



Designing the Model of Employee-Organization Relationship based on Positive Organizational Behavior Approach (Case Study: Shiraz University of Medical Sciences)

Fatemeh Rezazadeh*

PhD Student in Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mir Ali Seyed-Naghavi

Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Seyed Mehdi Alvani

Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Davoud Hosseinpour

Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 24/10/2021

Accepted: 21/11/2021

Abstract:

The employee-organization relationship is a multi-level phenomenon that is not comprehensible without the interaction between organization and employees. The main concern of this research is that, how the public health organizations can improve this relationship based on the recommendation derived from the model proposed in this qualitative research. This model can help managers and employees to reduce the tensions of exchange and to improve the quality of relationships. This model was designed using the approach of Strauss and Corbin in grounded theory and data analysis software of MAXQDA20. Accordingly, 2343 concept, 229 subcategories, and 23 main categories were extracted and categorized from 17 semi-structured specialized interviews. After data analysis and interpretation, the special context and empowerment relationship or deterrent relationship, along with the system of manager competency requirements as the superior conditions directly determine the unity of the goals and interests of employee and organization as the core category phenomenon. Eleven conditions such as the empowerment of manager, employees, organizational context, and employment relationships as strategies are indirectly influenced by behavioral and organization context as the context conditions and the degree of the influence of the leverages of extra-organizational power as the interventional conditions lead to favorable consequences of coordination of the official culture of the organization with informal individual culture, scientific sufficiency, commercialization of knowledge, elite training bankruptcy, unfavorable consequences of unbalanced informal organization governance, and the mutual decline of management and system.

Keywords: Employee-Organization Relationship, Job relationship, Manager, Organizational Context, Grounded Theory.

Corresponding Author, Email: f.rezazadeh@atu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.330033.1357

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

طراحی الگوی رابطه فرد و سازمان مبتنی بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی شیراز)

فاطمه رضازاده*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

میرعلی سیدنقوی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سیدمهدی الوانی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

داوود حسین پور

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۳۰

دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۲



چکیده: رابطه فرد و سازمان یک پدیده چندسطحی است که بدون توجه به تأثیر متقابل سازمان و کارکنان قابل درک نیست. مسئله پژوهش حاضر این است که سازمان‌های دولتی بخش بهداشت چگونه می‌توانند بر مبنای الگوی طراحی شده در این پژوهش کیفی که مبین شناخت و شکل ساده شده واقعیت با آشکار ساختن فرایند ضمنی موجود در رابطه فرد و سازمان است به منظور کاربردی کردن توصیه‌ها و راهبردهای بهبود رابطه اقدام کنند. این الگو می‌تواند راهگشای مدیران و کارکنان برای کاهش تنش‌های مبادله و ارتقای کیفیت روابط باشد. کشف الگو با بهره‌گیری از نظریه پردازی داده‌بنیاد رویکرد اشتراوس و کوربین و نرم‌افزار تجزیه و تحلیل داده مکس کیودی‌ای ۲۰۲۰ انجام شده است. با ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی از بطن داده‌های اولیه، ۲۳۴۳ مفهوم انتزاعی، ۲۲۹ مقوله فرعی و ۲۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. بر مبنای تحلیل و تفسیر داده‌ها در بخش بهداشت، بافت ویژه حاکم، نوع ساختار روابط از دو منظر توانمندسازی یا بازدارنده با منظومه الزامات شایستگی مدیر به منزله شرایط علی، مستقیماً تعیین کننده میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان به منزله پدیده محوری پژوهش است. شرایط یازده‌گانه‌ای چون توانمندسازی مدیر، کارکنان، زمینه‌سازمانی و روابط کاری به منزله راهبردهای کنش و واکنش به صورت غیر مستقیم تحت تأثیر زمینه رفتاری سازمان و زمینه رفتاری فرد در مواجهه با رابطه فرد و سازمان به منزله شرایط زمینه‌ای و درجه نفوذ اهرم‌های قدرت برون‌سازمانی به منزله شرایط مداخله‌گر متحرک به برون‌داده‌های خرد مطلوب هماهنگی فرهنگ رسمی سازمان با فرهنگ غیر رسمی فرد خرد نامطلوب حاکمیت نهاد غیر رسمی نامتعادل، کلان مطلوب خودکفایی علمی، تجاری‌سازی دانش و نخبه‌پروری و کلان نامطلوب ورشکستگی و افول دوسویه سیستمی و مدیریتی می‌شوند.

واژگان کلیدی: رابطه فرد و سازمان، رابطه کاری، مدیر، زمینه‌سازمانی، نظریه داده بنیاد.

* نویسنده مسئول: f.rezazadeh@atu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.330033.1357

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

درک جامع رفتار سازمانی مستلزم مطالعه رفتار انسان در عرصه رویارویی با روابط بین فردی و با سازمان است (گریفین و مورهد^۱، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۴۰۰: ۳۸). رابطه کارمند و سازمان^۲ ارتباط بین یک سازمان و کارکنان آن است که ارتباطات مکرر را ضروری می‌کند و مانند چتری است که به‌وسیله پژوهشگران برای ارزیابی دامنه تعامل و پویایی بین فردی کارمندان از یک طرف و با سازمان از طرف دیگر استفاده می‌شود (Meijerink, 2014:141). چتری که زیر آن برنامه‌های جامع با به‌کارگیری افراد از مسیر تعامل افراد با یکدیگر و با سازمان در بستر مؤثر سازمانی به مرحله اجرا گذاشته می‌شود و در صورت ناآگاهی از روند تنظیم سازوکار آن پیشرفت فرایندهای رشد و توسعه با چالش جدی مواجه خواهد شد. از این‌رو پژوهش در حوزه EOR نیاز به تمرکز بر اصول جامع مدیریت مبتنی بر دانش منابع انسانی و رفتار سازمانی از دو منظر سازمان و کارمند^۳ برای شناسایی و حل مشکلات اساسی مدیریت اثربخش EOR دارد (Shore et al., 2012:16; Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Alcover et al., 2017). هنجارهای رابطه کاری وابسته به زمینه‌ای است که روابط در آن ایجاد می‌شود بنابراین، بررسی یکپارچه سازوکارهایی لازم است که از طریق آن روابط توسعه، نگهداری، تبدیل یا خاتمه پیدا می‌کنند (Jiang, 2012). بررسی دیدگاه کارکنان می‌تواند بینش جدید و توصیف بهتری در روابط کاری از نظر نظری و تجربی بیفزاید زیرا کارمندان ممکن است هر نوع رابطه را به طرق مختلف و احتمالاً در تضاد با یکدیگر درک کرده و در پاسخ واکنش متفاوتی را نشان دهند (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Yan Zhang et al., 2014; Home et al., 2009; Eldor & Vigoda-Gadot, 2016). EOR پیش‌زمینه عملکرد اجرایی اثربخش است چراکه برطرف‌کننده دغدغه مدیران برای چگونگی اداره مطلوب منابع محدود در میان محدودیت‌های بی‌شماری است که سازمان‌ها را احاطه کرده است (Yoon, 2017) و بر روابط مطلوب فرد و سازمان در بهبود روحیه و رضایت شغلی کارکنان، کاهش عدم اطمینان، تنش درون سازمانی و کاهش هزینه جابه‌جایی کارکنان تأثیرگذار است (Cheng, 2018). از این‌رو پژوهشگران معتقد هستند که هنوز EOR یک نظریه نادیده گرفته شده، یک محدوده توسعه نیافته و یک رابطه تحت بررسی است که در سطح زمینه (یک پدیده در سطح سازمانی و فردی) و روابط کاری (پدیده‌ای در سطح کلان) یکپارچه نشده است. پژوهش‌های گذشته باید مزایای ویژه‌ای برای افراد و سازمان‌ها و به

1. Griffin and Moorhead

۲. Employee Organization Relationship (EOR): از این پس مخفف عبارت به‌کار می‌رود.

3. HR, OB, I/O

هر دو بعد فردی و سازمانی توجه یکسان داشته باشد (Shore et al., 2015: 350); زیرا یکپارچگی موفقیت‌آمیز افراد در سازمان آن‌ها یکی از پیش‌نیازهای پیروزی مدیریت و شکوفایی سازمان است. سازوکار مطلوب، ایجاد تعادل بین نیازها و انتظارات کارکنان و نیازها و انتظارات سازمان‌های آن‌ها است که وظیفه مدیریت سازمان ایجاد هماهنگی و تناسب بین آن‌ها است (Bardarova & Ivana, 2019). از این‌رو هدایت پژوهش‌ها به سمت مفاهیم معناداری تأکید شده است که نتایج آن‌ها با ادغام یافته‌های پژوهش‌های پیشین بتواند نقش مؤثر و بسزایی در شکل‌گیری، حفظ و تکمیل EOR داشته باشد (Shore et al., 2012: 10). با پیروی از این الگو می‌توان راهگشای مدیران و کارکنان برای کاهش تنش‌های مبادله و ارتقای کیفیت روابط بود. از طرفی فضای کاری آشفته امروزی و نگرانی کارمندان از اخراج فضای کار را به زمینه‌ای برای بقا تبدیل کرده است که از طریق ترویج و توسعه مفاهیم POB در EORs می‌توان پیامدهای مثبت حاصل از آن را تضمین کرد که به استناد سلیگمان^۱ (۲۰۰۰) با شناسایی و رشد عوامل مثبت درون فرد، نتایج مطلوبی در زمینه EOR عاید ما خواهد شد. از نشانه‌های مطلوبیت نظام اداری در سیاست‌های کلی ابلاغی بهبود روابط و مناسبات اداری است که ضامن اثربخشی نظام اداری است و به‌رغم اینکه این نظام، بالقوه توانمند و مستعد تحول است، با بهره‌وری پایین، فرایند پیچیده امور، ناکارآمدی سیستم نگهداری کارکنان، ضعف در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی روبه‌رو است از این‌رو روابط اداری با شاخص تنظیم روابط سازمان‌ها در سطح سازمانی و تنظیم روابط افراد در سطح عملیاتی تفسیر می‌شود (رهنورد، ۱۳۹۱). در سازمان‌های دولتی به‌عنوان نماینده حکومت اسلامی و اولویت نظام اداری کشور و در رأس آن‌ها بخش بهداشت به‌عنوان محور توسعه پایدار در نظام سلامت با منطق ارائه خدمات به مراجعان همچنان که امتیازهای برقراری روابط مطلوب بیشتر به‌چشم می‌آید، تبعات عدم توجه به کیفیت روابط نیز بغرنج‌تر است زیرا تصمیمات و رویکردهای اتخاذی در سازمان‌های دولتی این بخش بر کل جامعه اثر دارد.

