

## شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش کارکنان (مورد مطالعه دانشگاه افسری امام علی (ع))

مجید ملکی<sup>۱</sup>، کرم اله دانش فرد<sup>۲</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup>، محمود آقا حسینی شیرازی<sup>۴</sup>

### چکیده

توسعه منطقه پذیرش، برای سازمان‌های نظامی و به‌خصوص دانشگاه افسری امام علی (ع) به‌مثابه بازوی توانمند علمی و مرکز آموزش عالی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا تحقیق حاضر با استفاده از روش داده بنیاد و مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان درصد شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع) می‌باشد. نتایج تحقیق حاکی از شناسایی مقبولیت دستوردهنده (با ۶ مولفه و ۳۵ شاخص)، آمادگی دستور گیرنده (با ۵ مولفه و ۲۰ شاخص) و ویژگی‌های دستور (با ۲ مولفه و ۹ شاخص) به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش می‌باشد. از طرفی راهبردهای توسعه منطقه پذیرش شامل ۸ مولفه (شایسته‌گزینی، اجتماعی کردن مناسب، روابط متنوع، تنوع شغلی، سیستم پاداش متنوع، تنوع شغلی، آموزش، توانمندسازی و مدیریت بر مبنای هدف) شناسایی گردیدند که این مولفه‌ها نیز از ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های جامعه تاثیر می‌پذیرند. دانشگاه افسری امام علی (ع) با استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی شناسایی شده می‌تواند نسبت به توسعه منطقه پذیرش کارکنان اقدام نماید.

**واژه‌های کلیدی:** پذیرش، منطقه پذیرش، مقبولیت دستوردهنده، آمادگی دستور گیرنده.

- 
۱. دانشجوی دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
  ۲. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول) daneshfard@srbiu.ac.ir
  - تهران، ایران
  ۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، ایران
  ۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، تهران

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران تصمیم‌گیری است ولی تصمیم هر چه قدر هم خوب باشد، اگر شرایط اجرای آن فراهم نشده باشد نتایج تحت تأثیر قرار گرفته، ممکن است تصمیم‌گیرنده به نتایج دلخواه یا به اهداف موردنظر نرسد. نرمن مایر<sup>۱</sup> در بررسی ارزیابی کارایی تصمیم به دو عامل اشاره دارد: الف) کیفیت عینی تصمیم که به میزان رعایت فرایند حل مسئله و تصمیم‌گیری رسمی مرتبط است، ب) میزان پذیرش تصمیم توسط مجریان آن، که اندازه همکاری و رضایت افراد درگیر در اجرای تصمیم برای حل مسئله را نشان می‌دهد (دانش فرد، ۱۳۹۵: ۷۹).

بسیاری از دانشمندان معتقدند اختیار یا قدرت اعمال نفوذ مافوق به پذیرش و قبول زیردست بستگی دارد (پیندور، روگرز و سوک کیم<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۶۳). با توجه به اهمیت پذیرش دستورات این سؤال مطرح می‌شود که آیا همه‌ی دستورات صادره موردپذیرش دستور گیرندگان قرار می‌گیرند؟ آکرلوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) عنوان می‌کند رهبران معمولاً به امکان نافرمانی در اجرای دستورات، مقید هستند. و فرهی بوزنجانی، حسن بیگی و هوشنگی (۱۳۸۸) سرپیچی از دستورات مافوق را یکی از رفتارهای مخرب سربازان در محیط کار می‌دانند. از طرفی تأکید قانون‌گذار و تعیین مجازات برای مرتکبین جرم سرپیچی و لغو دستور نیز دلیلی بر امکان عدم پذیرش کلیه دستورات است.

اگر بپذیریم که بعضی دستورات صادره موردپذیرش قرار نمی‌گیرند، این سؤال مطرح می‌شود که چرا برخی دستورات موردپذیرش قرار می‌گیرند و برخی دیگر موردپذیرش قرار نمی‌گیرند؟ در پاسخ به این سؤال بارنارد به وجود یک منطقه بی‌تفاوتی در هر یک از افراد که در آنجا، دستورات بدون طرح پرسش‌های هشیارانه از منبع صادرکننده دستور، پذیرفته می‌شود، اشاره می‌کند (کومبی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱۴)، سایمون حدودی که درون آن زیردستان آماده هستند تصمیماتی که توسط بالادستان برای آنان گرفته‌شده را بپذیرند، منطقه پذیرش می‌نامد (هوی و براون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸: ۲۴). و چاربونهو، کیم و هندرسون<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که توسعه

۱. Norman Maier

۲. Pindur, Rogers & Suk Kim

۳. Akerlof

۴. Kumbi

۵. Hoy and Brown

۶. Charbonneau, Kim and Henderson

منطقه پذیرش (بی تفاوتی) کارکنان برای مدیران جهت هدایت کردن سازمانشان سودمند است. با توجه به مباحث بالا یکی از مهم‌ترین ملزومات اجرای دستور، پذیرش دستور توسط زیردستان است. از طرفی پذیرش دستورات در دانشگاه افسری امام علی (ع) به‌مثابه بازوی توانمند علمی و مرکز آموزش افسران نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران و محل تربیت جوانان در عرصه‌های نظم، دانش نظامی و آمادگی جسمانی، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. علی‌رغم اهمیت موضوع در داخل کشور پژوهش خاصی در مورد توسعه منطقه پذیرش انجام نشده و پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور نیز به دلیل وجود شرایط و فرهنگ متفاوت با کشور ایران نیاز به بومی‌سازی دارند. لذا محققین در این تحقیق به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع) می‌باشند.

نتایج پژوهش حاضر علاوه بر کمک به غنای ادبیات در مورد منطقه پذیرش کارکنان می‌تواند مورد استفاده فرماندهان و مسئولین دانشگاه افسری قرار گرفته تا از طریق ارتقاء عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش بستر لازم را جهت تربیت افسرانی پادروکاب و گوش‌به‌فرمان فراهم نمایند. از طرفی سایر مراکز نظامی نیز می‌توانند از نتایج تحقیق حاضر جهت توسعه منطقه پذیرش کارکنان تحت امر استفاده نمایند.

