



## Dynamic Modelling of Human Resources Reception Area Development in Iranian Public Agencies

### Vahid Hajilo

Assistant Professor, Department of Business Management, Jihad University, Urmia, Iran.  
E-mail: vahid\_sun62@yahoo.com

### Amin Rostamzadeh

Ph.D, Department of Business Management, Jihad University, Urmia, Iran. E-mail:  
[a.rostamzadeh@urmia.ac.ir](mailto:a.rostamzadeh@urmia.ac.ir)

### Zahra Moghimi

**Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Public Administration,  
Bandargaz Branch, Islamic Azad University, Bandargaz, Iran.  
E-mail: shadi.moghimi@gmail.com

### Abstract

The right to command has a direct relationship with how it is implemented in the organization, so that if the commands are issued but not implemented, the organizational performance is reduced. This study was conducted to provide a dynamic model for development of staff reception area and is an applied and descriptive-causal study with a mixed approach. The research community is Iranian Public Agencies. After extracting the factors, in two stages using the available sample method, the opinion of 50 experts has been used. In the first stage using interviews, the causal model is designed and in the next step, Delphi technique was used to reach the experts' agreement on the parameters of the flow model. also, a questionnaire was used to collect data to identify the current situation and its validity was confirmed by experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha (0.78). data are analyzed in the form of scenario writing based on the systems dynamics approach and using Vensim. Finally, "increasing commander acceptability with behavioral improvement" was identified as the best scenario and the "improvement of commander characteristics" scenario was identified as a weak scenario. Based on the results, emphasizing the behavioral competencies of managers in their selection can have a significant impact on development of employee reception area.

**Keywords:** Reception Area Development, Commander, Subordinate, Dynamic Systems, Public Agencies.

**Citation:** Hajilo, V., Rostamzadeh, A. & Moghimi, Z. (2021). "Dynamic Modelling of Human Resources Reception Area Development in Iranian Public Agencies". *Public Organizations Management*, 9(3), 127-1140. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2021.57995.4338



## مدل‌سازی پویای توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

### وحید حاجی‌لو

استادیار، گروه مدیریت کسب‌وکار، جهاد دانشگاهی، ارومیه، ایران.

E-mail: vahid\_sun62@yahoo.com

### امین رستم‌زاده

دکتری، گروه مدیریت کسب‌وکار، جهاد دانشگاهی، ارومیه، ایران.

E-mail: a.rostamzadeh@urmia.ac.ir

### زهرا مقیمی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران.

E-mail: shadi.moghimi@gmail.com

### چکیده

حق فرمان دادن رابطه مستقیمی با چگونگی به‌کارگیری آن در سازمان دارد به‌گونه‌ای که اگر فرمان‌ها صادر شوند ولی به اجرا در نیایند کارایی سازمانی کاهش می‌یابد. پژوهش حاضر به‌منظور ارائه مدل پویای توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی گرفته است و این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-علی با رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) است. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی ایران تشکیل می‌دهند. پس از استخراج ابعاد و عوامل از مبانی نظری، در دو مرحله با استفاده از روش نمونه در دسترس، از نظر ۵۰ نفر از خبرگان بهره‌گیری شده است. در مرحله اول با انجام مصاحبه‌های عمیق، روابط و حلقه‌های علی شناسایی و مدل علی طراحی شد. در مرحله بعد و پس از طراحی مدل جریان برای دستیابی به اجماع خبرگان در مورد پارامترهای مدل از تکنیک دلفی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه، از پرسشنامه به‌منظور شناسایی وضع موجود استفاده شد که روایی آن طبق نظر خبرگان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۷۸) مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها براساس رویکرد پویایی دستگاه‌ها در قالب سناریونویسی در نرم‌افزار ونسیم مورد تحلیل قرار گرفته است. درنهایت "افزایش مقبولیت دستوردهنده با بهبود رفتاری" به‌عنوان سناریوی جذاب و "بهبود ویژگی‌های دستور" به‌عنوان سناریوی ضعیف پژوهش شناسایی گردید. براساس نتایج، تأکید بر صلاحیت‌های رفتاری مدیران در انتخاب و انتصاب آنان و همچنین بهبود مهارت‌های رفتاری سرپرستان می‌تواند تأثیر بسزایی در توسعه منطقه پذیرش کارکنان داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه منطقه پذیرش، دستوردهنده، دستورگیرنده، سیستم‌های پویا، سازمان‌های دولتی.

**استناد:** حاجی‌لو، وحید؛ رستم‌زاده، امین و مقیمی، زهرا (۱۴۰۰). «مدل‌سازی پویای توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۱۲۷-۱۴۰.

(DOI): 10.30473/ipom.2021.57995.4338

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۹، شماره ۳، (پیاپی ۳۵)، تابستان ۱۴۰۰، (۱۴۰-۱۲۷)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۲/۱۰)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۴/۲۱)

## مقدمه

میزان پذیرش تصمیم توسط مجریان آن که اندازه همکاری و رضایت افراد درگیر در اجرای تصمیم برای حل مسئله را نشان می‌دهد از اهمیت زیادی برخوردار است (دانش‌فرد، ۱۳۹۵: ۷۹). سایمون<sup>۱</sup> میزانی که زیردستان آماده هستند تصمیماتی که توسط بالادستان برای آنان گرفته شده را بپذیرند، منطقه پذیرش می‌داند و عنوان می‌کند اگر تلاش شود تا اختیار از یک نقطه یا منطقه مشخصی که به‌عنوان "منطقه پذیرش" زیردستان نامیده شود، فراتر برود منجر به عدم پیروی خواهد شد. برنارد<sup>۲</sup> اشاره می‌کند دستورهای مدیران از نظر قابلیت پذیرش برای کسانی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند به سه دسته تقسیم می‌شود. برخی از دستورات به‌وضوح غیرقابل قبول است و اطاعت نخواهد شد؛ برخی دیگر ممکن است پذیرفته شود و یا پذیرفته نشود و اطاعت از آن دستورات با مشکل مواجه است و برخی دیگر به‌وضوح قابل قبول و پذیرفتنی است و اطاعت از آن دستورات تضمین شده است. دسته سوم در منطقه‌ای قرار دارد که به آن منطقه بی‌تفاوتی می‌گویند (هوی و براون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸: ۲۴). در منطقه بی‌تفاوتی، دستورات بدون طرح پرسش از منبع صادرکننده دستور، پذیرفته می‌شود (گابور و ماهونی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۳ و کومی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۱۴).

بنابراین، در صورت توسعه منطقه پذیرش کارکنان می‌توان احتمال پذیرش دستورات توسط آنان را بالاتر برد. برای توسعه منطقه پذیرش لازم است ضمن شناسایی عوامل مؤثر، چگونگی ارتباط بین عوامل شناسایی شود. برنارد تأکید می‌کند فرد در یک سازمان زمانی دستورات را می‌پذیرد که: دستور را درک کرده باشد، معتقد باشد که این مسئله با اهداف سازمان در تناقض نیست، باور داشته باشد که این امر با منافع خود او سازگار است و به لحاظ ذهنی و فیزیکی قادر به تطابق با آن دستور باشد (گابور و ماهونی، همان). تکور<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) بر رابطه بین جو سازمان و منطقه پذیرش تأکید دارد. مری پارکر فالت<sup>۷</sup> موقعیت را بر پذیرش دستورات مؤثر می‌داند. هوی و براون (۱۹۹۸) بر اهمیت رفتار رهبری مدیران بر تمایل به پذیرش دستوراتشان توسط زیردستان تأکید می‌کنند. هرکدام از این محققان یک یا چند عامل خاص را در توسعه منطقه پذیرش

مؤثر دانسته و اجماعی در این خصوص وجود ندارد. لذا، این اختلاف‌نظرها در خصوص توسعه منطقه پذیرش به‌عنوان شکاف نظری تحقیقات در این حوزه بوده و پژوهش حاضر سعی در رفع شکاف نظری موجود دارد.