از مهم‌ترین چالش‌های بخش بهداشت کیفیت نامطلوب خدمات، ناکافی بودن همکاری درون‌بخشی، رقابت‌های برنامه‌ای میان ادارات مختلف، فشار اجرای سریع برنامه‌ها و تضاد منافع بوده که نیازمند توجه بیشتر است زیرا این چالش‌ها می‌توانند بر تمام لایه‌های تصمیم‌گیری و اجرا تأثیر منفی بگذارند (سجادی و همکاران، ۱۳۹۶). سیستم‌های مدیریت منابع انسانی حداقلی پیامدهایی چون چالش در استقرار بهینه نظام سلامت را در پی دارند (زارع و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶). طبق مشاهده‌های شخصی پژوهشگر مسائل و مشکلاتی ملموس چون ابهام و بی‌ثباتی در

1. Seligman

روابط، روابط تنش‌زا، ضعف رضایت دوسویه (همسو با امیری قلعه رشیدی و همکاران، ۱۳۹۷)، کندکاری در ارائه خدمات (همسو با بخشی و همکاران، ۱۳۹۶) و پیچیدگی امور و فرایندها، توجه ویژه پژوهشی در حوزه EOR را به‌خود معطوف می‌دارد. عدم کفایت نظریه و مدل در زمینه پدیده EOR اگرچه به‌خودی خود مسئله نیست، اما به‌وجودآورنده مسائل مذکور در فرایند EOR در سطح فردی و سازمانی است. شکاف بزرگ بین توان بالقوه نظام سلامت و عملکرد کنونی وجود دارد که برای کارآمدتر کردن آن شناسایی عوامل مؤثر بر EOR از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۳: ۳). اجرای هر هدف و برنامه‌ای بدون بررسی و جوانب مسئله و عوامل اثرگذار بر آن با پژوهش هدفمند در بستر واقعی، قدم زدن در تاریکی است، زیرا کندی یا توقف در روند اجرای برنامه‌های HRM (مصدق‌راد و رحیمی‌تبار، ۱۳۹۸)، عدم بهره‌وری یا کاهش انگیزه افراد (محرابی و گلناری، ۱۳۹۴) فقط نشانه و پیامد هستند که تمرکز روی آن‌ها تلاشی بیهوده است. از آنجا که متغیرهای اثرگذار بر این فریند را نمی‌شناسیم برای حل این مسئله به نظریه‌ای مبتنی بر داده‌های واقعی برای درک مفهوم فرایند EOR در بخش بهداشت نیازمندیم زیرا این الگو در قالب نظریه می‌تواند راهگشای مدیران به‌منظور شناسایی و رفع جزئی‌ترین انحراف‌ها و ناهمگونی‌ها باشد. در این راستا روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین مبنای پژوهش کیفی حاضر قرار گرفت.

ویژگی‌های انحصاری سازمان‌های دولتی بخش بهداشت به دلایلی چون محدودیت منابع و بی‌کرانگی تقاضا برگرفته از افزایش جمعیت، تغییر سبک زندگی و افزایش مهاجرت، فوریت ماهیت خدمات، دربرگیرنده حجم وسیعی از فعالیت‌های انسانی، ارتباط تنگاتنگ با جان و سلامت تمام اقشار جامعه، عدم تحمل ابهام و خطا در ارائه خدمات، وابستگی شدید کیفیت خدمات به چگونگی تعامل کارکنان با یکدیگر و با سازمان خود، پیچیدگی و پیامدهای نوع مدیریت روابط این بخش را نسبت به دیگر صنایع بیشتر کرده است (مصدق‌راد، ۱۳۸۳؛ سالاروند و همکاران، ۱۳۹۵؛ اسلامی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین عواملی چون ضعف در پیاده‌سازی HRM و OB (مصدق‌راد و رحیمی‌تبار، ۱۳۹۸)، بهره‌وری پایین برخی کارکنان از منظر ساعات کاری مفید حداکثر ۳ ساعت، شکایت مراجعان از کندکاری و طولانی شدن تأمین مطالبات مراجعان (امینی و مقیمی، ۱۳۹۵) نشان‌دهنده چالش‌های عینی است که برای مرتفع و محقق کردن اهدافی چون الزام بهبود و تنظیم روابط و مناسبات اداری در سطح عملیاتی در سند تحول ۱۴۰۰، پژوهش هدفمند در زمینه EOR و POB در سازمان‌های دولتی بخش بهداشت توجه ویژه پژوهشی را به‌خود معطوف می‌دارد؛ زیرا پژوهش هدفمند و الزام توجه به روابط تعاملی تعیین‌کننده کیفیت خدمات است که از مسیر ارتقای کیفیت خدمات مطلوب می‌توان ضامن بخشی از توفیقات دولت

در راستای سند تحول بود. مصادیق آماری و عینی ارائه شده پژوهش هدفمند در زمینه EOR را بیش از پیش ضروری می‌کنند؛ زیرا نتیجه این توجه پژوهشی دستیابی روشن به چگونگی اداره مطلوب منابع محدود در میان محدودیت‌های بی‌شماری است که سازمان‌های دولتی این بخش را احاطه کرده‌اند.

از آنجا که مدل یا چارچوب کلانی برای ملاک عمل در حوزه EOR در این بخش موجود نبوده است و نبود الگوی متناسب با فرهنگ بومی کشور به دلیل الگوبرداری صرف بیرونی اثر منفی بر لایه‌های متعدد تصمیم‌گیری خرد و کلان می‌گذارد که در مصادیق نظری و عینی یاد شده است پژوهشگر بر آن است تا تجربه زیسته مشارکنندگان درباره فرایند EOR را در جامعه مورد مطالعه بررسی کرده و توصیفی موثق و معتبر در معنای پژوهش کیفی از آنچه ارائه دهد که از منظر ذهنیت مشارکت‌کنندگان وجود دارد. از این رو به دلایلی چون نیاز به داده‌های دست اول از خبرگان، نیاز به نظریه‌فرایندی با توجه به دغدغه‌ها، اهداف و سؤالات پژوهش، شکاف نظری مستند بر مبنای نتایج مرور نظام‌مند ادبیات^۱، لزوم اتخاذ رویکردی اکتشافی برای کشف ابعاد پدیده EOR و عوامل مؤثر بر آن با ابداع مفاهیم و مضامین نوآورانه و همچنین با اتخاذ یک رویکرد متدولوژیک، فرایند EOR را با استناد به تجارب واقعی، الگوی نهایی برگرفته از داده‌های میدانی و نه داده‌های آکادمیک بررسی کند. به عبارتی با تبدیل واقعیتی از حالت ضمنی به آشکار، نظریه‌ای استخراج شود مبتنی بر تجربیات واقعی مدیران در بخش بهداشت. از این رو پژوهشگر با اتخاذ استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر پارادایم تفسیری و رویکرد استقرایی اشتراوس و کوربین سعی در پوشش حداکثری شکاف در این زمینه دارد.

بنابراین، پژوهش حاضر به لحاظ محدوده موضوعی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی طبقه‌بندی می‌شود. در این راستا هدف، استخراج مراحل مختلف فرایند منتهی به پاسخ به پرسش اصلی پژوهش در قالب طراحی الگوی EOR مبتنی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و شناسایی عوامل اثرگذار بر اثربخشی و کارایی این فرایند منطبق با نیازهای بومی با بهره‌برداری از تجارب خبرگان دانشگاهی - اجرایی است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری پژوهش

نخستین مطالعات رسمی و منظم EOR ریشه در کار کلاسیک بارنارد^۱، (۱۹۳۸) دارد که اصولاً براساس نظریه مبادله اجتماعی بلاو^۲ (۱۹۶۴) انجام می‌شود (Shore et al., 2012:1; Gillis, 2017). بنا بر نتایج مطالعات، پیشینه نظری موضوع پژوهش حاضر و نتایج مطالعه کیفی مرور نظام‌مند، بنیان اساسی EOR، رابطه است زیرا رابطه کاری است که افراد را به سازمان پیوند می‌دهد و به‌عنوان بخش کلان EOR بر دو پایه تعامل و زمینه سازمانی استوار است. تعامل بر مبنای هنجار تقابل در جایگاه مبنای عملکرد سازمانی در روابط کاری نمود پیدا می‌کند و بر پایه میزان اعتماد بین طرفین رابطه تقویت یا تضعیف می‌شود (Wu et al., 2006) و زمینه سازمانی بستری است که مبادلات و رفتار تعاملی افراد در آن رخ می‌دهد بنابراین، بی‌توجهی به سطوح مختلف خرد و کلان زمینه سازمانی در پژوهش‌ها عامل مهم ضعف رفتار سازمانی به حساب می‌آید. از طرفی، افراد به‌عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک هستند که عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی از مجرای عملکرد افراد و اشکال گوناگون آن با برون‌دادهای مثبت و منفی می‌گذرد. از سویی رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان مطالعه و استفاده از نقاط قوت مثبت منابع انسانی و ظرفیت‌های منابع روانی قابل‌سنجش، توسعه و مدیریت بهینه برای بهبود عملکرد در تعاملات محل کار امروزی ضرورت ویژه پیدا می‌کند (Dutta & Khatri, 2017).