## اهداف تحقیق

هدف غایی این پژوهش توسعه منطقه پذیرش کارکنان می‌باشد و اهداف فرعی به‌صورت زیر بیان می‌گردند:

۱. شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع)
۲. شناسایی راهبردهای توسعه منطقه پذیرش کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع)

## سوال‌های پژوهش

۱. عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع) کدامند؟
۲. راهبردهای توسعه منطقه پذیرش کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع) کدامند؟

## نظریه‌های مربوط به پذیرش و اجرای دستور

در بررسی نظریات مرتبط با پذیرش و اجرای دستورات توسط کارکنان می‌توان سه دسته از تحقیقات را از هم متمایز نمود. دسته‌ای از این نظریات بر نقش دستوردهنده و ملزم بودن دستور گیرنده به پذیرش و اجرای دستور متمرکز شده‌اند، دسته دوم بر نقش تعیین‌کننده دستور گیرنده و لزوم پذیرش دستورات توسط دستور گیرنده تأکید نموده‌اند و دسته سوم نقش موقعیت در پذیرش دستورات را مورد توجه قرار داده‌اند. در زیر نظریات مختلف تحت این سه دسته ارائه می‌گردند.

### الف) نظریات متمرکز بر نقش دستوردهنده

برترام اچ. راون<sup>۱</sup> و جان آر. پی. فرنچ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۵۹ یکی از مقالات کلاسیک را در باب قدرت تحت عنوان پایگاه‌های قدرت اجتماعی<sup>۳</sup> منتشر کردند. این مقاله پاسخ به این سؤال است که چرا بعضی از افراد حتی با وجود مقاومت شدید از سوی دیگران، قادر به تغییر رفتار آن‌ها هستند؟ به‌طور خلاصه چه عواملی به افراد خاصی نسبت به دیگران در سازمان‌ها یا جاهای دیگر، قدرت می‌دهد؟ به نظر راون و فرنچ، انواع پایگاه‌هایی که منبع قدرت در سازمان هستند، عبارت‌اند از: قدرت پاداش (کنترل نسبت به منابع ارزشمند)؛ قدرت اجبار (کنترل نسبت به تنبیهات)؛ قدرت قانونی (قدرت ناشی از موقعیت رسمی فرد در سلسله‌مراتب سازمان)؛ قدرت مرجعیت (کنترل مبتنی بر جذب) و قدرت تخصص (کنترل مبتنی بر دانش) (فرهنگی، شاه‌میزی و حسین زاده، ۱۳۹۵: ۴۱۵).

و بر نیز در نظریه ساختارهای قدرت به دنبال جواب این سؤال است که چرا افراد از دستورات تبعیت می‌کنند؟ او برای یافتن پاسخ این سؤال میان زور (به معنای توانایی وادار ساختن انسان‌ها به تبعیت، علی‌رغم میل) و اقتدار یا اختیار (به معنای پذیرش دستورات با طیب خاطر) تفکیک قائل می‌شود (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۵: ۳۸-۳۹). و بر در سنخ‌شناسی معروف خود سه نوع اختیار (سنتی، عقلانی-قانونی و کاریزماتیک) و ساختار اداری متناظر با هر نوع قدرت را مطرح می‌کند (بکایی، پورکیانی و زین‌الدینی میمند، ۱۳۹۴: ۷).

۱. Bertram H. Raven

۲. John R.P. french

۳. The Bases Of Social Power

۱. اختیار کاریزماتیک<sup>۱</sup>: که در آن پذیرش از وفاداری و اعتماد به توانایی‌های شخصی حکمران سرچشمه می‌گیرد (بدری، ۱۳۹۰: ۱۵۲).

۲. اختیار سنتی<sup>۲</sup>: که در آن پذیرش افراد واجد اختیار از سنت و رسم ناشی می‌شود (بدری، ۱۳۹۰: ۱۵۱).

۳. اختیار عقلایی یا قانونی<sup>۳</sup>: که در آن پذیرش از مقام یا سمت دارنده قدرت یا اختیار که توسط مقررات و دستورالعمل‌های سازمان محدود و مشخص شده، ناشی می‌شود (بدری، ۱۳۹۰: ۱۵۲). این نظریه به صورت یک جریان از بالا به پایین به اختیار می‌نگرد. طبق عقیده ماکس وبر، هر سازمانی به حکم قانون ایجاد می‌شود و مقامات پایین سلسله‌مراتب، قانوناً مکلف به رعایت دستورات مقامات مافوق هستند و باید طبق آن عمل کنند. سرپیچی از دستورات مقامات مافوق می‌تواند موجب مجازات و حتی برکناری از کار و خدمت شود (معمد وزیری، ۱۳۷۲: ۲۰).

#### ب) نظریات متمرکز بر نقش دستور گیرنده

گولدنر با طرح این سؤال که «واضعان مقررات و صادرکنندگان دستور در سازمان، قدرت قانونی خود را بر چه مبنایی به دست می‌آورد؟»، از وبر انتقاد می‌کند که هیچ توجهی به مسئله به وجود آمدن اختیارات قانونی در سازمان نکرده است. بر همین اساس، مطالعات خود را بر وضعیت سرپیچی زبردستان هنگام به کارگیری اختیار، متمرکز می‌نماید (مسکریان، ۱۳۷۷: ۶۰). گولدنر عنوان می‌کند اگر اختیار به جای تحمیل با موافقت زبردستان همراه باشد، کارایی اختیار بالاتر می‌رود. وی نتیجه می‌گیرد که سه نوع بروکراسی وجود دارد:

۱. بروکراسی کاذب<sup>۴</sup> (ساختگی): در این نوع از بروکراسی، تحمیل مقررات از طرف مدیر صورت می‌گیرد، اما کارمندان، به ظاهر پایبند مقررات هستند، ولی برخلاف مقررات تعیین شده عمل می‌کنند (بکایی، پورکیانی و زین‌الدینی میمند، ۱۳۹۴: ۵). در این نوع سازمان‌ها، قوانین تنها در موقع بازرسی رعایت می‌شود.