از سوی دیگر تنوع شخصیتی و تفاوت‌های بین نسلی در سازمان‌های دولتی ایران، نگرش به سلسله‌مراتب سازمانی و احترام به مقام مافوق را دستخوش تغییرات کرده و در هماهنگی و برقراری ارتباط بین افراد مشکلاتی را به وجود آورده است. یافته‌ها حاکی از آن است که پذیرش دستورات مافوق در نسل چهارم (متولدین ۱۳۶۷ به بعد) نسبت به نسل‌های قبل، با گذر زمان کاهش پیدا کرده و بر عملکرد کمی و کیفی سازمان تأثیر نامطلوبی گذاشته است (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۵۳). لذا، این پژوهش بر آن است با توجه به خلأ تحقیقاتی که در این زمینه وجود دارد به بررسی موضوع در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد. در خصوص ضرورت پژوهش باید گفت توسعه منطقه پذیرش کارکنان می‌تواند به کاهش اهمال کاری در کارکنان منجر شود. واژه اهمال کاری معادل تعلل، سهل‌انگاری و به تعویق انداختن است که به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین آفت‌ها در کارایی نیروی انسانی محسوب می‌گردد و یکی از مقوله‌هایی است که نقش مهمی در میزان بهره‌وری و سلامت جسمی و روانی کارکنان دارد (رضایی، یارمحمدیان و محمدزاده اردکانی، ۱۳۹۵: ۱۸).

بنابراین، هدف پژوهش بررسی چگونگی توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌منظور فراهم کردن کارکنانی انعطاف‌پذیر و آماده جهت پذیرش مأموریت‌های ابلاغی است. پژوهش حاضر از حیث مدل، با لحاظ کردن ارزش‌های دستورگیرنده به‌عنوان متغیر بومی پژوهش و از حیث روش‌شناسی به دلیل بهره‌گیری از روش پویایی دستگاه‌ها دارای نوآوری است و سؤال اصلی این است که مدل پویای توسعه منطقه پذیرش کارکنان چگونه است؟

## پیشینه‌های پژوهش

### پیشینه نظری

در بررسی نظریه‌های مرتبط با پذیرش و اجرای دستورات می‌توان سه دسته از پژوهش‌های را به شرح زیر از هم متمایز کرد:

**نظریات با محوریت دستوردهنده** در پی پاسخ به این سؤال است که چه عواملی به افراد خاصی نسبت به دیگران در سازمان‌ها قدرت می‌دهد؟ امیسور و انویک<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) با بیان

1. Simon
2. Bernard
3. Hoy and Brown
4. Gabor & Mahoney
5. Kumbi
6. Thakur
7. Mary Parker Follett

کارکنان در ارزش‌ها با هم اتفاق نظر دارند قوانین در عمل پیروی می‌شوند. یو و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند وجود رسانه‌های ارتباطی در سازمان منجر به آگاهی کارکنان از سیاست‌ها و چشم‌اندازهای سازمان شده و سطح پذیرش دستورات را افزایش می‌دهد. البته آمادگی و قابلیت دستورگیرنده نیز در پذیرش دستورات مهم است. هرسی و بلانچارد<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) توانایی و انگیزش و شخصیت را از مؤلفه‌های اصلی قابلیت دستورگیرنده می‌دانند.

**نظریه‌های با محوریت عوامل موقعیتی** معتقدند از طریق اعمال زور نمی‌توان بین اجزای مختلف، هماهنگی به وجود آورد. لذا، اولین وظیفه مدیران را فراهم آوردن وضعیتی می‌داند که افراد به دلخواه خود برای همکاری آماده باشند. فلدیهیم<sup>۹</sup>، (۲۰۰۴) به نقل از فالت بیان می‌کند راه موفقیت استفاده از «قانون موقعیت» است و رهبر واقعی کسی است که قانون موقعیت را بداند و از آن بیشترین استفاده را کند. اسپیلان<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵) معتقد است با توجه به قانون موقعیت رفتار رهبر و پیروان در تعامل با یکدیگر و البته در بستری از شرایط زمینه‌ای و موقعیتی فرایند رهبری را شکل داده و نتیجه نهایی آن را تعیین می‌کنند. عوامل زمینه‌ای و موقعیتی به دودسته عوامل داخلی و عوامل خارجی تقسیم‌بندی می‌شوند. رنگریز و عظیمی (۱۳۸۷) عوامل داخلی را عناصری می‌دانند که داخل سازمان وجود دارند و به‌طور بالقوه بر منابع انسانی تأثیرگذارند مانند فرهنگ و ساختار سازمانی و کیفیت زندگی کاری و عوامل خارجی را عناصری می‌دانند که در خارج از سازمان‌اند و به‌طور بالقوه بر منابع انسانی تأثیرگذارند مانند عوامل اقتصادی و فرهنگی و قانونی. همچنین در مباحث مربوط به منطقه پذیرش، باید به ویژگی‌های دستور مانند تدوین و ابلاغ نیز توجه کرد.

الیاسی (۱۳۸۹) نقل می‌کند براساس مدل هاوولد<sup>۱۱</sup> یکی از عناصر دخیل در متقاعدسازی، کانال مورد استفاده در ارائه پیام است. ضمناً هر پیام متقاعدگرانه پیش از هر چیز باید قابل فهم باشد. وست<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند: مشارکت می‌تواند فهم و پذیرش برنامه‌های نهایی را افزایش دهد.

### پیشینه تجربی

میائو<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «گوانزی (ارتباطات) ناظر - زبردست» نتیجه گرفتند تبعیت زبردست از

تئوری باچاراج و لاولر<sup>۱</sup>، چهار منبع اصلی قدرت را شامل: موقعیت سازمانی یا اداری، ویژگی‌های شخصیتی، تخصص و فرصت می‌دانند. از دیدگاه وبر<sup>۲</sup> فقط روابط مبتنی بر قدرت عقلایی - قانونی دارای ثبات کافی است و مبنایی جهت شکل بخشیدن به ساختارهای اداری دائمی ارائه می‌دهد.

مت حسان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقدند رهبر مشروع با شوق از طرف اعضای سازمان پذیرفته شده و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و پذیرش رهبر تنها جنبه قانونی ندارد بلکه جنبه‌های روحی و روانی را نیز در بر می‌گیرد. از ویژگی‌های منبع مقبول، اعتبار آن است. الیاسی (۱۳۸۹) معتقد است اولین عامل اعتبار صلاحیت علمی (فنی و تخصصی) منبع است. دومین عامل، پرهیز از منافع مادی است و به همین دلیل در قرآن کریم (سوره شعرا) بر اخلاص در پیام‌رسانی تأکید زیادی شده است. همچنین جذابیت منبع پیام نیز در کنار اعتبار، از ویژگی‌های تسهیل‌کننده متقاعدسازی است. از سوی دیگر خان محمدی (۱۳۸۶) معتقد است هرگاه گفتار گوینده با نیت او همگون شود، شنونده گفتارش را می‌پذیرد و هرگاه ناهمگون باشد، در بل شنونده نمی‌نشیند. بنابراین، رهبر خود باید الگو و عامل باشد.

حقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۹) به استناد بخشی از مطالعات، سبک رهبری را عامل بسیار مهمی در منطقه پذیرش می‌دانند. البته به اعتقاد کیس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) قبل از هر چیز یک رهبر اثربخش باید سهم بالایی از مشروعیت را دارا باشد و در عین حال دارای دانش لازم نیز باشد. دانش و قدرت روابط متقابلی با هم دارند. ویلر<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) اذعان می‌کند درجه تصدیق تصمیمات سیاسی و مدیریتی از طریق ارجاع به دانش افزایش می‌یابد. ایچیمیما<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) خودارزیابی مثبت رهبر را در ارتباطات اثربخش رهبر و پیروان مؤثر می‌داند و معتقد است با خودارزیابی مستمر رهبر، حتی ارتباطات ناموفق نیز می‌تواند تجربه‌ای برای توسعه و بهسازی رهبر باشد.