پیشینه پژوهش

در راستای تحلیل ساختمان دانش در پژوهش‌های قبل، پژوهش حاضر شکاف پژوهشی در این حوزه را نمایان می‌کند:

پژوهشگر (۱۴۰۰) با انجام مطالعه کیفی مرور نظام‌مند ادبیات به‌عنوان فاز اول پژوهش حاضر، در راستای شناسایی شکاف‌های موثق و عمده در این حوزه یک بررسی جامع در حوزه EOR از سال (۱۹۹۰) تا (۲۰۲۰) را ارائه داد. یافته‌ها چهار شکاف نظری عمده و موثق در پژوهش‌های فعلی EOR را شناسایی کردند: ضعف نظریه‌پردازی در حوزه EOR، عدم توجه و پژوهش کافی درباره زمینه سازمانی، عدم پژوهش درباره روابط ترکیبی سطح خرد و کلان، عدم وجود پژوهش‌های چندبعدی با در نظر گرفتن سطح رفتار فردی، زمینه‌سازمانی و روابط کاری.

1. Barnard
2. Blau

کوئل شاپیرو و شور^۱ (۲۰۰۷) و شور^۲ و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که با تمرکز ویژه روی زمینه سازمانی به‌عنوان سطح کلانی که در ادبیات رفتار سازمانی از آن غفلت شده و دلیل ضعف اثربخشی رفتار سازمانی امروزی است توصیه‌هایی برای پژوهش‌های آینده ارائه کردند. آن‌ها معتقد هستند بیشتر پژوهش‌ها با تمرکز بر سطح فردی انجام گرفته در صورتی که رفتار و تعاملات و روابط کاری در بستر سازمان رخ می‌دهد. طی پژوهش‌ها کیم^۳ (۲۰۰۷)، مین^۴ (۲۰۱۵)، کانگ و سانگ^۵ (۲۰۱۷)، معتقد هستند مشارکت کارکنان باعث افزایش رفتارهای ارتباطی مثبت آن‌ها شده و هزینه‌های سازمان را کاهش می‌دهد.

دوتا و کاتری^۶ (۲۰۱۷)، با محوریت ادبیات رفتار سازمانی مثبت‌گرا مسیرهای پژوهش‌های ضروری آتی را ارائه کردند که برای توسعه چارچوب تئوریک این مفهوم مطابق با شرایط اولیه ورود هر مؤلفه به این حوزه (قابلیت اندازه‌گیری، توسعه و مدیریت بهینه به‌علاوه داشتن چارچوب نظری گسترده و مورد تأیید) تأکید ویژه دارند چراکه معتقد هستند رویکرد POB رفتار انسان را در سطح خرد یا فردی بررسی کرده و تمرکز اصلی آن روی مجموعه‌ای از حالات روان‌شناختی فرد است که بیشترین نقطه قوت آن تأثیر در افزایش عملکرد کارکنان در زمینه روابط سازمانی است.

روش‌شناسی پژوهش

بر مبنای بسط پیشینه به پژوهش حاضر مشخص است که هرکدام از پژوهش‌ها سعی در پر کردن بخشی از شکاف حوزه پژوهشی حاضر داشتند. با رویکرد اکتشافی درمی‌یابیم که برای پوشش حداکثری شکاف‌های شناسایی شده نیازمند جمع‌آوری نظرات مشارکت‌کنندگان در قالب شناسایی و درک تجربه زیسته آن‌ها خواهیم بود. در این پژوهش به دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به روابط کارمند و سازمان و سعی در شناخت چگونگی فرایند این پدیده در بستر واقعی به‌منظور یافتن پاسخ سؤال‌های فرعی پژوهش پیروی از پارادایم تفسیری الزامی بود که با دلایلی

-
1. Coyle-Shapiro and Shore
 2. Shore
 3. Kim
 4. Men
 5. Kang and Sung
 6. Dutta and Khatri

متقن^۱ مدیران ارشد سازمان‌های دولتی دانشگاه علوم پزشکی شیراز برای مشارکت در پژوهش مدنظر قرار گرفتند. سؤال‌های فرعی پژوهش:

۱. عوامل علی^۲ (ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر) اثرگذار بر EOR در سازمان‌های دولتی کدام هستند؟
۲. پدیدمحموری^۳ فرآیند نام برده کدام هستند؟
۳. راهبردهای^۴ حفظ و تداوم EOR کدام هستند؟
۴. عوامل زمینه‌ای^۵ اثرگذار بر راهبردهای EOR در سازمان‌های دولتی کدام هستند؟
۵. عوامل مداخله‌گر^۶ اثرگذار بر راهبردهای EOR در سازمان‌های دولتی کدام هستند؟
۶. پیامدهای^۷ مثبت و منفی EOR در سازمان‌های دولتی کدام هستند؟

به عبارت دیگر با توجه به شکاف نظری و پژوهش برگرفته از مرور نظام‌مند ادبیات برای پوشش حداکثری این شکاف‌ها از استراتژی پژوهش داده‌بنیاد رویکرد اشتراوس و کوربین به منظور ساخت نظری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی EOR استفاده شد. نظریه داده‌بنیاد به‌طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها است، نه فنی برای گردآوری داده‌ها. به همین خاطر است که فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان در قالب مسیری رفت و برگشتی به انجام می‌رسد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶).

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی، نتیجه اکتشافی، رویکرد کیفی، استراتژی نظریه داده‌بنیاد (اشترواس و کوربین^۸)، روش گردآوری داده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی، جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و حوزه مدیریتی - اجرایی بخش بهداشت، روش نمونه‌گیری نظری هدفمند و غیر احتمالی گلوله‌برفی، حجم نمونه ۱۷ نفر، نرم‌افزار تجزیه و تحلیل داده‌ها مکس کیودی ای^۹ نسخه ۲۰۲۰ است. پژوهش حاضر طی دو فاز و یک فرایند یازده مرحله‌ای از شناخت

۱. قطبی شدن دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور از سال (۱۳۹۲) با هدف کاهش هزینه‌ها و حجم کاری وزارتخانه با معیار قدمت و سطح سابقه علمی دانشگاه‌ها، دانشگاه علوم پزشکی شیراز به‌عنوان قطب دوم بعد از تهران، نوپا بودن و فاصله زیاد جغرافیایی سه قطب دیگر مانع جامعیت اطلاعات کیفی پژوهش، تأثیر و تأثر مدیران ارشد فارس در تصمیمات اتخاذی وزارتخانه، تضمین کیفیت پژوهش با دسترسی جامع به اطلاعات در استان فارس.

2. Causal Conditions
3. Core Category Phenomenon
4. Strategies
5. Contextual Conditions
6. Intervening Conditions
7. Consequences
8. Strauss and Corbin
9. MAXQDA20

شناخت تا تدوین الگو انجام شد. روش نمونه‌گیری در مرحله طراحی الگو راهبردی «نمونه‌گیری نظری هدفمند غیر احتمالی»^۱ است. در راستای نمونه‌برداری تئوریک، جامعیت نظری و تجربی داده‌های اولیه حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان از دو منظر دانشگاهی مدیریتی (که تسلط خبرگی آن‌ها در حوزه مباحث مدیریتی محرز شده است و با سازمان‌های دولتی ارتباط و آشنایی داشتند) و از منظر میدانی خبرگان اجرایی- دانشگاهی (برای اینکه مشارکت‌کنندگان پزشک محض نباشند، افرادی با معیارهای زیر در نمونه پژوهش مدنظر قرار گرفتند که علاوه بر سابقه خدمت اجرایی بیش از ۱۰ سال، در دستیابی به داده‌های مرتبط در راستای اهداف و پاسخ به پرسش‌های پژوهش به بهترین نحو یاری رسانند) است.

به استناد استیوارت^۲ (۲۰۰۶: ۱۰۱-۱۰۰)، پنج معیار برای انتخاب مشارکت‌کنندگان مدنظر

بود:

- کلیدی بودن: خبرگان اثرگذار، معروف و آگاه از منظر دانش و تخصص در حوزه پژوهش.
- شناسایی شده از سوی سایرین: فرایند مصاحبه تعدادی از خبرگان اجرایی-دانشگاهی بخش بهداشت شروع شد و در ادامه از تکنیک گلوله‌برفی برای شناسایی افراد خبره در زمینه پژوهش استفاده شد.
- فهم نظری موضوع: مشارکت‌کنندگان از بین مدیرانی انتخاب شدند که علاوه بر برخورداری از مدارک تخصصی پزشکی، مدارک PHD مدیریتی یا MPH^۳ را داشته باشند و بر مبنای این مدارک و تجربیات پژوهشی و عملی خود با مفاهیم تخصصی مدیریتی آشنا باشند.
- تنوع: در این پژوهش از افرادی با دانش، تجربه و در سطح مدیریتی بخش‌های مختلف استفاده شد.
- موافقت با مشارکت: پیش از هر مصاحبه با توضیحاتی اجمالی درباره طرح پژوهش، از افراد برای شرکت در مصاحبه موافقت شفاهی کسب می‌شد زیرا علاقه و تمایل به همکاری آن‌ها ضامن فضای کیفی نوآوری پژوهش است.
- مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی با هدایت پژوهشگر انجام شد. هدف پژوهشگر ضمن ایجاد انعطاف لازم با ارائه سؤال‌های باز، کشف و استخراج حقایق از زمینه مطالعه و ایجاد نوعی

1. Theoretical Sampling

2. Stewart

۳. دوره عالی گواهی بهداشت عمومی (Master public health): دوره تربیت مدیران آگاه و توانمند در استفاده بهینه از منابع انسانی، توزیع عادلانه خدمات و رفاه کارمندان و درک از روابط متقابل بین تئوری و عمل در نظام سلامت ایران.