۱. Charismatic Domination

۲. Traditional Domination

۳. Rational or Legal Domination

۴. mock bureaucracy

۲. سازمان اداری مبتنی بر تنبیه<sup>۱</sup> (کیفری): این بروکراسی در شرایطی به وجود می‌آید که یا مدیریت و یا کارکنان، قوانینشان را بر همدیگر تحمیل می‌کنند. توافقی بین مدیریت و کارکنان وجود ندارد و نادیده گرفتن قوانین، دلیلی برای تحمیل مجازات است (فرهنگی، شاه‌میزی و حسین زاده، ۱۳۹۵: ۳۲۹).

۳. سازمان اداری نمایندگی<sup>۲</sup>: در چنین سازمانی، مقررات توسط افرادی که اختیار آن‌ها از طرف تمام افراد سازمان قبول شده است، وضع می‌شود، روسا و کارمندان از این مقررات حمایت می‌کنند و انحراف از مقررات سهل‌انگاری تلقی می‌شود. در این نوع سازمان، اختیار بر دانش و تخصص پذیرفته شده افراد متکی است (مسکریان، ۱۳۷۷: ۶۱). در این بروکراسی، قوانین در عمل پیروی می‌شدند، چراکه هم مدیریت و هم کارکنان در ارزش‌ها باهم اتفاق نظر داشتند (فرهنگی، شاه‌میزی و حسین زاده، ۱۳۹۵: ۳۲۹).

بارنارد با ارائه نگرش تازه‌ای، اختیار را ناشی از پذیرش زبردستان می‌داند بنابراین، اختیار یا قدرت اعمال نفوذ مافوق به پذیرش و قبول زبردست بستگی دارد (هاشمی فر، ۱۳۷۷، ۳۶). بارنارد تئوری پذیرش قدرت را بر مبنای اراده آزاد و بدون اجبار معرفی می‌نماید (پیندور، روگزر و پان سوک کیم، ۱۹۹۶: ۶۳). تئوری پذیرش بارنارد ادعا می‌کند که کسانی که دستورات را انجام می‌دهند بر اساس باورشان از درستی و مشروعیت دستورات این کار را انجام می‌دهند (ماهونی و گودفری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۸). یعنی کارکنان اعتبار (صحت) دستورات مدیرانشان را در نظر می‌گیرند و سپس آگاهانه تصمیم می‌گیرند که آیا آن دستورات را بپذیرند یا نه (پیندور، روگزر و پان سوک کیم، ۱۹۹۶: ۶۳). بارنارد برخلاف کسانی چون تیلور معتقد است قدرت مدیر در متقاعد کردن است نه در دستور دادن (گابور و ماهونی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۳).

بنابراین برخلاف کلاسیک‌ها که به اختیار به‌عنوان یک جریان از بالا به پایین نگاه می‌کنند چستر بارنارد عقیده دارد که جریان اختیار در سازمان از پایین به بالاست (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۵: ۵۲). به نظر چستر بارنارد برای اینکه دستوری مشروعیت پیدا کند و از طرف زبردستان موردپذیرش قرار گیرد لازم است چهار شرط زیر را به‌طور هم‌زمان داشته باشد (۱) ابلاغ یا

۱. punishment xontered bureaucracy

۲. representative bureaucracy

۳. Mahoney and Godfrey

۴. Gabor & Mahoney

دستور برای او قابل فهم و درک باشد، ۲) اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور باهدف‌های سازمان مغایرت ندارد، ۳) اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور سازگار با علائق شخصی اوست و ۴) - از لحاظ جسمی و ذهنی قادر به اجرای آن دستور یا ابلاغ باشد (پیندور، روگرز و پان سوک کیم، ۱۹۹۶: ۶۳؛ هاشمی فر، ۱۳۷۷، ۴۰؛ مسکریان، ۱۳۷۷: ۶۲؛ مشبکی و روحانی، ۱۳۸۵: ۵۲):

نقی پورفر نیز با اشاره به برخی از آیات و روایات عنوان می‌کند که نه سنت خدا بر اجبار متکی است، و نه اینکه به‌زور می‌توان کسی را معتقد به یک معنایی نمود (نقی‌پورفر، ۱۳۸۵: ۱۵۶). تحمیل، انسانیت انسان را از او سلب می‌کند، و لو در جهت حق باشد؛ زیرا انسانیت انسان به اعمال اراده‌اش بستگی دارد (همان: ۱۵۸). اگر از انسانی سلب اراده شود و تحت اختیار دیگری دربیاید، بازهم مسئول اعمال خویش است؛ اگرچه به او تحمیل شده باشد، زیرا تحمیل را پذیرفته است و پذیرفتن تحمیل، به معنی این است که با اختیار، به آن وادی، قدم گذاشته است (همان: ۱۶۰). از طرفی، اجبار بر عمل نیک، چون جبری است، مایه رشد روحی انسان نخواهد شد، بلکه به جهت ساختار خاص خلقت انسانی، موجب گریز از اعمال خیر و فرو گلتیدن در ورطه گناه و آلودگی نیز خواهد بود. لذا در نظام مدیریت ولایی و الهی، شوق و رغبت، محور اعمال مدیریت و تحقق تبعیت، از نیروهای تحت فرمان است (همان: ۱۶۰).

### ج) نظریات متمرکز بر نقش عوامل زمینه‌ای

فالت معتقد است از طریق اعمال زور و توسل به اجبار، نمی‌وان بین اجزا و عناصر مختلف، هماهنگی به وجود آورد. لذا، اولین وظیفه مدیران را فراهم آوردن وضعیتی می‌داند که افراد به‌دلخواه خود برای همکاری آماده باشند (مسکریان، ۱۳۷۷: ۶۲). فالت قدرت را به دودسته تقسیم می‌کند: قدرت بر دیگران و قدرت با دیگران. مدیری که تصور می‌کند حق کنترل کارکنانش را به‌طور مطلق دارد و حاضر نیست پیشنهادهای آن‌ها را بشنود و معتقد است که از دستورهای اعم از صحیح یا غلط باید اطاعت گردد، دارای تفکر قدرت بر دیگران است و به عبارتی، اعمال قدرت می‌کند (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۵: ۵۱). این نوع اعمال اختیار موجب مقاومت می‌شود و گرایش به سرپیچی از دستورات را در کارکنان فراهم می‌سازد (مسکریان، ۱۳۷۷: ۶۳).