**نظریات با محوریت دستورگیرنده** بر این امر تأکید دارد که اگر اختیار به‌جای تحمیل با موافقت زبردستان همراه باشد، کارایی اختیار بالاتر می‌رود. فرهنگی (۱۳۹۵) به نقل از گلدنر<sup>۷</sup> بیان می‌کند در بوروکراسی نمایندگی، از آنجا که مدیریت و

8. Hersey & Blanchard  
9. Feldheim  
10. Spillane  
11. Hovland  
12. West  
13. Miao

1. Bacharach and Lawler  
2. Weber  
3. Mat hassan  
4. Keyes  
5. Weiler  
6. Ichimiya  
7. Goldner

و انواع آن در روابط بین افراد» بیان کردند که پایگاه‌های قدرت پاداش، تخصص و مرجعیت رهبران، تأثیر بیشتری در رضایت شغلی و تعهد سازمانی پیروان دارند. احمدی کاشانی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «بایسته‌های اخلاقی فرماندهان عالی‌رتبه نظامی با فرودستان به بررسی اخلاق فرماندهی با فرودستان» پرداخته است. وی اخلاق فرماندهی را طی ده عنوان شامل عدالت، رفتار صادقانه، وفای به عهد، رازداری و ... بیان کرده است. حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل اخلاق‌مداران توسعه منابع انسانی» توانمندسازی منابع انسانی را در افزایش مشارکت و اجرای داوطلبانه دستورات سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد هرکدام از محققان یک یا چند عامل خاص را در توسعه منطقه پذیرش مؤثر دانسته و اجماعی در این خصوص وجود ندارد. لذا، پژوهش حاضر سعی در بررسی کلی‌تر و جامع‌تر موضوع دارد. بر این اساس می‌توان ابعاد و مؤلفه‌های موضوع پژوهش را در جدول ۱ ترسیم کرد:

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش

ابعاد	مؤلفه	رفرنس
مقبولیت دستوردهنده	اخلاق	کاتجا میهلیک و همکاران (۲۰۱۰): الیاسی (۱۳۸۹)
	دانش	خیاط مقدم و طباطبایی‌نسب (۱۳۹۵)، کیسی (۲۰۰۰)
	اقتدار	تورنر (۲۰۱۵)
	رفتار	معايرحقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، هوی و براون (۱۹۹۸)
	شایستگی	بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)، من و همکاران (۲۰۲۰)
	انضباط	کاتجا میهلیک و همکاران (۲۰۱۰)
قابلیت دستورگیرنده	انگیزش	لی (۲۰۰۵)
	توانایی	هرسی و بلانچارد (۲۰۰۰)، مسگریان (۱۳۷۷)
	ارزش‌ها	سپهوند و همکاران (۱۳۹۲)
	شخصیت	رایبیز (۱۳۸۳)
ویژگی‌های دستور	ابلاغ	کریمی (۱۳۹۵)
	تدوین	الیاسی (۱۳۸۹)، کومی (۲۰۱۵)
عوامل زمینه‌ای (درون و برون سازمانی)	فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی	نگریز و عظیمی (۱۳۸۵): پورتر و مک‌لافلین (۲۰۰۶)، تکور و برون سازمانی (۱۹۹۶)

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) است و از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-علی است. روش

مافوق با عواملی چون سن، جنس، تحصیلات و سن خدمت ارتباط کمی دارد. وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «عملکرد برتر سازمانی تحت ارتباط مشروط بین سطوح مدیریت عالی و زیردستان، پروتکل ارتباطی جدیدی به نام ارتباط مشروط» را تعریف کرد که نسبت به ارتباط بسته (ارتباط سلسله‌مراتبی) دارای مزایایی در جلب حمایت و تعهد زیردستان است. ایجاد ارتباط کافی بین رده‌های بالا و پایین سلسله‌مراتب، در هنگام عملکرد ضعیف واحد و یا کم بودن بازدهی تیمی (و نه به‌طور مستمر) در این پژوهش به‌عنوان یک سبک ارتباط مشروط در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد در چنین شرایطی مدیریت عالی به‌جای اینکه کارکنان با تجربه خود را به‌عنوان یک قربانی قلمداد کند، با مشورت و استماع نظرات آنان به حل مسئله می‌پردازد و این امر سبب می‌شود متقابلاً در شرایط عادی، کارکنان نیز پذیرای نظرات مدیران باشند.

من<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تعلق و توجه: تأثیر رهبری کاریزماتیک بر اعتماد و پشتیبانی کارکنان از تغییر سازمانی، نتیجه گرفتن هرچقدر ویژگی‌های کاریزماتیک رهبر مهم‌تر باشد حمایت رفتاری زیردستان از وی بیشتر خواهد بود. چانگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آیا زیردستان می‌توانند از شایعات مدیر بهره‌برند؟» بیان می‌کند برخلاف تصور نامطلوبی که از مفهوم شایعه در اذهان وجود دارد، شایعات مثبت می‌تواند در متعهد کردن زیردستان نسبت به مدیران مؤثر باشد. نتایج نشان داد شایعات مثبت ریشه در شناخت رهبر از زیردستان دارد و مبتنی بر قدردانی است. این امر سبب می‌شود زیردستان با نشان دادن تعهد و تبعیت، از چنین شناختی قدردانی کنند. مالیک و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «رفتار رهبر و پذیرش توسط زیردستان» نشان دادند بین ترکیب خطی چهار رفتار رهبری (آمرانه، حمایتی، مشارکتی و تفویضی) و پذیرش رهبر رابطه معناداری وجود دارد. ملکی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر منطقه پذیرش» مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان راهبردهای مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش شناسایی کرده و بیان کردند این راهبردها از ویژگی‌های سازمان شامل مؤلفه‌های فرهنگ، هویت و جو سازمان و ویژگی‌های جامعه شامل ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تأثیر می‌پذیرند. ترک‌فر و افشاریان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی اهمیت قدرت در آموزش و پرورش

1. Wang

2. Men

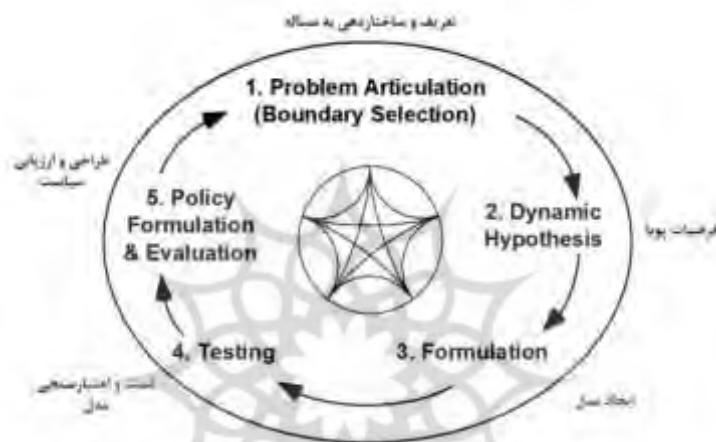
3. Chang

مطلوبی برای ارائه راهکارها بر پایه بررسی تعاملی عوامل ارائه می‌کند.

ضمن اینکه ارائه راهکار در پژوهش‌های پیشین به‌ندرت مبتنی بر ارائه استراتژی‌های مناسب برای آرایش‌های مختلف متغیرهای پژوهش بوده است در حالی که این پژوهش با استفاده از رویکرد پویایی سیستم، به بررسی حالت‌های گوناگون و ارائه استراتژی‌های مناسب پرداخته شده است.

مراحل روش پویایی سیستم‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است:

پژوهش از نوع مدل‌سازی تبیینی و تکنیک مورد استفاده پویایی سیستم‌ها است که با در نظر گرفتن روابط پیچیده علت و معلولی بین متغیرهای مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش به تحلیل آن‌ها کمک می‌کند. از آنجا که در بررسی‌های اولیه مشخص شد توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی تحت‌تأثیر عوامل متعددی است که با یکدیگر در تعامل اند. لذا، بهترین ابزار تحلیل در این پژوهش، به‌کارگیری روش پویایی سیستم‌هاست که با لحاظ کردن متغیرهای مهم و متعدد نگاهی جامع به موضوع دارد. به‌عبارت‌دیگر، در پژوهش‌های پیشین ارائه راهکار بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های آماری بوده در صورتی که پویایی دستگاه‌ها ابزار



شکل ۱. مراحل روش پویایی سیستم‌ها

در دو مرحله با بهره‌گیری از روش نمونه در دسترس، از نظر ۵۰ نفر از خبرگان شامل مدیران مجرب و استادان دانشگاه بهره‌گیری شده است (جدول ۲).

پژوهش حاضر با شناخت مسئله آغاز شد که در اینجا عبارت است از شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی. پس از استخراج ابعاد و عوامل مؤثر از پیشینه پژوهش،

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی گروه خبرگی

تخصصات و رشته تحصیلی	تعداد	اعضای گروه خبرگی
دکتری مدیریت منابع انسانی (۸ نفر) - دکتری مدیریت رفتاری (۴ نفر) - دکتری روانشناسی (۴ نفر)	۱۶	دانشگاه تهران / علامه طباطبایی / علوم و تحقیقات / تربیت مدرس
دکتری مدیریت دولتی (۳ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۴ نفر) - کارشناسی ارشد روانشناسی (۲ نفر)	۹	شرکت ملی نفت ایران
دکتری مدیریت دولتی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) - کارشناسی ارشد روانشناسی (۱ نفر)	۴	سرپرستی بانک ملی
دکتری مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) - دکتری روانشناسی (۲ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۲ نفر)	۶	وزارت علوم و تحقیقات و فناوری
دکتری روانشناسی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (۴ نفر)	۵	نیروی انتظامی
دکتری مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) - دکتری مدیریت دولتی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۳ نفر)	۶	دانشگاه امام علی (ع)
دکتری مدیریت دولتی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد روانشناسی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۲ نفر)	۴	نزاجا

هر نوع استراتژی و راه‌حل را (بدون آنکه در دنیای واقعی شاهد تبعات احتمالاً منفی آن بود) در مدل آزمود. بر این اساس سناریوهای مختلف مرتبط با توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی طراحی و بررسی شد و طبق نتایج به دست آمده، راهکارهای مطلوب ارائه شود.