نظم و توالی در جمع‌آوری اطلاعات بوده است. مصاحبه‌ها بین ۶۰ تا ۱۸۰ دقیقه طی چند جلسه به صورت فردی، رو در رو و عمیق انجام و ضبط می‌شد تا با مرور چندباره گفتگوها تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. براساس حساسیت تئوریک پژوهشگر و مصاحبه‌های عمیق با خبرگان تا جایی پیش رفت که از پایان مصاحبه دهم به حد اشباع نظری رسیده است. برای دستیابی به جامعیت نتایج کار و دریافت ریزه‌کاری‌های موضوع تا مصاحبه هفدهم ادامه پیدا کرد. همچنین پژوهشگر هم‌زمان با گردآوری داده‌ها شروع به تحلیل آن‌ها نیز کرده است. اتخاذ این رویه باعث شد تا پژوهشگر بتواند اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پیشین را در مصاحبه‌های بعدی به‌کار ببندد و نواقص و کمبودهای مصاحبه‌های پیشین را در مصاحبه‌های بعدی برطرف کند. مرور تفصیلی ادبیات موضوع پژوهش نیز در این مرحله انجام شد که خروجی آن جمع‌آوری داده‌های کیفی به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه الگوی اولیه EOR مبتنی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. سپس با استفاده از نرم‌افزار تجزیه و تحلیل کیفی داده‌های مکس نسخه ۲۰۲۰ با رویکردی کیفی، الگوی وجوه مختلف EOR مبتنی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی بخش بهداشت طراحی شد. با توجه به هدف پژوهشگر مدل مذکور با رویکرد چندوجهی طراحی شد و از این‌رو پارامترهای مختلف از دیدگاه صاحب‌نظران را پوشش داده است. این پژوهش کوشیده تا روابط بین فردی کارمندان از یک سو و با سازمان از سوی دیگر را در بستر واقعی آن بررسی کند و با ساخت الگویی براساس تجربیات و نگرش افراد صاحب‌نظر به تفسیر عمیق و جامعی از این پدیده دست پیدا کند.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری داده‌ها (تحلیل و تفسیر داده‌ها)

براساس این طرح نظام‌مند، تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. بعد از کدگذاری باز در مرحله کدگذاری محوری یکی از مقوله‌ها به‌عنوان محور اکتشاف قرار گرفته و مقوله‌های دیگر به‌طور نظری به آن ارتباط داده می‌شوند. در نهایت طی فرایند کدگذاری انتخابی، گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش شکل می‌گیرند که بر روابط درونی مقوله‌ها اشعار دارند (Strauss & Corbin, 1998: 105).

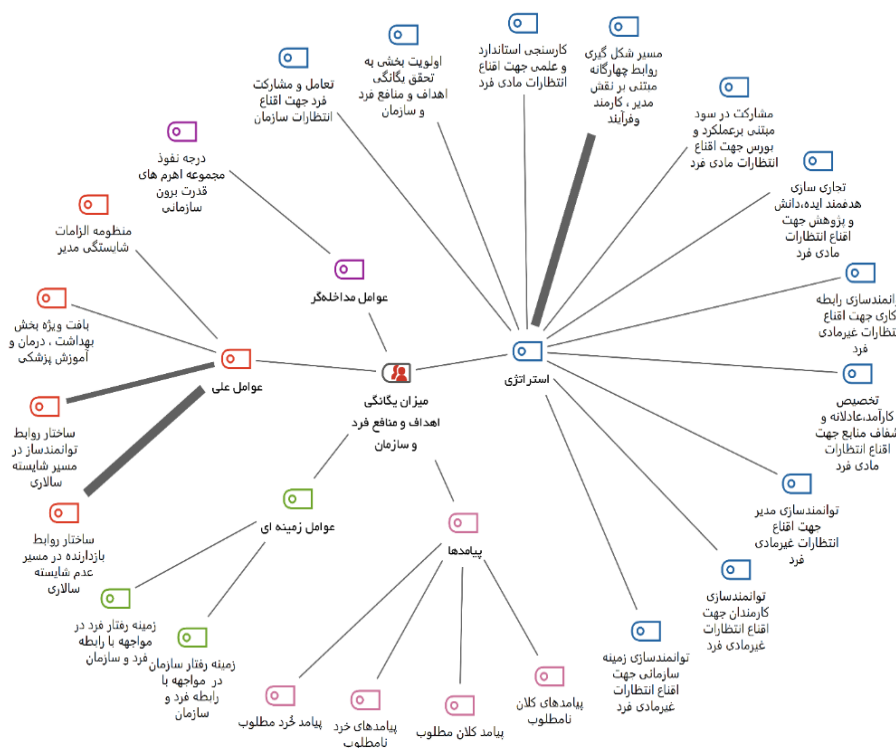
در تشریح اقدام‌های عملی پژوهشگر در فرایند کدگذاری‌ها باید گفت پس از مرور چندباره فایل‌های صوتی ضبط شده هر مصاحبه، تایپ و وارد کردن آن به نرم‌افزار مکس از طریق زبانه

ورود^۱، در این مرحله پژوهشگر پس از انجام هر مصاحبه و با پیروی از روش کدگذاری خرد و تفصیلی مطالعه دقیق سطر به سطر، کلمات، جملات و پاراگراف‌های متن مصاحبه را انجام داده و با توجه به استنباط مفهومی از متن به‌عنوان گذاری یا نام‌گذاری رویدادها و پدیده‌ها براساس داده‌های مندرج در متن مصاحبه‌ها با نهایت انعطاف‌پذیری تعداد کدها را بررسی کرده است؛ مفاهیم و مقوله‌ها نتیجه این نوع کدگذاری هستند. سپس با «مقایسه مستمر» داده‌ها، رویدادهای مشابه عنوان مفهومی مشابه گرفتند و با شناخت شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها معنایی پایدار را در ذهن برای مفهوم‌سازی ایجاد کرده است که از این طریق شکل‌گیری مفهومی انتزاعی‌تر ایجاد می‌شود. در ادامه دو کارکرد اصلی مرحله «کدگذاری محوری» انجام شده است. اول با توجه به مقولات فرعی ظهور یافته در جریان کدگذاری باز اقدام به برقراری ارتباط میان آن‌ها و ساختن مقولات بزرگ‌تر و انتزاعی‌تر یعنی همان «مقولات اصلی» شده و در پاسخ به این سؤال (اینجا در حوزه EOR چه چیزی در حال رخ دادن است؟) یک مقوله با توجه به اهمیت و تأثیرگذاری آن در پژوهش حاضر به‌عنوان مقوله محوری شناسایی شد و دیگر مقوله‌های شناسایی شده به آن ربط داده شدند. در مرحله دوم پژوهشگر کلیه مقوله‌های شکل گرفته را در قالب دسته‌های از پیش تعیین شده و توصیه شده رویکرد اشترواس و کوربین طبقه‌بندی کرده است. پژوهشگر تا رسیدن به تئوری مسیر مشابهی را طی نکرده است. به‌عبارتی، در فرایند پژوهش لزوماً «کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌دنبال یکدیگر نمی‌آیند، بلکه به‌گونه‌ای خروجی هریک ورودی دیگری محسوب شده است». در ادامه فرایند کدگذاری انتخابی با بهبود و پالایش مقوله‌های اصلی و فرعی از مسیر رفت‌وبرگشتی بین کدها و مقوله‌ها گزاره‌های حکمی هستند که بیانگر روابط حکمی میان ابعاد اصلی به‌دست‌آمده‌اند شناسایی و منجر به پاسخ سؤال اصلی پژوهش شد. این مرحله به‌عنوان آخرین گام از نظریه‌پردازی داده بنیاد با رویکرد اشترواس و کوربین است. همچنین پژوهشگر در هنگام تحلیل مصاحبه‌های پیاده شده فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد.

در پژوهش حاضر از بطن داده‌های خام اولیه، ۲۳۴۳ مفهوم انتزاعی ضمن کدگذاری باز استخراج شد که مفاهیم مذکور جمعاً در قالب ۲۲۹ مقوله فرعی و ۲۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. ذکر این نکته ضروری است که یافته‌هایی که در این پژوهش با مفاهیم و مقوله‌ها از مصاحبه‌ها استخراج می‌شوند صرفاً تلاشی است برای نشان دادن حداکثر تنوع در عوامل مؤثر در رابطه فرد و سازمان و مطرح کردن یک مفهوم یا مقوله به معنی قوی یا ضعیف بودن آن تفکر در بین کنشگران نیست چراکه ممکن است مفهوم یا مقوله‌ای از داده‌ها شده باشد و مربوط به

باورها یا رفتار تعداد کمی از کنشگران باشد. در این پژوهش هدف ما تعمیم نبوده است، بلکه تلاش کرده‌ایم تا شناخت حداکثری از عوامل موجود داشته باشیم.

با پیروی از کرسول^۱ (۲۰۰۵)، به منظور افزایش اعتبار درونی پژوهش از روش‌های کثرت‌گرایی، بررسی‌های اعضا، مشارکتی بودن و درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر در پژوهش استفاده شد و به منظور سنجش اعتبار بیرونی پژوهش «میزان مشارکت نتایج پژوهش در بدنه ادبیات موضوع» به تفکیک نوآوری در شناسایی مفاهیم، مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی و قضایای تئوریک مشخص شد. مدل پژوهش^۲ استخراج شده از نرم‌افزار مکس در نمودار (۱) است.