مدیری که کار روزانه را به‌طور سیستماتیک برنامه‌ریزی می‌کند، کار را به زیردستان یاد می‌دهد و پیشنهادهای خوب آن‌ها را می‌پذیرد درواقع یک قدرت مشترک به وجود می‌آورد که قدرت با دیگران نام دارد (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۵: ۵۱). به نظر فالت راه رسیدن به چنین

تفکری استفاده از «قانون موقعیت» است و دستور دادن بیشتر مبتی بر قانون موقعیت است تا وابسته به موقعیت یا مقام صاحب اختیار باشد به نظر وی رهبر واقعی کسی است که قانون موقعیت را بداند و از آن بیشترین استفاده را کند. با توجه به قانون موقعیت دستورات دیگر جنبه شخصی و انفرادی ندارند، زیرا آنچه موجب صدور یا اخذ تصمیم می‌گردد موقعیت است که در اثر عوامل متعددی از قبیل بررسی‌های فنی، نظریات اهل خبره، شرایط زمانی و مکانی و مانند آن ایجاد می‌شود در این حالت، دستورات، مشتاقانه اجرا می‌شوند (مسکریان، ۱۳۷۷: ۶۳).

در خصوص عوامل موثر بر پذیرش دستورات نیز تحقیقات به صورت غیرمستقیم انجام پذیرفته است که خلاصه‌ای از این تحقیقات در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱: عوامل مؤثر بر پذیرش دستورات برابر پژوهش‌های انجام‌شده قبلی

ابعاد	مؤلفه	منبع
مقبولیت دستور	مشروعیت اقتدار دستوردهنده	تورنر، ۲۰۱۵: ۴۵۹؛ مالیک، عزیز و حسن، ۲۰۱۴: ۱۷۱
	مشروعیت یا مقبولیت دستوردهنده	عبدالغنی و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۷
آمادگی دستور گیرنده	توانایی	هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۰: ۱۹۷؛ پیندور، روگرز و پان سوک کیم، ۱۹۹۶: ۶۳؛ مشیکی و روحانی، ۱۳۸۵: ۵۲.
	انگیزش	هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۰: ۱۹۷؛ پیندور، روگرز و پان سوک کیم، ۱۹۹۶: ۶۳؛ هاشمی فر، ۱۳۷۷: ۴۰؛
	فهم دستور	مشیکی و روحانی، ۱۳۸۷: ۱۹۸
عوامل زمینه‌ای	نحوه تهیه دستور	کومبی، ۲۰۱۵: ۲۳
	نحوه ابلاغ دستور	مشیکی و روحانی، ۱۳۸۷: ۲۰۰؛ الیاسی، عشایری و چراغی، ۱۳۸۷: ۴۲۵.
	وجود گروه‌های موافق	کریمی، ۱۳۹۵: ۱۴۵؛ الیاسی، ۱۳۸۹: ۴۷؛ جان لی پاولیک، ۱۳۷۹: ۳۵.

## روش تحقیق

این پژوهش از جهت‌گیری کاربردی، فلسفه تفسیری، رویکرد استقرایی، استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد و باهدف اکتشافی برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه منطقه پذیرش کارکنان بهره برده است. دلیل بهره‌گیری از استراتژی داده بنیاد، نیاز به تفسیر و تحلیل یک پدیده محلی،



نبود مبنای و چارچوب مدون در این حوزه در ادبیات موضوع و نیاز به تئوریزه کردن و واکاوی مفاهیم و فرایندها در خصوص موضوع پژوهش بوده است.

بر اساس راهبرد داده بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله "کدگذاری باز، محوری و انتخابی" سپری شوند تا در نهایت، الگو یا نظریه خلق شده ارائه شود (شکری و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۷). در انجام یک پژوهش به روش نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌توان رهیافت نظام‌مند (سیستماتیک)، ساخت‌گرا و ظهور یابنده را مورد استفاده قرار داد (جمالی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۷-۷۸). در این پژوهش با تأکید بر نظریه گلیزر، از طرح ظهور یابنده برای تحلیل داده‌ها و ارائه نظریه استفاده شده است، زیرا در این پژوهش بنا بوده است که نظریه و پاسخ سوال‌ها از دل داده‌های کیفی (کلمه‌ها و جمله‌ها) حاصل شود و یافتن یا صحت‌گذاری بر الگو یا رابطه بین مقوله‌ها مدنظر نبوده است.

جامعه پژوهش ۱۸ نفر از اساتید رشته مدیریت، جامعه‌شناسی، روانشناسی و الهیات بوده‌اند که به‌عنوان مشارکت‌کننده یا خبره در ارتباط با موضوع با آن‌ها مصاحبه انجام شده است. مصاحبه‌شوندگان با استفاده از روش گلوله برفی از نوع هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه داشته است (جمالی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۷-۷۸).

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهش‌گر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر انجام خواهد شد:

تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال می‌شود.

بررسی همکار: ۵ تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداختند.

مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

محققین به‌منظور گردآوری داده‌های کیفی، ابتدا به انجام مصاحبه باز با خبرگان پرداخته‌اند، سوالات مصاحبه به شرح ذیل ارائه گردیده است.