برای گردآوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه عمیق و پرسشنامه دلفی، از پرسشنامه دیگری به منظور شناسایی وضع موجود منطقه پذیرش منابع انسانی استفاده شد و روایی پرسشنامه طبق نظر خبرگان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۷۸) مورد تأیید قرار گرفت. از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه برای تعیین مقادیر اولیه مدل جریان استفاده شده است. مدل جریان محوری‌ترین بخش شبیه‌سازی در روش پویایی سیستم‌هاست و از متغیرهای حالت، جریان و کمکی تشکیل می‌شود. قابلیت‌های مدل جریان منوط به وجود داده‌ها در مورد پارامترها، نرخ‌ها، مقادیر اولیه متغیرهای حالت و برخی متغیرهای کمکی و یا حداقل برآورد آن است. متغیرهای حالت بیانگر وضعیت سیستم و از مهم‌ترین بخش‌های هر مدل‌سازی پویایی سیستم است.

در این پژوهش متغیر حالت، توسعه منطقه پذیرش است و متغیرهای کمکی عبارت‌اند از: مقبولیت دستوردهنده، قابلیت دستورگیرنده، ویژگی‌های دستور، عوامل زمینه‌ای و اقدامات مدیریت منابع انسانی. نرخ افزایش توسعه نیز تنها متغیر نرخ سیستم است. از آنجا که تغییرات متغیر مقبولیت دستوردهنده با تأخیر بر خروجی سیستم تأثیرگذار بود به‌عنوان متغیر تأخیری سیستم در نظر گرفته شد و سایر متغیرها با تأثیر فوری بر سیستم اثرگذارند. به لحاظ نوع تأثیر، بهبود یا افزایش متغیرهای سیستم، تأثیر مثبت و افزایشی بر خروجی داشته و همسو در نظر گرفته شده‌اند.

همچنین سیستم دارای ۲۴ متغیر ثابت است. بر مبنای متغیرهای اخیر، مدل جریان طراحی شده و پس از سنجش روایی ساختاری و رفتاری، تعدیل و به صورت شکل ۲ نمایش داده شده است. پس از تأیید ساختار مدل جریان توسط خبرگان مرحله فرمولاسیون صورت گرفته و نوع روابط بین اجزای مدل به صورت ریاضی در نرم‌افزار ونسیم تعریف شد.

روایی رفتار مدل از طریق آزمون‌های کفایت مدل، پایداری، تخمین پارامترها و حد نهایی مورد بررسی قرار گرفت. در خصوص آزمون کفایت مدل با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش (عوامل درون و برون‌سازمانی) با استفاده از مطالعه گسترده مبانی نظری و انجام مصاحبه‌های عمیق و متعدد، شناسایی و پالایش شده‌اند. لذا، اطمینان حاصل شد

استادان دانشگاه از بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، علامه طباطبایی و علوم و تحقیقات و مدیران مجرب از میان مدیران شرکت ملی نفت ایران، سرپرستی بانک ملی، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، نیروی انتظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع) و سازمان نیروی زمینی ارتش (نزاچا) انتخاب شدند. شرایط احراز خبرگی به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

- عضو هیئت‌علمی دانشگاه با مرتبه علمی استادیار به بالا و رشته تحصیلی مدیریت دولتی (گرایش‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتاری) و روانشناسی؛

- دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی و حداقل ۵ سال سابقه کار اجرایی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح عالی و یا دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح میانی.

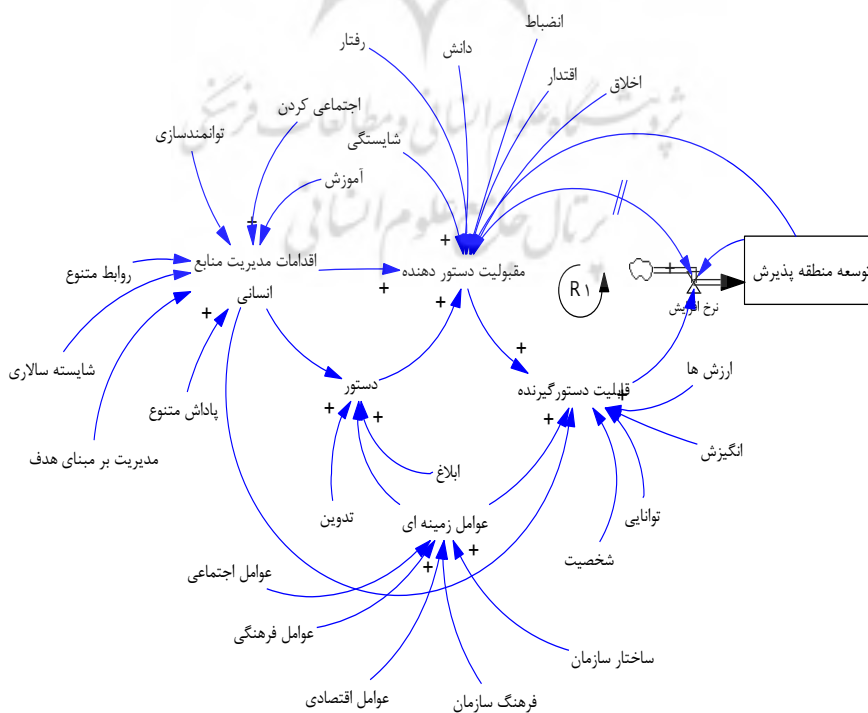
مرحله اول طراحی مدل توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی و مرحله دوم برآورد پارامترهاست. در مرحله اول با انجام مصاحبه‌های عمیق، پس از شناخت متغیرهای کلیدی، با تکیه بر الگوهای رفتاری آن‌ها در طول زمان و پیشینه پژوهش، روابط و حلقه‌های علی شناسایی و مدل علی در یک فرایند رفت و برگشتی طراحی و تأیید شده است. در مرحله بعد و پس از طراحی مدل جریان، از پرسشنامه برای دستیابی به اجماع خبرگان در مورد پارامترهای مدل جریان و در قالب تکنیک دلفی استفاده شده است. براساس تأثیر حلقه‌های علی و تأخیرهای زمانی، سیاست‌های توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی مورد تحلیل قرار گرفته و با توجه به قابلیت مدل جریان، برخی از سیاست‌های مورد بررسی در قالب سناریوهای مختلف مبنای شبیه‌سازی از طریق نرم‌افزار ونسیم<sup>۱</sup> قرار گرفته و تأثیر اقدامات گوناگون در رفتار متغیرهای کلیدی مدل در طول زمان تحلیل شده است. روایی ساختاری مدل علی و جریان، از حیث متغیرهای به کار گرفته شده در مدل و روابط بین آن‌ها، براساس نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته و روایی رفتاری مدل نیز به منظور حصول اطمینان از تطابق رفتار حاصل از مدل با شرایط واقعی، از طریق آزمون‌های حد نهایی، سازگاری توابع عددی، حالت تعادل و انطباق با الگوهای واقعی رفتار، مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. نکته مهم آن است که می‌توان به این مدل متغیرهایی اضافه کرد یا میزان متغیرها را دست‌کاری کرد و

خروجی سیستم، رفتار منطقی و نرمالی را نشان داده و عدم عوجاج و تغییرات ناگهانی منحنی، حاکی از کارکرد مطلوب مدل در شرایط حدی است.