نمودار ۱: مدل استخراج شده از داده‌های گردآوری شده بر مبنای چگونگی روابط مابین مقوله‌های اصلی پژوهش

1. Creswell
2. Map

تئوری در قالب مدل پارادایمی

در نهایت پس از مراحل رفت‌برگشتی کدگذاری، مدل نظری EOR مبتنی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان مدل پارادایمی و چارچوب نظری این مطالعه در نمودار (۲) ارائه شد. گفتنی است شناسایی مهم‌ترین مقوله‌های اصلی ویژگی بافت ویژه بخش بهداشت با ابعاد و ویژگی‌ها و مفاهیم انتزاعی مربوطه به هر مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای رفتار فرد و سازمان در مواجهه با رابطه فرد و سازمان، راهبردهای کنش و واکنش و به‌تبع آن‌ها پیامدهای مطلوب و نامطلوب حاصل از میزان تحقق راهبردها در تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر نشان‌دهنده روش‌مند بودن پژوهش حاضر با رویکرد مثبت‌گرا برگرفته از مدل توسعه‌یافته POB است؛ زیرا شناسایی، مفهوم‌سازی، ساخت مقوله‌های اصلی و فرعی، قضایای مبتنی بر ابعاد و ویژگی‌های مثبت‌گرا در یافته‌های پژوهش با تمرکز بر رجوع ذهنی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها مبین اهمیت و جایگاه رفتار سازمانی مثبت‌گرا در شکل‌گیری، تکمیل و پایداری EOR است که به‌تفصیل در تفسیر پاسخ به سؤال‌های فرعی پژوهش آمده است.



نمودار ۲: مدل پارادایمی پژوهش

پاسخ به سؤال‌های فرعی پژوهش

نتایج مربوط به کارکرد دوم «پارادایم کدگذاری محوری» است که در آن ۲۲۹ مقوله فرعی ظهور پیدا کرده در جریان پژوهش حول یک «مقوله محوری» سامان پیدا می‌کنند. این دسته‌ها «شرایط علی»، «مقوله محوری»، «راهبردهای کنش و کنش متقابل»، «شرایط مداخله‌گر»، «شرایط زمینه‌ای» و «پیامدها» هستند. EOR متأثر از عوامل زیادی است که در طبقه‌بندی متفاوت ایفای نقش می‌کنند این مفهوم با محوریت میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان شناسایی می‌شود زیرا میزان یکی شدن اهداف و منافع دوسویه است که در هر زمان و هر مکان گویای مطلوبیت EOR است. از این‌رو در راستای پاسخ به سؤال‌های فرعی پژوهش مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند.

پاسخ به سؤال فرعی اول: اهمیت خدمت‌رسانی در بخش بهداشت به شکلی ویژه تعیین‌کننده میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان است. چراکه با جان و مال آحاد جامعه ارتباط دارد. مصداق آن فرمایش مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) است: «کاری کنید که مردم به‌جز درد بیماری دغدغه دیگری نداشته باشند». از طرفی با توجه به اهمیت روزافزون نقش مدیر سازمان در شکل‌دهی و پیوند روابط منظومه الزامات شایستگی مدیران به‌عنوان درون‌مایه اصلی شکل گرفته است. در صورتی که این عوامل در شخصی به‌عنوان مدیر ایجاد، پرورش و نهادینه شده باشد می‌توان به پایداری و پویایی EOR در مدیریت آن شخص امیدوار و خوش‌بین بود. با توجه به محدودیت واژگان مقاله به تعدادی از نقل‌قول‌ها بسنده می‌کنیم:

(م ۱۰): «باید ساختار جنبه انسانی داشته باشد از آن مهم‌تر ساختار سازمانی به‌جای اینکه طراحی شود برای کنترل آدم‌ها طراحی شود که چطور آدم‌ها را همراه کند و هم‌معنا، هم‌فکر و خوشحال کند».

(م ۱۰): «ساختارهای غیرانسانی یا مجازاتی تنها تا اندازه‌ای موفق می‌شوند که بتوانند بخش قابل رؤیت از کژکارکردهای عینی را کنترل کنند، اما منجر به ایجاد کار توأم با اشتیاق و دلسوزی هرگز نخواهد شد».

(م ۱۰): «انتصاب ناشایسته مدیر باعث کندی یا انحراف در پیمودن مسیر تعالی روابط سازمانی می‌شود و در ابعادی وسیع فاجعه‌آور خواهد بود. مصداق آن فرمایش امیرالمؤمنین (ع) کسانی که خوب و بد کار می‌کنند در نزد تو یکسان نباشند» است. یافته‌ها به تفکیک در جدول (۱) آمده است.

۱. منظور، مصاحبه شونده دهم است. ترتیب مصاحبه شونده‌گان از «م ۱» تا «م ۱۷» است.

جدول ۱: پاسخ به سؤال فرعی اول

تعداد مقوله‌های فرعی	تعداد مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی	دسته‌بندی مدل پارادایمی
۶۰	۶	یافت ویژه بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	شرایط علی
۲۶۱	۳۳	ساختار روابط توانمندساز در مسیر شایسته‌سالاری	
۳۸۸	۵۲	ساختار روابط بازدارنده در مسیر عدم شایسته‌سالاری	
۱۹۹	۲۰	منظومه الزامات شایستگی مدیر	

پاسخ به سؤال فرعی دوم: در تفسیر پدیده محوری باید گفت هم‌راستایی اهداف و منافع کارمندان با سازمان مسیر تعالی و رشد روابط سازمانی و روابط بین فردی هموار شده و هر دو طرف رابطه، چه فرد و چه سازمان، باور دارند که در مطلوبیت و پایداری رابطه سهم دارند و ملزم به مرتفع کردن انتظارات طرف مقابل هستند. البته چون سازمان یک مفهوم انتزاعی است در طراحی اهداف سازمان باید تأمین اهداف افراد در اولویت باشد چراکه از مسیر مرتفع کردن انتظارات و نیازهای کارکنان آنان را به سازمان و اهداف سازمان وابسته کرده به نحوی که سازمان را از خود و خود را بخشی از سازمان می‌دانند و برای اینکه سازمان به اهدافش برسد تلاش کرده و تعهد ماندگاری ۱ خواهند داشت. از طرفی باید در طراحی سازمان به مقوله اصلی شفافیت اهداف هم برای مدیران و هم برای کارکنان توجه ویژه اختصاص داد و با آگاهی بخشی دوسویه آن‌ها روند وابستگی و تعلق سازمانی را تسهیل کرد. مشارکت‌کنندگان معتقد هستند این امر گام اول در شکل‌گیری مطلوب رابطه و ضامن پایداری آن است؛ زیرا عدم توجه به هم‌راستایی اهداف فرد و سازمان تبعاتی مانند دوگانگی، بیگانگی و فراموشی دوسویه اهداف را به دنبال خواهد داشت. میزان موفقیت سازمان در تعیین اهداف مانند یک نقشه راه هم سازمان و هم افراد را در مسیر تعالی و دستیابی قرار می‌دهد که اگر دچار ضعف باشد مسیر تعالی سازمانی خدشه‌دار می‌شود. ابعادی چون تعهد، رضایت، اعتماد و مجموع سطح آن‌ها به مثابه یکی شدن اهداف و منافع کارمند و سازمان در سطوح متفاوت است و هرچه این ابعاد در روابط سازمانی به شکل دوسویه ایجاد و نهادینه شوند تضمین بخش یکی شدن اهداف فرد و سازمان است به شکلی که افراد از این طریق با احساس وابستگی اقناع‌کننده خود را بخشی از سازمان می‌دانند و منافع خود

۱. م (۱) معتقد است تعهد مستمر ترجمه مناسبی نبوده و بهترین جایگزین، تعهد ماندگاری افراد در سازمان است.

را وابسته به منافع سازمان دانسته و در نتیجه احساس دستیابی به اهداف خود، سازمان را برای دستیابی به اهداف متعالی یاری می‌رساند و با هویت اجتماعی رابطه مطلوب و پایداری با سازمان شکل می‌گیرد. از نتایج تفسیر می‌شود ابعاد اساسی EOR علاوه بر اعتماد، تعهد و رضایت دوسویه که از سوی ادبیات پژوهش ارائه شده، عواملی چون هم‌زمانی، بازخور دوسویه و رفتار مثبت دوسویه (ابعاد نوین استخراج شده از پژوهش حاضر) هستند. بازخور دوسویه که زمینه‌ساز تفاهم متقابل است بهترین جایگزین برای کنترل است؛ زیرا از نظر مشارکت‌کنندگان کنترل عموماً در سازمان‌های بومی کشور بار منفی دارد از طرفی در عمل به‌جای کنترل علمی بیشتر به شکل تجسس در امور و حریم شخصی افراد است و همین امر باعث می‌شود افراد همیشه به دنبال راه فرار از کنترل باشند و کنترل به شکل مطلوب انجام نشود، اما بازخور دوسویه در زمینه سازمان به این معنی است که هم کارمندان و هم مدیران سازمان تحت نظارت هستند و این امر را پذیرفته‌اند و از بازتاب اعمال و رفتار خود آگاه می‌شوند و با پذیرش آن‌ها سعی در کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت دارند. چراکه در سازمان و روابط سازمانی بسیار شفاف مانند تنگ بلورین کوچک‌ترین ناهمگونی به چشم می‌آید.

(م ۲): «اصل محوری در رابطه فرد و سازمان یکی کردن اهداف، منافع کارمند و سازمان است چراکه وابستگی و یکی شدن اهداف این دو در رابطه دوطرفه خود به‌عنوان تعیین‌کننده تعهد دوطرفه فرد و سازمان و پایداری و پویایی رابطه خواهد شد».