۱. عوامل علی تاثیر گذار بر پذیرش دستورات توسط دستور گیرندگان موثر می‌باشند؟
  ۲. کدام ویژگی‌های دستوردهنده بر توسعه منطقه پذیرش تاثیر گذار می‌باشند؟
  ۳. کدام ویژگی‌های دستور گیرنده بر توسعه منطقه پذیرش تاثیر گذار می‌باشند؟
  ۴. وجود چه ویژگی‌هایی در دستور بر توسعه منطقه پذیرش تاثیر گذار می‌باشد؟
  ۵. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش کدام اند؟
  ۶. با استفاده از چه راهبردهای می‌توان منطقه پذیرش کارکنان را توسعه داد؟
- در ادامه مصاحبه‌ها از طریق نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری گردیده و در مرحله‌ی کدگذاری باز مضمون‌های بسیاری به دست آمد که شاخص‌ها، مولفه‌ها و مقوله‌های استخراجی در اختیار تعداد ۵ نفر از اساتید مدیریت که دارای تحصیلات دکتری بودند قرار گرفت و پس از اعمال نظرات این خبرگان و پالایش مفاهیم در پاسخ به سوال اول پژوهش ۵ مقوله‌ی مقبولیت دستوردهنده با ۶ مولفه و ۳۵ شاخص؛ آمادگی دستور گیرنده شامل ۵ مولفه و ۲۰ شاخص، ویژگی‌های دستور در ۲ مولفه و ۹ شاخص، ویژگی‌های سازمان با ۴ مولفه و ۱۴ شاخص؛ ویژگی‌های سازمان با ۳ مولفه به‌عنوان عوامل موثر بر توسعه منطقه پذیرش شناسایی گردیدند.
- از طرفی با بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها، راهبردهای توسعه منطقه پذیرش شامل هشت راهبرد شایسته‌گزینی، اجتماعی کردن مناسب، روابط متنوع، تنوع شغلی، سیستم پاداش متنوع، تنوع شغلی، آموزش، توانمندسازی و مدیریت بر مبنای هدف شناسایی گردید. مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به هر کدام از مقوله‌های عنوان‌شده در جداول زیر ارائه شده است.

## ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش

### الف) مقبولیت دستوردهنده

امروزه برخی روانشناسان اجتماعی بر این باورند که کسانی قادرند بر مخاطبان تاثیر ژرفی بگذارند که واجد ویژگی‌هایی باشند که آنان را از نظر مخاطبان، قابل قبول جلوه می‌دهد (الیاسی، ۱۳۸۹: ۴۵). به نظر هاوولد هر قدر منبع پیام، قابل قبول تر باشد، احتمال تغییر نگرش بیشتر خواهد بود (احدی، فرهاد ماهر، یوسف کریمی و حسین فرش‌فروش، ۱۳۸۶: ۷۴). مقبولیت و مشروعیت رهبر یکی از مباحث مهم مربوط به سازمان می‌باشد. رهبر مشروع با شوق از طرف

اعضاء سازمان پذیرفته شده و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می کند (مت حسن، محمد، عبدالله و ادم، ۲۰۱۱: ۱۶۹). مقبولیت دستور در این تحقیق یعنی میزانی که دستور گیرنده دستوردهنده را محق صدور دستور می داند. مؤلفه ها و شاخص های مربوط به این مقوله در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۲: مؤلفه ها و شاخص های مربوط به مقوله مقبولیت دستوردهنده

مؤلفه	شاخص
اخلاق دستوردهنده	اعتدال و میانه روی
	دلسوزی و انسان دوستی
	سعه صدر
	صداقت و قابل اعتماد بودن
	منصف بودن و حق طلبی
	تواضع و فروتنی
دانش دستوردهنده	میزان تحصیلات دستوردهندگان
	میزان مهارت دستوردهنده
	میزان تجربه کاری دستوردهنده
	میزان تخصص دستوردهنده
انضباط دستوردهنده	آراستگی ظاهری دستوردهنده
	پذیرش دستورات رده بالا توسط دستوردهنده
	اعتقاد قلبی دستوردهنده به دستورات صادره
	وقت شناسی دستوردهنده
دستوردهنده اقتدار	عمل کردن دستوردهنده به دستور صادره
	اقتدار سنتی
	اقتدار قانونی
دستوردهنده شایستگی	اقتدار کاریماتیک
	شایستگی نگرشی
	شایستگی معنوی
	شایستگی علمی
	شایستگی رفتاری
	شایستگی جسمانی

شایستگی ارتباطی	
شایستگی اجتماعی	
شایستگی رهبری	
شایستگی اخلاقی	
شایستگی تخصصی	
شایستگی مدیریتی	
پایبندی به ارزش‌های دینی و ترک اعمال خلاف شرع	
منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح دادن	
ارزش قائل بودن برای زیردستان و برخورد محترمانه با آنان	
دادگر بودن و فساد ستیزی	
هماهنگی در رفتار و گفتار	
عدم ظاهرسازی و حرکات نمایشی	

### ب) آمادگی دستور گیرنده

از نظر هرسی و بلانچارد آمادگی عبارت است از میزان توانایی و تمایل پیروان جهت توفیق در انجام یک تکلیف خاص (امم، ۲۰۱۵: ۲۰۰؛ هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۰: ۱۹۷). بارنارد علاوه بر این موارد قابل فهم بودن دستور برای دستور گیرنده را نیز جهت پذیرش دستور لازم می‌داند. در این تحقیق منظور از آمادگی دستوردهنده وجود ویژگی‌هایی در دستور گیرنده است که زمینه پذیرش دستورات را در دستور گیرنده فراهم می‌نماید. مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به این مقوله در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۳: مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به مقوله آمادگی دستوردهنده

مولفه	شاخص
دستور گیرنده شخصیت	داشتن روحیه همکاری
	انعطاف‌پذیری بالا
	خودساخته بودن
	داشتن شخصیت پذیرنده
دستور توانایی گیرنده	توانایی فنی و تخصصی
	توانایی جسمی
	توانایی ذهنی یا فکری

توانایی روحی و روانی	
توانایی ارتباطی	
تأمین نیازهای فیزیولوژیک (تغذیه، خواب، محل اسکان)	دستور گیرنده
تأمین نیازهای ایمنی	
چالشی بودن دستور صادره	
اعتقاد و باور درونی فرد به اهداف و دستورات صادره	ارزش های دستور گیرنده
ارزش های دینی و مذهبی	
ارزش های اجتماعی	
ارزش های کاری	طبقه اجتماعی دستور گیرنده
سطح سواد خانواده	
سطح درآمد خانواده	
نوع مشاغل خانواده	
سبک زندگی خانواده	