### تحلیل حساسیت مدل

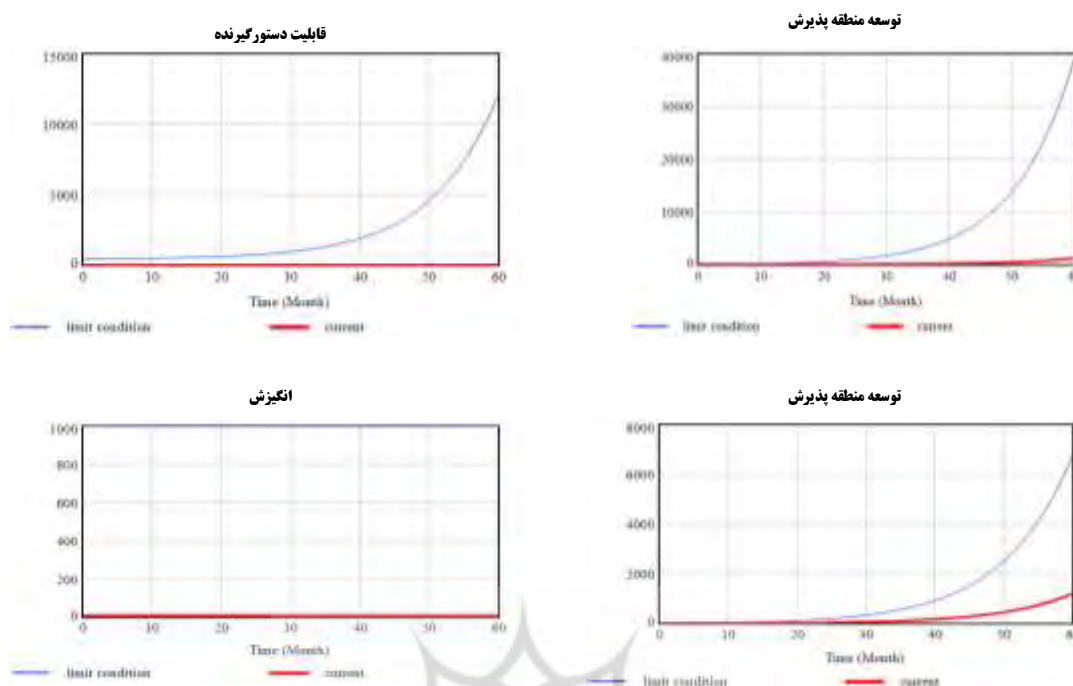
تحلیل حساسیت سازوکاری برای ایجاد یقین در تحلیل‌های مبتنی بر مدل و سیاست‌های پیشنهادی است. تحلیل حساسیت به این سؤال پاسخ می‌دهد که مدل تا چه حد نسبت به تغییر در مقادیر پارامترها و تغییرات جزئی آشکار در ساختار مدل حساسیت دارد؟ در واقع، تحلیل حساسیت با این هدف انجام می‌شود که اگر سیستم به یک پارامتر چندان حساس نیست، منابع خود را صرف ارزیابی و تحلیل آن نکنیم. از میان متغیرهای مورد بررسی، سیستم نسبت به عوامل اجتماعی حساسیت کمی نشان داد که نتایج آن در شکل ۴ ارائه شده است. در این شکل تغییرات متغیر حالت به ازای افزایش و کاهش یک‌درصدی مقدار این متغیر نشان داده شده است. تحلیل حساسیت متغیر انگیزش نیز به‌عنوان نمونه در شکل ۴ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود حساسیت سیستم به افزایش این متغیر بیشتر از حساسیت به کاهش آن است.

که متغیرهای اصلی در نظر گرفته شده و مرز سیستم با توسعه حداکثری نمودارهای علی-معلولی مشخص شد. در خصوص آزمون پایداری، ارزش هریک از متغیرهای مدل به ترتیب صفر شد (تأثیر متغیر بر مدل حذف گردید) و هر بار نتایج به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت. در هیچ موردی رفتار خلاف قاعده دیده نشد و نمودارهای به دست آمده از تمام متغیرها رفتار منطقی و نرمالی نشان دادند. در خصوص آزمون تخمین پارامترها، از آنجا که برآورد پارامترها از طریق تکنیک دلفی سه مرحله‌ای صورت گرفت و نتایج حاصل در دور سوم نشان داد که اجماع خوبی در بین خبرگان ایجاد شده و اشباع نظری حاصل شد. لذا، اعتبار مدل از این جهت نیز مورد تأیید قرار گرفت. در خصوص آزمون شرایط حدی، رفتار مدل در هنگام تغییرات حدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد مدل در برابر تغییرات مقادیر متغیرها تا بیش از ۱۰۰ برابر، دارای رفتار نرمال و مناسب است. در مورد متغیر قابلیت دستورگیرنده و همچنین متغیر انگیزش، افزایش بیش از ۱۰۰ برابر، مدل را از حالت تعادل خارج کرد و شرایط حدی به استناد این دو متغیر تا ۱۰۰ برابر افزایش برآورد شد که حاکی از آستانه تحمل بالا و اعتبار مدل است. همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود مقادیر هریک از متغیرهای انگیزش و قابلیت دستورگیرنده تا ۱۰۰ برابر افزایش داده شده و متغیر توسعه منطقه پذیرش به‌عنوان

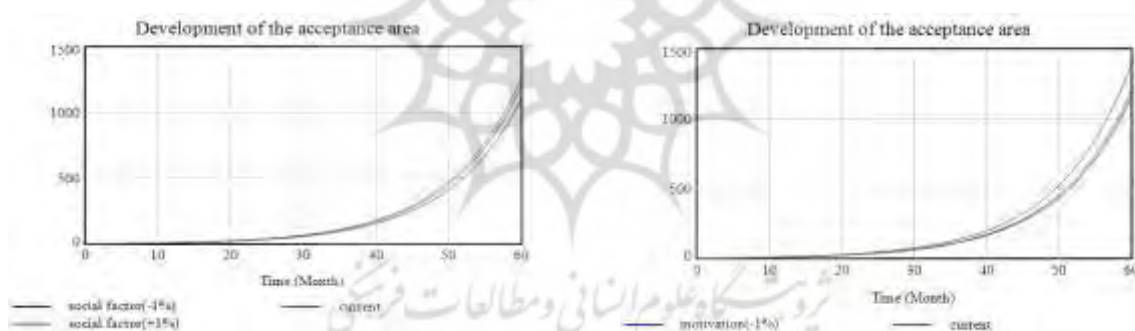


شکل ۲. مدل جریان توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی





شکل ۳. رفتار شبیه‌سازی شده مدل در شرایط حدی با افزایش ۱۰۰ برابری سطح متغیرهای قابلیت دستورگیرنده و انگیزش



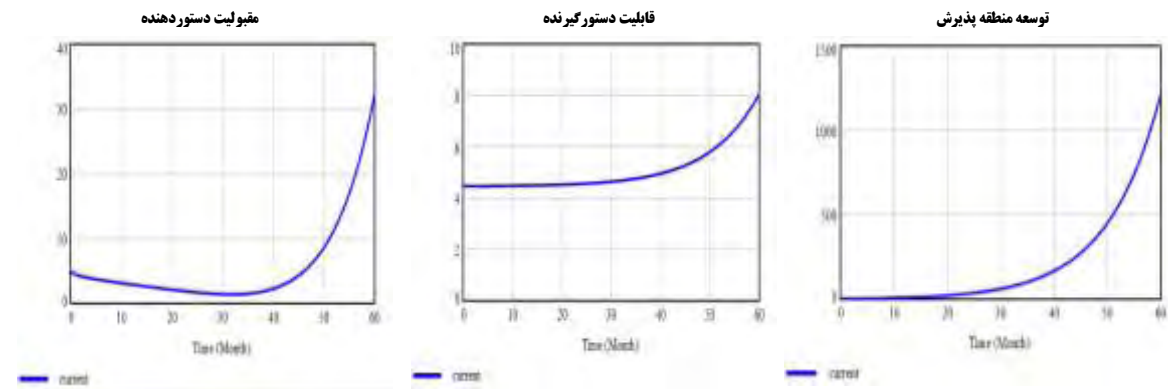
زمان (ماه)	۰	۱	...	۶۰	زمان (ماه)	۰	۱	...	۶۰
توسعه منطقه پذیرش: عوامل اجتماعی (+۱٪)	۰	۱/۳۵۹	...	۱۲۶۳/۱	توسعه منطقه پذیرش: انگیزش (+۱٪)	۰	۰/۳۸۲	...	۱۴۰۳/۲
توسعه منطقه پذیرش: عوامل اجتماعی (-۱٪)	۰	-۰/۳۱۴	...	۱۱۴۷/۳	توسعه منطقه پذیرش: انگیزش (-۱٪)	۰	-۰/۳۲۱	...	۱۱۵۶/۱
توسعه منطقه پذیرش: وضع موجود	۰	-۰/۳۳۷	...	۱۲۰/۸	توسعه منطقه پذیرش: وضع موجود	۰	-۰/۳۳۷	...	۱۲۰/۸

شکل ۴. تحلیل حساسیت متغیرهای انگیزش و عوامل اجتماعی

در شیوه‌های ابلاغ و تدوین دستور است. همان‌طور که مشاهده می‌شود در وضع موجود، منطقه پذیرش در بازه زمانی دوساله تغییر چندانی نداشته و پس از آن با شیب ملایم افزایش می‌یابد.