(م ۱۳): «کارمندان نباید کنترل شوند، بلکه سازمان باید کنترل شود. سازمانی که کنترل می‌شود یعنی فرمانده سازمان در جایگاه مدیر سازمان هم کنترل می‌شود و کارکنان و تمام فرایندهای سازمان هم کنترل می‌شوند. نه اینکه تنها مدیر بخواهد کارکنان را کنترل کند. یک فیدبک است که کل فرایند سازمان که مدیر و کارمندان هم جزو آن هستند». یافته‌ها به تفکیک در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲: پاسخ به سؤال فرعی دوم

تعداد مقوله اصلی	تعداد مقوله‌های فرعی	تعداد مفاهیم انتزاعی	دسته‌بندی مدل پارادایمی
۱	۳	۱۶۱	پدیده‌محوری

پاسخ به سؤال فرعی سوم: از آنجا که در روابط سازمانی، سازمان‌ها انگیزه‌هایی را به کارکنان ارائه می‌دهند و در قبال آن از آن‌ها انتظار مشارکت و تعامل در راستای اهداف متعالی سازمان دارند این انگیزه‌ها حائز اهمیت هستند زیرا تعیین‌کننده میزان مشارکت و مسیر تحقق اهداف و تعالی سازمانی هستند و باید به حدی کافی و جذاب باشند تا کارکنان را به مشارکت متعهدانه سوق دهد. نکته این است که در هر انگیزه مادی که سازمان به فرد ارائه می‌دهد میزانی انگیزه غیر مادی نهفته است و در هر انگیزه غیر مادی که سازمان برای ترغیب کارمندان طراحی و ارائه می‌کند میزانی انگیزه مادی نهفته است از این‌رو با توجه به وابستگی این دو از یک طرف و لزوم تناسب آن‌ها با مشارکت کارمندان از طرف دیگر، راهبردهایی برای مرتفع کردن انتظارات مادی و غیر مادی زیر عوامل استراتژی بیان شده که قطع‌کننده ارتباط آن‌ها با یکدیگر نباشیم؛ زیرا پیوستگی انگیزه‌های مادی و غیر مادی می‌تواند زمینه مثبت سازمانی را در دید کارمندان ایجاد کند.

از این‌رو توانمندسازی رابطه کاری با الگوبرداری اخلاق‌مداران و دید منفعت‌عامه، موج‌سواری به‌منظور نظارت بر روابط غیر رسمی، بازخور دوسویه و آسیب‌شناسی واقع‌بینانه از روابط سازمانی، جانشین‌پروری و تثبیت بدنه کارشناسی و عمر کوتاه مدیریت سازمان‌ها، تحلیل رفتاری مطلوب با دیدگاه سیستمی پویا تفسیر می‌شود. توانمندسازی زمینه سازمانی با زمینه‌سازی فرهنگ اقتناع و تقدس کار، بازمهندسی و شفاف‌سازی فرایندها و چارچوب‌ها، ممانعت از تشکیل سیستم قارچی و انگلی، برنامه‌ریزی راهبردی هدفمند، مدیریت یکپارچه منابع سازمانی و سیستم پژوهش و توسعه، چابک‌سازی خدمت‌رسانی و بوروکراسی‌زدایی تفسیر می‌شود. توانمندسازی کارمندان با شاخص‌های آگاهی‌بخشی کارکنان به اهداف و پیامدهای مثبت اخلاق‌مداری، توجه به نظام ارزشی افراد، درونی‌سازی اهداف سازمانی در افراد، ارتقاء و شفافیت امنیت شغلی، مشارکت‌طلبی از خبره متعهد تحلیل‌گر در تصمیم‌گیری‌ها، نخبه‌گزینی درونی بومی و جوان‌گرا، شفاف‌سازی نقش فرد در زنجیره خدمات، توانمندسازی آموزشی و پژوهشی خلاقانه کارکنان محقق می‌شود. توانمندسازی مدیران با شاخص‌های آموزش مدیر برای ایجاد با ضرورت یگانگی اهداف فرد و سازمان، تربیت مدیران طیب‌الدوار، ضمانت اجرایی قوانین در تعاملات دوسویه، تقویت خودآگاهی و آینده‌پژوهی مدیر، شفاف‌سازی دیدگاه و مدیریت خودانگاره‌های مدیر در تصمیم‌گیری، حذف مدیریت‌های موازی و مدیریت تنوع رفتار کارکنان محقق می‌شود.

اهمیت راهبردها در آن است که تنها و تنها در پرتو فضای واحد سازمانی که در آن اهداف و منافع فرد و سازمان یکی شده باشد می‌توان انتظار خروجی و برون‌داد مطلوب را از شکل‌گیری EOR داشت. چراکه این اولویت ضامن تحقق هویت اجتماعی است. اعطای هویتی سازمانی به

فرد از طریق اعطای هویت انسانی به سازمان و ترکیب این هویت انسانی و سازمانی یک طرح یکپارچه سازمانی موفق در روابط فرد و سازمان رقم خواهد خورد که الزامات تحقق این یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان جز از طریق راهبردهای مهمی چون زیرمقوله‌های اولویت‌بخشی امکان‌پذیر نخواهد بود.

تعامل و مشارکت مدنظر سازمان از فرد در قبال انگیزه‌های مادی و غیر مادی اعطا شده شرایطی خاص دارد مانند مشارکت و تعامل افراد در راستای شرح شغل شفاف باشد، باید تعلق کارمند در نقطه حداکثری انتظارات سازمان محقق می‌شود و در راستای تحقق اهداف سازمانی و ارتقای کیفیت خدمت‌رسانی انجام شود. همچنین باید این باور ایجاد شود که مشارکت و تعامل کارمندان به‌مثابه حاصل EOR است که منعطف و سازگار با انتظارات روزمره سازمان باشد و در نهایت در مسیر توسعه و تعالی سازمانی انجام شود. در مقوله مسیر شکل‌گیری روابط چهارگانه مبتنی بر میزان آگاهی مدیر، خبرگی کارمند، تخصصی بودن و شفافیت فرایند چهار نوع رابطه محقق می‌شود و می‌تواند راهنمای عملکرد مدیران در انتخاب سبک‌رفتاری خود و طراحی فرایندهای سازمانی با علم به نتایج در قالب نوع روابط مخرب تا ایده‌آل باشد.

(م ۱۶): «دوره مدیریت رهبران سازمان قطعاً باید کوتاه‌تر باشد. مدیران عملیاتی بالأخره چون کار حرفه‌ای می‌خواهند انجام بدهند هرچه دانش قوی‌تری و تجربه بیشتری داشته باشند به‌طور قطع کار بهتر انجام می‌دهند».

(م ۱۲): «افراد نخبه، متعهد، خیره و کارشناس تحلیل‌گر و این مهمه باز بودن راه ورود این‌ها. اینکه اراده‌ای بر اراده‌ای در سطوح بالا در سطوح عالی کشور بر اجرای یک کار درست و قانونمند وجود داشته باشد».

(م ۸): «مدیر باید اهل مطالعه و جدی باشد و دیدگاهش این باشد که کارمندان صاحبان سازمان صاحبان فرایند هستند و آن‌ها را در امور جاری سازمان مشارکت دهد و در تصمیم‌گیری‌ها آن‌ها را دخیل کند».

(م ۶): «در کلمات قصار حضرت علی (ع) آمده است المال عاریه یعنی ثروت عاریه است. عاری تصرف کوتاه‌مدت از امری متعلق به شخص دیگری در چارچوب توافق است. رسم امانت‌داری در عاریت استفاده بهینه از آن است و حفظ سرمایه انسانی برای آیندگان است. این به معنای بهره‌وری است. امانت‌انگاره نیروی کار و مدیریت‌انگاره سرمایه می‌تواند دغدغه بهره‌وری سرمایه و نیروی کار را ایجاد کند. اگر خود و منابع انسانی و طبیعی را امانت الهی نزد خود انگاریم این انگاره مسئولیت ما را در نحوه استفاده از آن‌ها زنده می‌کند».

(م ۸): «من کارمند اگر فلان ایده را داشته باشم و بتوانم محصول تولید کنم، حمایت

دانشگاه، دولت، چارچوب‌های دانشگاهی و فرایندها که اگر این‌ها حمایت کنند من خودبه‌خود هدف پیدا می‌کنم».

(م ۵): «عامل مهم دیگر ارتباط مالی صحیح بین سازمان و آن فرد و راهبرد مهم نظارت مستمر صاحبان فرایند بر کار فرایند به‌منظور تعاملات اثربخش».

(م ۱۷): «وقتی گفته شود اگر تولید شود خودتان هم منتفع می‌شوید یک انگیزه خاصی ایجاد می‌کند و فرد خودش را هم دخیل و سهیم می‌داند پس همکاری می‌کند و ارتباط قوی‌تری بین کارمند و سازمان ایجاد می‌شود».

(م ۵): «الآن کارسنجی ایجاد شده است. ما یکی از کارهایی که باید بکنیم اصلاح کارسنجی است به‌گونه‌ای که استاندارد و مبنای علمی داشته باشد».

(م ۴): «انگیزه یکی شدن، انگیزه بیگانگی را به یگانگی تبدیل کردن عملاً می‌تواند راهبردهای صحیح را به مدیر بدهد یا حتی به خود کارمند که راهبردها به‌قول معروف هر دو در صراط مستقیم قرار می‌گیرند و رفتار هر دو مطابق با اهداف فرد و سازمان می‌شود».

(م ۱۳): «انگیزه‌ها ورودی‌های سیستم هستند و باید به این شکل به قضیه نگریست که ورودی‌ها هم باید کنترل شوند و برای کنترل سیستم یعنی علاوه بر فیدبک‌ها، ورودی‌ها را هم کنترل می‌کنیم تا خروجی معین را برای سازمان داشته باشیم که خروجی همان میزان تعامل و مشارکت کارکنان در قبال انگیزه‌ها است و درواقع حاصل کار سازمان هستند».