### ج) ویژگی های دستور

مجموعه ای از ویژگی ها که اگر در تدوین و یا تمهید اندیشی در مورد اجرای دستوری وجود داشته باشند منجر به پذیرش بیشتر آن دستورات می گردند، که در تحقیق حاضر شامل: نحوه تهیه دستور و نحوه ابلاغ دستور می شود. مؤلفه ها و شاخص های مربوط مقوله ویژگی های دستور در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۴: مؤلفه ها و شاخص های مربوط به مقوله ویژگی های دستور

مؤلفه	شاخص
دستور تدوین	مبتنی بر واقعیت بودن دستورات
	عدم تعارض دستورات صادره با همدیگر
	مستدل و مبتنی بر اصول علمی و منطقی بودن دستورات
ابلاغ دستور	عقلایی بودن فرآیند صدور دستور
	استفاده از روش مناسب برای ابلاغ دستور
	ارائه دستور به صورت شفاف و قابل فهم
	بیان فلسفه و اهمیت دستورات
	حجم مناسب دستورات ابلاغی به هر دستور گیرنده
	سازگاری با ویژگی های روحی و روانی دستور گیرنده

### د) عوامل زمینه‌ای

در این تحقیق دودسته عوامل شامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های ملی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای موثر بر پذیرش شناسایی گردیده‌اند. شاخص‌ها و مولفه‌های مربوط به مقوله ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های ملی در جداول شماره ۵ ارائه گردیده است.

جدول ۵: مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به مقوله ویژگی‌های سازمان

مولفه	شاخص
سازمانی ساختار	تخت یا بلند بودن ساختار سازمان
	ساختار منعطف یا غیر منعطف سازمان
	پیچیدگی یا عدم پیچیدگی فرآیندهای انجام کار
جو سازمان	شرایط فیزیکی مناسب (فضای مناسب، ایمنی و ...)
	مهیا بودن امکانات اجرای دستور
	منطقه صدور دستور (کلاس و منطقه اردوگاهی و...)
	شاداب بودن محیط کار
	وجود گروه‌های موافق با دستور
سازمانی فرهنگ	فرهنگ احترام به دیگران در محیط کار
	روحیه همکاری بین کارکنان
	وجود فرهنگ اعتماد (اعتماد به مافوق‌ها و همکاران)
سازمانی هویت	اعتبار اجتماعی سازمان
	جذابیت سازمان
	حمایت سازمانی ادراک‌شده

جدول ۶: مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به مقوله ویژگی‌های ملی

مولفه	شاخص
اجتماعی عوامل	آموزش‌های فراگرفته شده در اجتماع
	نقش فضای مجازی
	ویژگی‌های جامعه‌شناختی و روان‌شناختی نسل حاضر
اقتصادی عوامل	وضعیت اقتصادی جامعه
	عدالت اقتصادی بین سازمان‌ها
فرهنگی عوامل	ارزش‌های دینی و مذهبی حاکم بر جامعه
	ویژگی‌های فرهنگ ملی
	خرده‌فرهنگ‌های موجود در جامعه
	ویژگی‌های قومیتی

### و) راهبردهای توسعه منطقه پذیرش

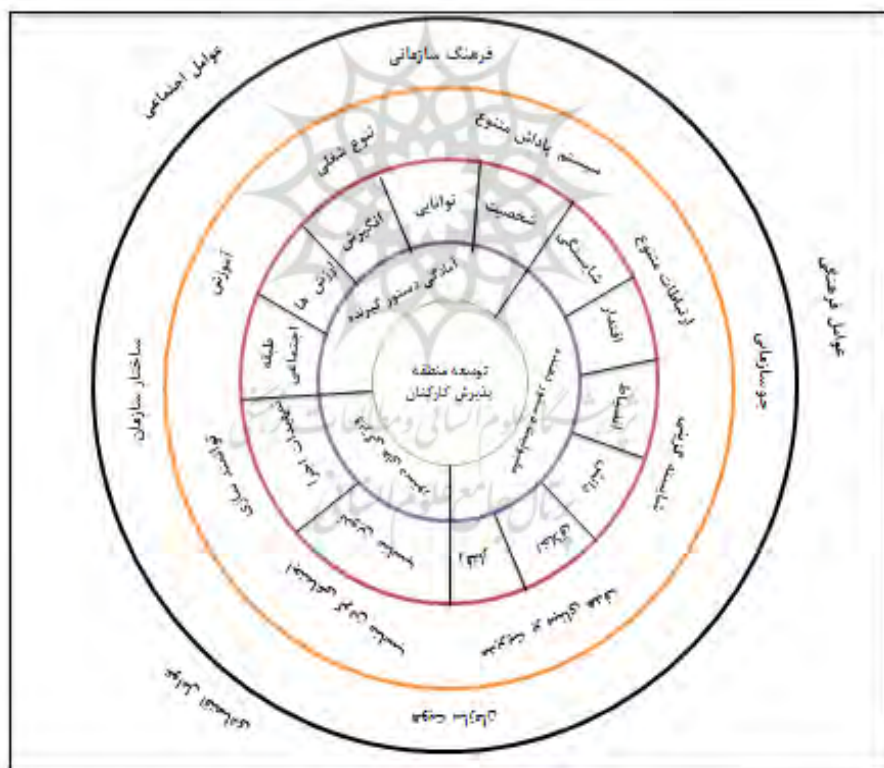
مجموعه راهبردهایی که می‌تواند بر مقبولیت دستوردهنده، آمادگی دستور گیرنده، تدوین و ابلاغ مناسب دستور و ویژگی‌های زمینه‌ای تأثیر گذاشته و منجر به پذیرش بهتر دستورات گردد در این تحقیق تحت عنوان راهبردهای توسعه منطقه پذیرش به شرح زیر شناسایی گردیده‌اند.