### یافته‌های پژوهش

پس از اعتباریابی، مدل جریان در نرم‌افزار ونسیم اجرا و نتایج شبیه‌سازی در مورد رفتار متغیرهای مقبولیت دستوردهنده، قابلیت دستورگیرنده و توسعه منطقه پذیرش در وضع موجود در شکل ۵ ارائه شده است. وضع موجود در این پژوهش به معنای تداوم اقدامات کنونی مدیریت منابع انسانی و عدم تغییر

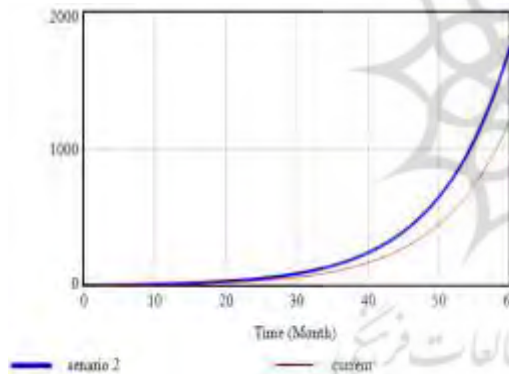


زمان (ماه)	۰	۱	...	۶۰
توسعه منطقه پذیرش: وضع موجود	۰	۰/۳۳۷	...	۱۲۰۸
مقبولیت دستور دهنده: وضع موجود	۴/۹۲۷	۴/۳۶۹	...	۳۲/۱
قابلیت دستور گیرنده: وضع موجود	۴/۴۶۴	۴/۴۶۵	...	۸/۰۵

شکل ۵. رفتار متغیرهای توسعه منطقه پذیرش، قابلیت دستور گیرنده و مقبولیت دستور دهنده در وضع موجود

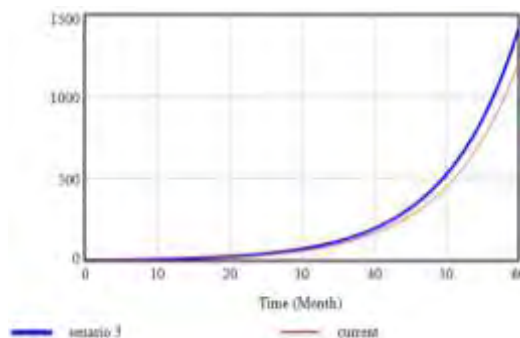
### سناریونویسی

**سناریو ۲:** بررسی تأثیر افزایش مقبولیت دستور دهنده بر سیستم؛ افزایش مقبولیت دستور دهنده با بهبود پنج برابری رفتار (نمودار ۲).



نمودار ۲. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی دوم

**سناریو ۳:** بررسی تأثیر افزایش قابلیت دستور گیرنده بر سیستم؛ افزایش قابلیت دستور گیرنده با بهبود پنج برابری ارزش‌ها (نمودار ۳).

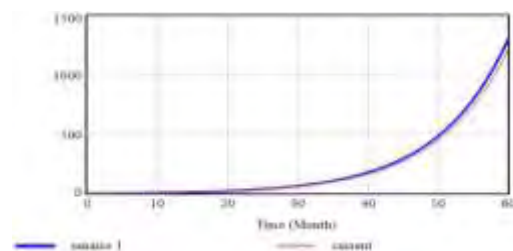


نمودار ۳. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی سوم

سناریونویسی بر مبنای تحلیل صورت گرفته و تأثیر شرایط مختلف بر مدل بررسی شده است و نتایج حاصل با خروجی مدل مرجع مقایسه شده است. منظور از مدل مرجع، مدل جریان در وضع موجود است. با تغییر مقادیر تمام متغیرهای مدل، سناریوهای متعددی مورد بررسی قرار گرفت.

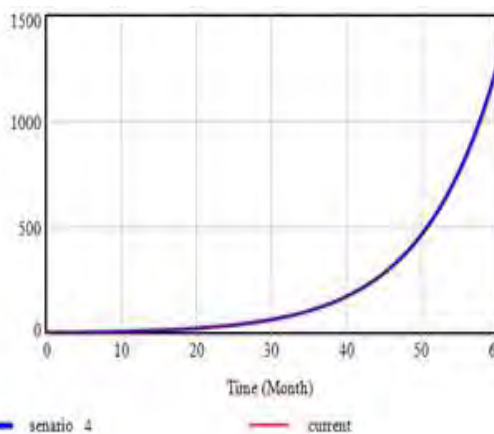
در هر سناریو مقدار متغیرها به صورت جداگانه و یا هم‌زمان با سایر متغیرها دست‌کاری شد و تأثیر این تغییرات بر مدل بررسی شد که از بین آن‌ها، سناریوهایی که تأثیر مطلوب‌تر و یا ملموس‌تری در سیستم داشتند مورد توجه قرار گرفتند. در تمام سناریوها، مقادیر متغیرها، از دو تا ده برابر افزایش داده شد و از آنجا که هدف، کسب نتیجه رضایت‌بخش با کمترین تغییرات است، حداقل افزایشی که منجر به بهبود متغیر حالت شد ملاک عمل قرار گرفت. براساس موارد ذکر شده، شش سناریو بررسی شد که در ادامه بیان شده است.

**سناریو ۱:** بررسی تأثیر بهبود ویژگی‌های دستور بر سیستم؛ بهبود ده برابری سطح ویژگی‌های دستور شامل ابلاغ و تدوین (نمودار ۱).



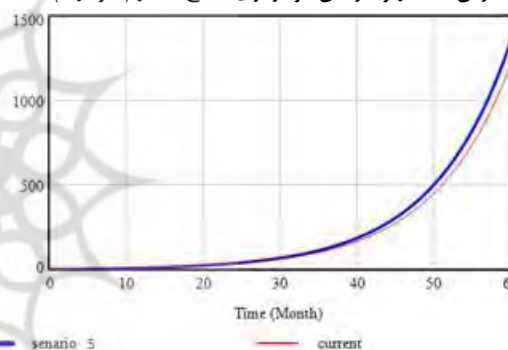
نمودار ۱. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی اول

**سناریو ۴:** بررسی تأثیر کاهش انگیزش و افزایش پاداش بر سیستم؛ به حداقل رساندن سطح انگیزش و افزایش ده برابری پاداش (نمودار ۴).



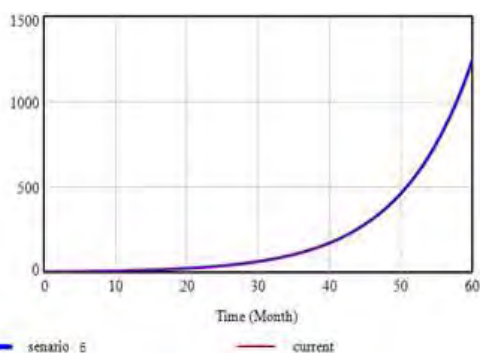
**نمودار ۴.** بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی چهارم

**سناریو ۵:** بررسی تأثیر کاهش ساختار و افزایش اقتدار بر سیستم؛ منطف کردن ساختار و افزایش دو برابری سطح اقتدار (نمودار ۵).



**نمودار ۵.** بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی پنجم

**سناریو ۶:** بررسی تأثیر کاهش توانایی و افزایش اجتماعی سازی بر سیستم؛ به حداقل رساندن توانایی و افزایش ده برابری سطح اجتماعی سازی (نمودار ۶).



**نمودار ۶.** بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی ششم

خلاصه نتایج سناریوهای بررسی شده در جدول ۳ ارائه شده است. در این جدول میزان توسعه‌ای که هر سناریو در منطقه پذیرش ایجاد می‌کند نشان داده شده و بر این اساس، سناریوی دوم که بیشترین افزایش را ایجاد کرده، به‌عنوان سناریوی جذاب پژوهش شناسایی شده است.

در سناریوهای اول تا سوم، هدف بررسی سازگاری و بهبود سیستم در ازای تغییرات مثبت متغیرها و در سناریوهای چهارم تا ششم، هدف جبران کمبودها و نقایص سیستم به اقتضای شرایط بوده است. در واقع، در سناریوهای جبرانی، با هدف حفظ تعادل سیستم و ثبات متغیر حالت، ضعف و کاهش برخی متغیرها با افزایش متغیر دیگری جبران شده است. ضمناً در جدول ۳ سطح مرجع توسعه منطقه پذیرش (۱۲۰۸ واحد) مستخرج از شکل ۴ است و سایر مقادیر از نمودارهای ۲ تا ۶ متناظر با سناریوی مربوطه استخراج شده است.