(م ۵): «اگر هم مدیر علم داشته باشد و فرایندها از پایین به بالا باشد و مدیر همین را قبول کند و هماهنگ کننده باشد یک سازمان ایده‌آل به‌وجود می‌آید». یافته‌ها به تفکیک در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳: پاسخ به سؤال فرعی سوم

تعداد مقوله‌های مفاهیم انتزاعی	تعداد مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	دسته‌بندی مدل پارادایمی
۱۴۲	۶	توانمندسازی رابطه کاری برای اقناع انتظارات غیر مادی فرد	راهبردها
۱۲۷	۷	توانمندسازی زمینه سازمانی برای اقناع انتظارات غیر مادی فرد	
۱۸۲	۸	توانمندسازی کارمندان برای اقناع انتظارات غیر مادی فرد	
۱۰۴	۷	توانمندسازی مدیر برای اقناع انتظارات غیر مادی فرد	
۹	۱	تجاری‌سازی کارآفرینانه و هدفمند ایده، دانش و پژوهش برای اقناع انتظارات مادی فرد	

ادامه جدول ۳: پاسخ به سؤال فرعی سوم

دسته‌بندی مدل پارادایمی	مقوله‌های اصلی	تعداد مقوله‌های فرعی	تعداد مفاهیم انتزاعی
راهبردها	تخصیص کارآمد، عادلانه و شفاف منابع برای اقتناع انتظارات مادی فرد	۲	۲۸
	مشارکت در سود مبتنی بر عملکرد و بورس برای اقتناع انتظارات مادی فرد	۱	۱۲
	کارسنجی استاندارد و علمی برای اقتناع انتظارات مادی فرد	۱	۲۵
	اولویت‌بخشی به تحقق یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان	۱۱	۱۵۹
	تعامل و مشارکت فرد برای اقتناع انتظارات سازمان	۷	۱۱
	مسیر شکل‌گیری روابط چهارگانه مبتنی بر نقش مدیر، کارمند و فرایند	۴	۵۱

پاسخ به سؤال فرعی چهارم: با توجه به ماهیت تعاملی و دوسویه EOR، عوامل زمینه‌ای هم‌زمینه ویژگی‌های افراد و هم‌زمینه ویژگی‌های سازمانی در مواجهه با EOR را دربر می‌گیرد و این دو مقوله اصلی، میزان تحقق موفقیت‌آمیز راهبردهای مواجهه با EOR را تعیین و تحت تأثیر قرار می‌دهند.

از آنجا که افراد به‌عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی و ارزشمندترین سرمایه سازمانی تلقی می‌شوند هر کدام بسته به ویژگی‌های نهادینه شده در خود به‌صورت متفاوت در مواجهه با EOR رفتار می‌کنند، زیرا افراد گیرنده‌های غیرفعال نیستند، بلکه رفتار و زمینه سازمان را می‌بینند، درک و تفسیر می‌کنند و بر مبنای تفسیر خود در پاسخ به آن‌ها رفتار می‌کنند بنابراین، رفتار افراد ضامن پویایی یا عدم پویایی EOR خواهد بود و از منظر مشارکت‌کنندگان مهم‌ترین عواملی هستند که فرد قبل از مواجهه با EOR آن‌ها را در وجود خود ایجاد، نهادینه یا سرکوب کرده است و با سطحی متفاوت از هر کدام از این عوامل به سازمان ورود پیدا می‌کند. از طرفی زمینه سازمانی بستری است که تمام تعاملات و رفتار افراد در آن رخ می‌دهد و معنا بخش سازمان از دید کارکنان است. با توجه به نوع زمینه حاکم بر سازمان است که افراد آن را تعبیر و تفسیر می‌کنند و به زمینه تعاملات هویت می‌بخشند. نکته مهم این است سازمانی که زمینه مثبت دارد و بر مبنای ویژگی‌های مثبت طرح‌ریزی شده است خود به‌صورت القایی زمینه‌ساز ایجاد، نهادینه شدن و ارتقای ویژگی‌های مثبت به‌عنوان یک الگو نمایان می‌شود. چراکه افزایش ادراک کارمند از رفاه و دل‌رحمی سازمانی زمینه‌ساز عملکرد مشتاقانه، دل‌رحمانه و امیدوارکننده فرد به‌منظور تحقق اهداف سازمانی و مطلوبیت کیفیت خدمات‌رسانی افراد خواهد شد بنابراین، حاکمیت زمینه رفتار

مثبت در سازمان زمینه‌ساز ساختار و روابط توانمندساز و انسان‌گرا خواهد بود و بسترساز وابستگی اهداف و ارزش‌های فرد با سازمان خواهد شد زیرا این زمینه‌سازمانی بر این مینا است که دستیابی به اهداف سازمان از معبر تحقق اهداف فرد امکان‌پذیر است و خود عامل هدایت رفتار افراد در مسیر اهداف توسعه‌ای سازمان است و در نقش برطرف‌کننده مؤثر موانع وابستگی دوسویه منافع، اهداف، ارزش‌های فرد و سازمان ظهور پیدا می‌کند که خود عامل شکوفایی رفتار و ویژگی‌های مثبت رفتاری در کارکنان با عملکرد مشتاقانه خواهد شد.

(م ۱۷): «منابع سازمانی (سرمایه انسانی) ذهن، خودنگاره و ارتباطات مختلف دارد و برای هر فردی این ارتباط مفهوم خاصی دارد. از این‌رو برای همه افراد مفهوم کلی نمی‌توانیم داشته باشیم».

(م ۲): «کارمند مایل است در سازمان دیده شود که اگر زمینه ساختاری سازمان با اثرگذاری فرهنگ و جو سازمان یا سبک مدیریتی و رهبری حاکم مانع از این امر شود کارمند به ناچار منزوی شده و خود را از سازمان و اهداف متعالی آن جدا می‌داند». یافته‌ها به تفکیک در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴: پاسخ به سؤال فرعی چهارم

تعداد مقوله‌های اصلی	تعداد مقوله‌های فرعی	تعداد مفاهیم انتزاعی	دسته‌بندی مدل پارادایمی
زمینه رفتار فرد در مواجهه با EOR	۱۹	۱۸۱	عوامل زمینه‌ای
زمینه رفتار سازمان در مواجهه با EOR	۱۰	۷۷	

پاسخ به سؤال فرعی پنجم: میزان درجه نفوذ اهرم‌های قدرت برون‌سازمانی می‌تواند شدیداً بر میزان تحقق راهبردهای مواجهه با EOR تأثیر بگذارد زیرا شاخص‌های عوامل مداخله‌گر هستند که در صورت عدم شناسایی و مهار به‌موقع می‌توانند راهبردهای کارآمد مواجهه با EOR را ملغی و ناکارآمد جلوه دهند.

(م ۱): «اولین و مهم‌ترین چیز عوامل ذی‌نفوذ و مداخلات غیر اصولی است که گاهی هم رئیس و هم کارمند می‌خواهند مسائل علمی و اخلاقی را رعایت کنند، اما ناگهان از بیرون زنگ می‌زند که مجبوری این آقا را بگیری و اگر این آقا خلاف می‌کند شما آن را نادیده بگیری». یافته‌ها به تفکیک در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵: پاسخ به سؤال فرعی پنجم

تعداد مقوله‌های اصلی	تعداد مقوله‌های فرعی	تعداد مفاهیم انتزاعی	دسته‌بندی مدل پارادایمی
۷۹	۱۱	۷۹	عوامل مداخله‌گر

پاسخ به سؤال فرعی ششم: میزان اجرای موفقیت‌آمیز عوامل راهبردی در تأثیر عوامل زمینه‌ای حاکم بر EOR و عوامل مداخله‌گر به پیامدهایی ختم می‌شود. پیامدهای مطلوب و نامطلوب نشان از میزان کارآمدی و اثربخشی زمینه رفتار فرد و سازمان و درجه نفوذ عوامل مداخله‌گر در EOR دارد. پیامدهای خرد مطلوب اگر پایدار شوند منتج به پیامدهای کلان مطلوبی خواهند شد. در مقابل اگر به پیامدهای خرد نامطلوب بی‌توجهی شود و تدبیری برای رفع آن‌ها اندیشیده نشود و پایدار شوند منجر به بروز پیامدهای کلان نامطلوبی خواهند شد و به شکل قارچی و انگلی و به‌سرعت گسترش پیدا می‌کنند و باعث گسستگی و جدایی اهداف و منافع فرد و سازمان می‌شوند.

(م ۵): «مافیا دستش کوتاه شده منزوی و نابود می‌شوند».

(م ۶): «با بیان یک خاطره پیامد منفی مدیران و تعاملات منفی را خاطرنشان می‌کنم: یکی از مدیران برای اینکه مخالفان خود را در سازمان خودش پیدا کند به یکی از کارمندان خبرچین اضافه کار می‌دهد تا یک گروه واتساپ درست کند و در گروه شروع به بدگویی از مدیر و مدیر مربوطه کند و بدین‌صورت یکی یکی کارمندان مخالف خود را نابود کرد. خب ببینید چقدر از وقت و انرژی افراد به‌جای سازندگی و ارائه خدمات صرف تخریب شد».

(م ۴): «بهترین نتیجه از برقراری رابطه فرد و سازمان عاید هر دو می‌شود که همان یگانگی اهداف فرد و سازمان به‌صورت دوطرفه است. امر یگانگی اهداف خود ضامن پایداری رابطه، ارتقای کیفیت خدمات در نظام سلامت جامعه و توسعه ملی کشور خواهد بود».