جدول ۷: مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به مقوله اقدامات مدیریت منابع انسانی

مولفه	شاخص
شایسته‌گزینی	گزینش دانشجویان ورودی
	گزینش فرماندهان
	گزینش اساتید
شغلی تنوع	توسعه شغلی
	غنی‌سازی شغلی
	چرخش شغلی
اجتماعی مناسب کردن	استفاده از روش‌های علمی در اجتماعی کردن
	داشتن روش مدون و مکتوب برای اجتماعی کردن
	گفتن واقعیات سازمان به دانشجویان جدیدالورود
	استفاده از افراد مناسب جهت اجتماعی کردن
آموزش مناسب	آشنا نمودن تدریجی دانشجویان با سازمان
	آموزش مستمر و مداوم
	استفاده از روش‌های متنوع جهت آموزش
	آموزش برای همه (فرماندهان، اساتید، دانشجویان)
	محتوای بازنگری شده و بروز رسانی شده آموزش‌ها متناسب بودن آموزش‌ها با تخصص آموزش‌گیرندگان
روابط متنوع	تعامل دانشجویان با یگان‌های عملیاتی
	تعامل فرماندهان و اساتید با یگان‌های عملیاتی
	تعامل بین اساتید و فرماندهان
	تعاملات دستوردهندگان با محیط خارج از سازمان
توانمندسازی	آماده‌سازی فرماندهان جهت فرماندهی مبتنی بر اخلاق
	تقویت مبانی اعتقادی دستوردهندگان

بالا بردن توانایی جسمی دستور گیرندگان	
بالا بردن توانایی ذهنی دستور گیرندگان	
پاداش‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا، محیط جذاب	پاداش متنوع
پاداش‌های درونی از قبیل کار چالشی، مهم و ...	
برخورد منطقی و عدم استفاده از ارباب و تهدید	بزرگ‌ترین مبنای هدف
تعیین اهداف با کمک و مشارکت زیردستان	
آزادی انتقاد و برطرف کردن شبهات و سوء تفاهم‌ها	
ارزیابی عملکرد و بازخورد مستمر	

با توجه به مولفه‌های استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان مدل تحقیق به شرح ذیل ارائه گردیده است.



شکل ۱: مدل تحقیق



## بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی ادبیات تحقیق و همچنین مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان سه مقوله مقبولیت دستوردهنده، آمادگی دستور گیرنده و ویژگی‌های دستور بر توسعه منطقه پذیرش مؤثر می‌باشند. مولفه‌هایی که منجر به مقبولیت دستوردهنده می‌گردند عبارت‌اند از رفتار، اخلاق، دانش، انضباط، اقتدار و شایستگی دستوردهنده؛ مولفه‌های آمادگی دستوردهنده عبارتند از شخصیت، توانایی، انگیزش، ارزش‌ها و طبقه اجتماعی و از طرفی تدوین مناسب دستور و مدنظر قرار دادن تمهیدات اجرای دستور به‌عنوان مولفه‌های ویژگی‌های دستور بر توسعه منطقه پذیرش دستورات مؤثر می‌باشد.

از طرفی برابر نتایج به‌دست‌آمده یک مجموعه از اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان راهبردهای مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش شناسایی گردیده‌اند که این راهبردها با تاثیر گذاری بر مولفه‌های مربوط به هر کدام از مقوله‌های مقبولیت دستوردهنده، آمادگی دستور گیرنده و یا صدور دستورات مناسب، بر توسعه منطقه پذیرش مؤثر خواهند بود.

درنهایت این راهبردها نیز از ویژگی‌های سازمان شامل مولفه‌های فرهنگ، هویت، ساختار و جو سازمان و ویژگی‌های جامعه شامل ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه تاثیر خواهند پذیرفت. با توجه به نتایج تحقیق به‌منظور توسعه منطقه پذیرش بایستی مقبولیت دستوردهنده، آمادگی دستور گیرنده و نحوه تدوین و اجرای دستور را ارتقاء بخشید که این امر نیز از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر خواهد بود.

## پیشنهادات

با توجه به نتایج تحقیق به فرماندهان، مدیران و اساتید دانشگاه پیشنهاد می‌گردد:

۱. در گزینش دانشجویان، اساتید و فرماندهان دانشگاه نهایت دقت به عمل آید و توجه ویژه به آمادگی دانشجویان جهت پذیرش دستورات به‌عنوان دستور گیرنده و میزان مقبولیت فرماندهان و اساتید به‌عنوان دستوردهندگان به عمل آید.

۲. با عنایت به تاثیر فرآیند اجتماعی کردن در توسعه منطقه پذیرش این امر موردتوجه ویژه قرار گیرد و شایسته‌ترین افراد برای اجتماعی کردن دانشجویان به‌ویژه در روزهای اولیه ورود دانشجویان به سازمان انتخاب گردد.

۳. آموزش مستمر دانشجویان، اساتید و فرماندهان موردتوجه ویژه قرار گیرد.
۴. توانمندسازی جسمی، روحی و روانی دانشجویان در برنامه تربیتی و آموزشی گنجانده شود.
۵. برنامه‌های چرخش شغلی، توسعه شغلی و غنی‌سازی در سالهای مختلف تحصیلی مدنظر قرار گیرد.
۶. برقراری ارتباطات متنوع بین دانشجویان با اساتید، فرماندهان و یگان‌های عملیاتی؛ ارتباط بین اساتید و فرماندهان و همچنین ارتباط بین اساتید و فرماندهان با یگان‌های عملیاتی موردتوجه ویژه قرار گیرد.
۷. از روش مدیریت بر مبنای هدف جهت هدایت کارکنان استفاده گردد.
۸. جهت پاسخ به نیازهای متنوع دانشجویان از سیستم متنوع پاداش استفاده گردد.
۹. به محققین آینده پیشنهاد می‌گردد نسبت به آزمون مدل ارائه‌شده اقدام نمایند.