**جدول ۳.** خلاصه نتایج سناریوهای تدوین شده و شناسایی بهترین سناریو

انتخاب	ارزیابی	متغیر حالت		عنوان	سناریو
		توسعه منطقه پذیرش	۱۲۰۸		
ضعیف	این سناریو نشان داد بهبود حداکثری شرایط و نحوه تدوین و ابلاغ دستور، تنها منجر به توسعه ۸ درصدی منطقه پذیرش می‌شود.	۱۲۰۸	۱۲۹۹/۴۴	بهبود ویژگی‌های دستور	مرجع
		۸٪			تغییر
		کم			تفاوت
جذاب	این سناریو نشان داد اگر سطح رفتار دستوردهنده نسبت به آنچه هست تا پنج برابر بهبود یابد منطقه پذیرش توسعه قابل توجهی خواهد داشت.	۱۲۰۸	۱۷۴۱	افزایش مقبولیت دستوردهنده با بهبود رفتاری	مرجع
		۱۲۰۸	۱۷۴۱		تغییر
		۴۴٪			تفاوت
		زیاد			ارزیابی

**ادامه جدول ۳. خلاصه نتایج سناریوهای تدوین شده و شناسایی بهترین سناریو**

۳	مرجع	۱۲۰۸	این سناریو نشان داد اگر سطح
	تغییر	۱۴۶۷	ارزش‌مداری دستورگیرنده نسبت به
	تفاوت	۲۱٪	آنچه هست تا پنج برابر بهبود یابد،
	ارزیابی	متوسط	منطقه پذیرش توسعه مطلوبی خواهد داشت.
۴	مرجع	۱۲۰۸	این سناریو نشان داد با بهبود حداکثری
	تغییر	۱۳۴۷/۶	پاداش می‌توان فقدان انگیزه در
	تفاوت	۳٪	سیستم را جبران کرد. درواقع، با
	ارزیابی	اقتضایی	افزایش پاداش کارکنان بی‌انگیزه، می‌توان سطح منطقه پذیرش را ثابت نگه داشت.
۵	مرجع	۱۲۰۸	این سناریو نشان داد با منعطف کردن
	تغییر	۱۳۴۴/۳	ساختار و حذف سلسله‌مراتب، باید
	تفاوت	۱۱٪	میزان اقتدار و صلابت دستوردهنده دو
	ارزیابی	اقتضایی	برابر بهبود یابد تا سطح منطقه پذیرش ثابت بماند.
۶	مرجع	۱۲۰۸	این سناریو نشان داد در صورت عدم
	تغییر	۱۳۳۹	توانایی فرد، اقدامات اجتماعی سازی
	تفاوت	۳٪	باید بهبود حداکثری داشته باشد تا
	ارزیابی	اقتضایی	منطقه پذیرش ثابت بماند.

**بحث و نتیجه‌گیری**

هوی و براون (۱۹۹۸) مطابقت دارد. از سوی دیگر سناریوی دوم (بهبود ویژگی‌های دستور) به‌عنوان سناریوی ضعیف پژوهش شناسایی شد. اگرچه ابهام و عدم شفافیت دستور و نیز ضعف کانال‌های اطلاع‌رسانی، در بسیاری موارد، عامل اصلی اجرایی نشدن دستورات است اما نتایج پژوهش نشان داد با برطرف شدن تمامی این مشکلات و بهبود حداکثری ویژگی‌های دستور، نهایتاً سطح منطقه پذیرش توسعه چندانی نخواهد داشت. این یافته با نتایج پژوهش‌ای فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، شماره ۳، تابستان ۱۴۰۰ کریمی (۱۳۹۵) و کومبی (۲۰۱۵) که تأثیر ویژگی‌های دستور بر توسعه منطقه پذیرش را زیاد می‌دانند، مطابقت ندارد.

سناریوی سوم (افزایش قابلیت دستورگیرنده با بهبود ارزش‌مداری) به‌عنوان سناریوی مطلوب پژوهش شناسایی شده است. بر این اساس، ارزش‌مداری و به‌کارگیری افراد ارزشی در سازمان سطح منطقه پذیرش را تا یک‌پنجم افزایش می‌دهد. احترام به ارزش‌های کاری و انسانی باعث بهبود ارتباطات رسمی شده و تا حد زیادی از بروز تعارضات سازمانی و بالطبع آن نافرمانی جلوگیری می‌کند. ارزش‌ها، رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می‌کنند.

میزان پذیرش تصمیم توسط مجریان آن که اندازه همکاری و رضایت افراد درگیر در اجرای تصمیم برای حل مسئله را نشان می‌دهد از اهمیت زیادی برخوردار است. لذا، در این پژوهش با استفاده از روش پویایی سیستم‌ها، شش سناریو به‌منظور شناسایی بهترین راهکار توسعه منطقه پذیرش مورد بررسی قرار گرفته است. براساس نتایج، سناریوی اول (افزایش مقبولیت دستوردهنده با بهبود رفتاری) به‌عنوان سناریوی جذاب پژوهش شناسایی شد. بر این اساس مهم‌ترین عامل توسعه منطقه پذیرش بهبود ویژگی‌های دستوردهنده است. درواقع، علت بسیاری از نافرمانی‌ها و اهمال‌کاری‌های سازمانی عدم تمایل افراد به تبعیت از مافوقی است که صلاحیت رفتاری ندارد. از ویژگی‌های بارز رهبران کاریزما، شاخص‌های رفتاری و مدیریت آنان در مواجهه با افراد و موقعیت‌های گوناگون است. انتخاب افراد شایسته علاوه‌بر دانش و تخصص مربوطه دارای فضیلت‌های رفتاری نیز باشند خود به خود بیش از نیمی از اهداف این پژوهش را برآورده خواهد کرد.

بر این اساس نتایج پژوهش با یافته‌های من و همکاران (۲۰۲۰)، معایر حقیقی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹) و

بر این اساس نتایج پژوهش با یافته‌های سپهوند و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

سناریوی چهارم (کاهش انگیزش و افزایش پاداش) به‌عنوان سناریوی جبرانی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد با پرداخت سقف پاداش، می‌توان بی‌انگیزگی کارکنان در تبعیت از دستورات را تا حدی جبران کرد اما این جبران، هزینه زیادی برای سازمان در پی خواهد داشت چرا که با کاهش یک برابری سطح انگیزه، باید میزان پاداش ده برابر شود تا سطح منطقه پذیرش ثابت بماند. این نتیجه به‌روشنی نشان می‌دهد به‌کارگیری کارکنان با انگیزه تا چه اندازه می‌تواند در تحقق اهداف این پژوهش به سازمان یاری رساند. کارکرد مطلوب سازمان در گرو نیروی انسانی با انگیزه به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان است و این امر مرهون مهارت مدیران ارشد و درک مقوله انگیزش و ایجاد آن در سازمان است.

این یافته با نتایج مایکلسن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) که بیان می‌کند لزوماً پاداش منجر به انگیزش و تغییر رفتار نمی‌گردد، همخوانی دارد.

سناریوی پنجم (کاهش ساختار و افزایش اقتدار) نیز به‌عنوان سناریوی جبرانی پژوهش شناسایی شده است. براساس نتایج این سناریو، با کاهش سلسله‌مراتب و معطف کردن ساختار سازمانی، باید میزان اقتدار دستوردهنده تا دو برابر افزایش یابد تا سطح منطقه پذیرش ثابت بماند. نتایج این سناریو نشان داد وجود اقتدار ذاتی در مافوق ضمن اینکه نیاز به بوروکراسی را کاهش داده و انعطاف‌پذیری ساختاری را میسر می‌کند، منطقه پذیرش را نیز بیش از ده درصد توسعه می‌دهد. اقتدار سبب می‌شود رهبر رفتاری متناسب با موقعیت و مقام داشته باشد. لذا، بدون توجه به نوع التزام، ابهت یک ضرورت اساسی برای رهبران است. این یافته با نتایج تورنر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) که اقتدار را از مؤثرترین عوامل توسعه منطقه پذیرش می‌داند، همخوانی دارد.