## فهرست منابع

- احدی، حسن؛ ماهر، فرهاد؛ کریمی، یوسف؛ فرش‌فروش، حسین. (۱۳۸۶). تاثیر سه منبع قدرت در مدرسه روی اطاعت محض دانش آموزان. فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره ۱۳، ص ۵۱-۷۶.
- الیاسی، محمدحسین. (۱۳۸۹). مبانی نظری و عملی اقناع و مجاب‌سازی. فصلنامه مطالعات بسیج، سال دوازدهم، شماره ۴۵، ص ۴۱-۷۱.
- الیاسی، محمدحسین؛ عشایری، حسن؛ چراغی، غلامرضا. (۱۳۸۷). رابطه بهره‌گیری از فنون متقاعدسازی باروحيه پرسنل یگان ویژه تهران بزرگ برای مداخله در بحران‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال سوم، شماره ۴، ص ۴۳۶-۴۱۶.
- بدری، سید علی. (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت روستایی در ایران و ارایه سیاست‌های راهبردی. فصلنامه رهنامه سیاست‌گذاری، سال دوم، شماره ۳، ص ۱۷۹-۱۴۷.
- بکایی، مرجان؛ پورکیانی، مسعود؛ زین‌الدینی میمند، زهرا (۱۳۹۴). ارزیابی درجه رسمی بودن سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی، امارات-دبی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- جمالی، داود؛ صبحیه، محمدحسین؛ امام‌جمعه زاده، حامد؛ ابراهیمی، سید نصرالله. (۱۳۹۳). روش طرح

- و ساخت منقطع برای انجام پروژه‌های بزرگ صنعت احداث در شرایط محیطی پیچیده. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۴، ص ۸۸-۶۹.
- دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۵). روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت. تهران: صفار.
- شکری، زینب؛ دانایی‌فرد، حسن؛ خیرگو، منصور؛ فانی، علی‌اصغر. (۱۳۹۷). چگونگی ارزشیابی کیفیت خط‌مشی‌های عمومی در ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش‌شناسی ترکیبی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶ شماره ۲، ص ۹۴-۷۹.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ بیگی، حسن و هوشنگی، مهدی. (۱۳۸۸). مطالعه‌ی مشکلات رفتاری کارکنان وظیفه یک یگان سازمان نظامی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، ص ۱۲۶-۱۰۱.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ شاه‌میرزایی، علی؛ حسین زاده، علی. (۱۳۹۵). نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- مسگریان، غلامرضا. (۱۳۷۷). نظریه‌های اختیار در سازمان. فصلنامه معرفت، شماره ۲۷، ص ۶۵-۵۷.
- مشبکی، اصغر و روحانی، محمدحسین. (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: اقبال.
- مشبکی، اصغر و روحانی، محمدحسین. (۱۳۸۵). مبانی سازمان مدیریت با تاکید بر رویش‌های تحلیلی و کاربردی در مدیریت. تهران: اقبال.
- معتد وزیر، فریدون. (۱۳۷۲). تفویض اختیار. نشریه تعاون، شماره ۲۳، ص ۲۴-۱۹.
- نقی‌پورفر، ولی‌الله. (۱۳۸۵). اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن. تهران: چاپ ماه.
- هاشمی فر، اسماعیل. (۱۳۷۷). تفویض اختیار چرا و چگونه. نشریه اصلاح و تربیت، شماره ۵۰، ص ۴۲-۳۵.
- هرسی، پل؛ بلانچارد، کنت ایچ. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی: استفاده از منابع انسانی. (ترجمه قاسم کبیری). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی مرکز انتشارات علمی.

Akerlof, Robert j. (۲۰۱۲). *A Theory of Authority*. Warwick: University of Warwick - Department of Economics.

Emem, Ikenga. (۲۰۱۵). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization, *Public Policy and Administration Research*, Vol.۵, No.۱: ۱۹۳-۲۰۵.

Étienne Charbonneau, Younhee Kim & Alexander C. Henderson (۲۰۱۴) New development: Reintroducing the zone of indifference: disengaging the cogs of public service performance and citizen satisfaction, *Public Money & Management*, ۳۴:۴, ۳۰۵-۳۰۸, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۴۰۹۶۲, ۲۰۱۴, ۹۲۰۲۰۵

- Gabor, Andrea & Mahoney, Joseph T. (۲۰۱۰). [http://www.business.illinois.edu/Working\\_Papers/papers/۱۰۰۱۰۲](http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/۱۰۰۱۰۲).
- Hoy, Wayne K; Brown, Bonnie Leverette. (۱۹۸۸). Leadership Behavior Of Principals And The Zone Of Acceptance Of Elementary Teachers. *Journal of Educational Administration*, ۲۶(۱), ۲۳ – ۳۸.
- Kumbi, Hussien Jano. (۲۰۱۵). *A Study Of Relationship Among School Climate, Professional Zone Of Acceptance Of Teachers And Teacher Morale In The Context Of Teacher's Organismic Variables*. Haramaya: Haramaya University
- Malik, Sikandar Hayyat; Aziz, Shamsa; Hassan, Hamid. (۲۰۱۴). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. ۵, No. ۲, p ۱۷۰-۱۷۵.
- Mat Hassan, Mohd Ezani; Muhamad, Nordin; Abdullah, Nur Atiqah and Adhamd, Khairul Akmaliah. (۲۰۱۱). *International Journal of Economics, Management and Accounting* ۱۹, no. ۲ (۲۰۱۱): ۱۶۹-۱۸۶.
- Mahoney, Joseph T; Godfrey, Paul. (۲۰۱۴). *The Functions Of The Executive At ۷۵: An Invitation To Reconsider A Timeless Classic University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business*. File URL: [https://www.business.illinois.edu/Working\\_Papers/Abstract.asp?PaperID=۱۴-۰۱۰۰](https://www.business.illinois.edu/Working_Papers/Abstract.asp?PaperID=۱۴-۰۱۰۰).
- Pindur, Wolfgang; Rogers, Sandra E; Kim, Pan Suk. (۱۹۹۶). The history of management: a global perspective. *History of management*, ۱(۱), ۵۹-۷۷.
- Pindur, Wolfgang; Rogers, Sandra E; Kim, Pan Suk. (۱۹۹۶). The history of management: a global perspective. *History of management*, ۱(۱), ۵۹-۷۷.
- Turner, Stephen. P. (۲۰۱۵). Weber, Max (۱۸۶۴-۱۹۲۰). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, ۲nd edition, Volume ۲۵: ۴۵۶-۴۶۱. <http://dx.doi.org/۱۰.۱۰۱۶/B۹۷۸-۰۰-۰۸-۰۹۷۰۸۶-۸,۶۱۱۳۶-۴>.