سناریوی ششم (کاهش توانایی و افزایش اجتماعی سازی) نیز به‌عنوان سناریوی جبرانی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد در صورتی که دستورگیرنده فاقد توانایی‌های لازم باشد فرایند اجتماعی‌سازی وی به‌سختی و با افزایش حداکثری می‌تواند این نقصان را پوشش دهد. بنابراین، مدیرانی موفق‌ترند که در صدور

دستورات توجه لازم را به توانایی زیردستان داشته باشند زیرا عدم توانایی زیردست در پذیرش و اجرای دستور، قدرت و اعتبار مافوق را سلب می‌کند. این یافته با نتایج هرسی و بلانچارد (۲۰۰۰) که توانایی دستورگیرنده را در پذیرش دستور بسیار مؤثر می‌داند، مطابقت دارد. درنهایت باید گفت براساس نتایج مهم‌ترین عامل در توسعه منطقه پذیرش مقبولیت دستوردهنده است. این نتیجه با یافته‌های من و همکاران (۲۰۲۰) که مهم‌ترین عامل در توسعه منطقه پذیرش را کاریزم‌های دستوردهنده می‌داند، مطابقت دارد.

همچنین با نتایج پژوهش سعدآبادی و همکاران (۱۳۹۲) که نتیجه می‌گیرد مهم‌ترین عامل اطاعت پیروان، سبک خاص رهبری است، همخوانی دارد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

بر مبنای نتایج حاصل از سناریوی جذاب پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها شایسته‌گزینی با تأکید بر صلاحیت رفتاری، مخصوصاً در پست‌های مدیریتی و فرماندهی را در دستور کار خود قرار دهند. لازمه این کار، تأکید و توجه بیشتر به بعد کاریزماتیک افراد در انتصابات است. همچنین نهادینه کردن این امر که "تبعیت، معلول کفایت و صلاحیت مافوق است و نه جایگاه سازمانی" می‌تواند در توسعه منطقه پذیرش بسیار مؤثر باشد. بر مبنای نتایج حاصل از سناریوی مطلوب پژوهش، ترویج ارزش‌مداری و ارتقای فرهنگ احترام به ارزش‌ها و شایستگی‌های افراد، فارغ از جایگاه سازمانی نیز از پیشنهاد‌های دیگر پژوهش است. به محققان آتی نیز پیشنهاد می‌شود دلایل عدم تأثیر مطلوب ویژگی‌های دستور بر توسعه منطقه پذیرش را بررسی و تحلیل نمایند. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های خصوصی که دارای ساختار و بوروکراسی منعطف‌تر و مسطح‌تری هستند انجام گرفته و نتایج مقایسه گردند.

درنهایت باید گفت نتایج این پژوهش می‌تواند سازمان‌های دولتی را در افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی از طریق توسعه منطقه پذیرش و بالطبع آن بهبود ارتباطات و کاهش تعارضات سازمانی یاری رساند.

1. Michaelsen

2. Turner

## References

- Ahmadi Kashani, A. (2013). The Ethical Requirements of High Commanders with the Subordinates in Nahjo al-Balagheh. *Journal of Moral Knowledge*, 3(2), 143-171. (In Persian)
- Bonyadi Naeini, A., & Tashkari, M. (2012). Designing a competency model for NAJA managers and commanders. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 6(19), 30-7. (In Persian)
- Chang, K., & Kuo, Ch. (2020). Can Subordinates benefit from Manager's gossip?. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj>.
- Daneshfard, K. (2017). *Methodology of Management Issues Analysis and Analysis*, Tehran: Saffar Publication. (In Persian)
- Elyasi, M. (2010). Theoretical and practical foundations of persuasion. *Journal of Basij Studies*, 12(45), 71, (In Persian).
- Farhangi, A.A., Shahmirzaei, A., & Hosseinzadeh, A. (2017). Management theorists and celebrities. Tehran: Mehraban Book Institute. (In Persian)
- Feldheim, M.A. (2004). Normative Education: Putting the Public Servant in Public Service. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 7-29.
- Gabor, A., & Mahoney, J. T. (2010). Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. *University of Illinois, College of Business Working Papers Series*, (10-0102).
- Hajilo, V., Memarzadeh, Gh., & Alborzi, M. (2019). Dynamic Modeling of Human Capital Development. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 35, 25-38. (In Persian)
- Hersey, P., & Blanchard, Kenneth H. (2001). *Organizational Behavior Management: Using Human Resources*. Tehran: Scientific center of Islamic Azad University Publication.
- Hoy, W. K., & Brown, B. L. (1988). Leadership behavior of principals and the zone of acceptance of elementary teachers. *Journal of Educational Administration*, 26(1), 23-38.
- Ichimiya, G. (2019). Leader Development through Communication with Subordinates: Experiences of Seven Leaders in the Japan Coast Guard. *Organizational Dynamics*, 48(2), 44-52.
- Karimi, Y. (2016). *Social psychology Theories, concepts and applications*. Tehran: Arasbaran Publishing. (In Persian)
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143.
- Khan Mohammadi, K. (2007). The pattern of communication in the Holy Quran. *Epistemological Studies in Islamic University*, 33, 110-85, (In Persian).
- Khayat Moghadam, S., & Tabatabai Nasab, S.M. (2015). Components of professional ethics in management. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 11(1), 136-127. (In Persian)
- Kumbi, H. J. (2015). 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.
- Lee, M. K., Cheung, C. M., & Chen, Z. (2005). Acceptance of Internet-based learning medium: the role of extrinsic and intrinsic motivation. *Information & management*, 42(8), 1095-1104.
- Maleki, M., Daneshfard, K., Hoseinali Shirazi, M., & Memarzadeh Tehrani, Gh. (2019). Identification of Factors Affecting the Development of Staff Reception Area. *Military Management Quarterly*, 18(4), 49-30, (In Persian).
- Malik, S.H., Aziz, Sh., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.
- Mat Hassan, M.E., Muhamad, N., Abdullah, N.A., & Adhamd, K.A. (2011). Islamic Values, Leadership Legitimacy and Organizational Sustainability, *International Journal of Economics and Management*, 19(2), 169-186.
- Men, L., Yue, C., & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public*

- Relations Review*, 46(3), 101927.
- Miao, Ch., Qian, Sh., Banks, G.C., Seers, A. (2021). Supervisor-subordinate guanxi: A meta-analytic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100702.
- Michaelsen, M. M., & Esch, T. (2021). Motivation and reward mechanisms in health behavior change processes. *Brain Research*, 147309.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 31-42.
- Moayerhaghghi Fard, A. , Yousefi, S., & Mirzadeh, A. (2010). Leadership style and its consequences in the context of full leadership. *Police Human Development Bi-Quarterly*, 7(28), 27-11. (In Persian)
- Mosaferi Qomi, M., Rastegar, A.A., Azar, A., & Damghanian, H. (2017). Identification of Generations in the Workplace of Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 975-947. (In Persian)
- Omisore, B. O., & Nweke, A. N. (2014). The influence of power and politics in organizations (Part 1). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 2222-6990.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Rangriz, H., & Azimi, N. (2008). *Human Resources in the Third Millennium* Tehran: Commercial Publishing Company, Second Edition. (In Persian)
- Rezaei, B., Yarmohammadian, M.H., & Mahmoudzadeh, H. (2017). Prevalence of organizational procrastination and related personal and occupational factors. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 5(1), 17-28. (In Persian)
- Robbins, S. (2000). *Organization theory (structure, design and applications)*. Translated by Alvani, S.M. & Danaeifard, H.) Tehran: Saffar.
- Saadabadi, A.A., Kazemi, A., & Pourezat, A.A. (2013). Reasons for pure internal obedience using a hierarchical analysis process (Case study: Hasan Sabah). *Journal of Cultural History Studies*, 4(16), 111-87. (In Persian)
- Schoofs, L., Claeys, A. (2021). Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, 130, 271-282.
- Sepahvand, R., Nasr Isfahani, A., Arefnejad, M., Sobhani, M. (2013). The effect of spiritual leadership on employees' inner motivation, *Public Management Perspectives*, 13, 128-107. (In Persian)
- Spillane, J. P. (2005). *Distributed leadership*. Taylor & Francis.
- Thakur, R. S. (1996). A study of relationship among school climate professional zone of acceptance of teachers and teacher morale in the context of teacher s organismic variables.
- Torkfar, A., & Afsharian, S. (2017). Investigating the importance of power in education and its variants in interpersonal relationships. *Journal of Psychological and Educational Sciences Studies*, 7, 233-217, (In Persian).
- Turner, Stephen. P. (2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition.
- Wang, P. (2020). Superior firm performance under conditional communication between top hierarchy and the subordinates. *Economic Modelling*, 90, 516-526.
- Weiler, H. N. (2011). Knowledge and Power: The New Politics of Higher Education. *Journal of Educational Planning and Administration*, 15(3), 205 221.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Yoo, J., Chung, S. E., & Oh, J. (2021). Safety climate and organizational communication satisfaction among Korean perianesthesia care unit nurses. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 36(1), 24-29.