(م ۵): «بدترین خروجی عدم توجه به رابطه فرد و سازمان و عواملی است که در روند فرایند آن تأثیرگذار هستند و نتیجه آن ورشکستگی مدیریتی، سیستم، تعاملات درون سیستم و EORs بوده است». یافته‌ها به تفکیک در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶: پاسخ به سؤال فرعی ششم

تعداد مفاهیم انتزاعی	تعداد مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	دسته‌بندی مدل پارادایمی
۲۸	۶	خرد مطلوب: هماهنگی فرهنگ رسمی سازمان با فرهنگ غیر رسمی فرد	پیامدهای خرد و کلان مطلوب و نامطلوب
۹	۳	خرد نامطلوب: حاکمیت نهاد غیر رسمی نامتعادل	
۴۲	۷	کلان مطلوب: خودکفایی علمی، تجاری‌سازی دانش و نخبه‌پروری	
۸	۴	کلان نامطلوب: ورشکستگی و افول دوسویه سیستمی و مدیریتی	

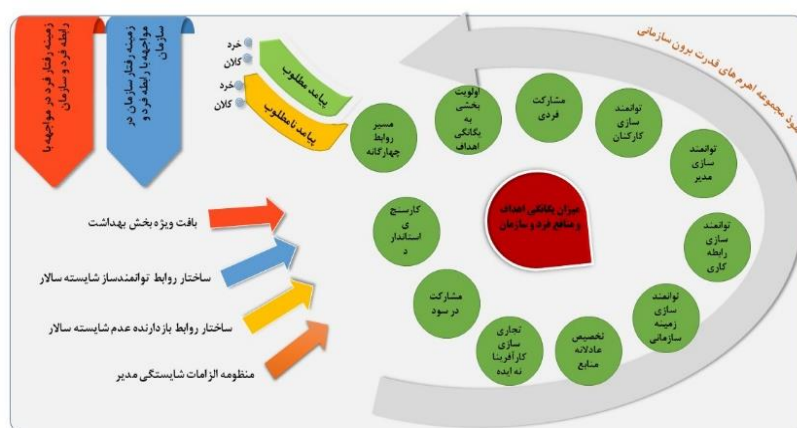
نتیجه‌گیری

روایت مدل برآمده از پژوهش حاضر

در راستای روایت مدل برآمده از پژوهش حاضر می‌توان گفت، ویژگی‌های انحصاری بخش بهداشت چون ادغام بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و بی‌ثباتی آن با نتایج مطلوبی چون به‌روز شدن علم مدیران و نتایج نامطلوبی چون مدرک‌گرایی، تداخل اهداف در بخش‌های مختلف، مانع‌تراشی‌های دوسویه و چندسویه، ضعف توجه به آموزش صحیح، مستمر و تخصصی، سردرگمی افراد در روابط و مشکل‌آفرینی در واحد مقصد و ضعف کیفیت خدمت‌رسانی همراه شده است. از طرفی مجموعه عواملی که رویه و فرایند انجام کارها و تعاملات سازمانی را مشخص می‌کنند مسیر شکل‌گیری ساختار روابط به شکل توانمندساز (از مسیر ارزش‌گذاری به نیازسنجی دوسویه و مرتفع کردن آن‌ها، ایجاد تعادل در روابط غیر رسمی به‌مثابه یک رسانه آموزشی، بازخور مثبت عملکرد عامل مسئولیت‌پذیری فرد، مشارکت‌طلبی از خبرگان به‌مثابه صاحبان فرایند عامل تعهد ماندگاری، تناسب سلامت جسمی و روحی فرد با شغل، ضمانت اجرایی و اهرم‌های نظارتی دوسویه، قوانین جامع و مانع و شفافیت نقش فرد در زنجیره خدمات و آموزش مستمر) یا بازدارنده (از مسیر نهادینه شدن عواملی چون ساختار آلوده به جناح‌گرایی سیاسی، برنامه‌های پنهان، مدیریت موازی چندگانه، اتخاذ تصمیمات پنهان عامل محرمانه شدن تبعیض‌ها، حاکمیت رفتار کژکارکرد به دلیل عدم اقتناع انتظارات، کنترل یک‌سویه عامل مافی‌گرایی

درون سیستمی، سبک مدیریتی آمرانه با چپش ساختار بالا به پایین عامل ابهام و کندکاری سیستمی، مدیریت پروازی و حاکمیت نهاد غیر رسمی نامتعادل) را با ابعاد و ویژگی‌های خاص هر کدام معرفی می‌کنند. با توجه به اینکه مدیران رابط سازمان با کارمندان بوده‌اند و میزان شایستگی آن‌ها در جهت‌دهی به روابط سازمانی بسیار مؤثر است حوزه وسیع‌تری از یک مدیر را شامل می‌شوند چراکه ایفای نقش‌های چندگانه مطلوب در راستای منظومه الزامات شایستگی مدیر است (از مسیر نخبه‌شناسی، نخبه‌پروری، قانون‌مداری و اخلاق‌مداری، روحیه و اراده جهادی، ظرفیت شناختی در نیازسنجی مدیرانه، ایفای نقش هماهنگی در اداره فرایندها، توانمندی تعاملی و هوش هیجانی، ایده‌پردازی به‌مثابه الگوی ارزش‌آفرینی در روابط، تصمیم‌گیری دوراندیشانه و شفاف، خودآگاهی مانع‌غرور کاذب و عملکرد به‌دور از تبعیض رفتاری) که میزان یگانگی و آشتی اهداف فرد و سازمان را تعیین، توسعه یا بهبود می‌دهد. گام اول در آشتی اهداف و منافع دوسویه فرد و سازمان شکل‌گیری مطلوب رابطه در تأثیر عوامل یاد شده است که به‌عنوان یک نقشه راه، سازمان و افراد را در مسیر تعالی و دستیابی قرار می‌دهد. با نهادینه شدن ابعاد مثبت‌گرای دوسویه به‌ویژه دل‌رحمی و شوق به همراه تعهد ماندگاری، هم‌زبانی، بازخورد دوسویه، افراد، اقناع شده و به سازمان وابسته می‌شوند (کفایت تأمین کارمند از منظر جایگاه اجتماعی، روان‌شناختی و مادی) و با شفاف‌سازی دوسویه اهداف فرد و سازمان زمینه تحقیق هویت اجتماعی و به‌تبع آن یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان هموار می‌شود، اما در این میان الگوهای پایداری در روابط شناسایی شده‌اند و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد می‌کنند که افراد و سازمان‌ها به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. اثربخشی این عوامل در بستر زمینه سازمانی با قابلیت تسری آن به‌عنوان الگوی رفتاری به افراد (سازمان مثبت و دل‌رحم برگرفته از دیدگاه مثبت‌مدیر به اقناع، اعتماد و توجه به فرد از مسیر حداکثر کردن رضایت، تعهد، شوق، توانمندسازی، تأمین مالی افراد و روابط انسان‌گرای پویا در راستای وابستگی اهداف و ارزش‌های فرد با سازمان است که از معبر تحقق اهداف فرد می‌گذرد) و ویژگی‌های فردی در مواجهه با EOR (افراد قبل از ورود به سازمان زمینه رفتاری دارند که سال‌ها پیش شکل گرفته و تعیین‌کننده نوع مواجهه آن‌ها با EOR است. با این پیش‌زمینه، افراد در سازمان به‌عنوان ارزشمندترین منابع انسانی راهبردی، رفتار مدیریتی را مانند ذره‌بینی فعال رصد می‌کنند. از این‌رو پویایی و دوسویه بودن EOR در گرو پایداری سرمایه‌های سازمانی خواهد بود) می‌گنجد. در مقابل مجموعه شرایطی نیز به‌صورت اقتضایی و غیر منتظره در EORS ظاهر شده و شدت اثرگذاری شرایط ایجاد یاد شده را تغییر می‌دهند که از بیرون سازمان با هم لینک شده‌اند و مبین درجه نفوذ اهرم‌های قدرت بیرونی (از طریق دوجانبه‌گرایی سیاسی، مداخله غیر علمی و

زورمندانه، خم کردن قوانین با تحمیل دستوری کارمند غیر متخصص و مدیریت موازی مخرب تنش را در روابط سازمانی پایدار می‌کنند) است. مجموعه این عوامل می‌توانند بر رفتارهای کنشی فرد و سازمان در عرصه رویارویی با رابطه تأثیر بگذارند که طی میزان مرتفع کردن متناسب و متعادل انتظارات دوسویه فرد و سازمان در راستای اقعان انتظارات مادی و غیر مادی دوسویه انجام می‌شود. تمرکز ویژه این عوامل روی راهبردهای توانمندسازی چهارگانه مدیر (طیب‌الدوار خودآگاه)، کارمند (مشارکت خیره متعهد تحلیل‌گر)، زمینه (بازمهندسی و شفاف‌سازی چارچوب‌ها و فرایندها) و روابط کاری (دید منفعت عامه و موج‌سواری برای نظارت بر روابط غیر رسمی) است که در صورت تحقق مطلوب آن‌ها منجر به تعیین مسیر شکل‌گیری رابطه در فضای واحد سازمانی مثبت مشتاقانه، دل‌رحمانه، همکارانه و انسان‌مدارانه با طرح یکپارچه سازمانی منطبق بر هویت اجتماعی خواهند شد. همچنین با تمرکز بر نوع ایفای نقش مدیر، کارکنان و فرایند در EOR، مسیر شکل‌گیری روابطی در پیوستار مخرب تا ایده‌آل ایجاد می‌شود. مجموعه این عوامل راهبردی در تأثیر مستقیم شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر یاد شده با تمسک به میزان یگانگی اهداف و منافع دوسویه، برون‌دادهایی در یک طیف دوسویه مطلوب خرد و کلان (انزوای مافیا و شرایط فرصت‌طلب و به‌دنبال آن خودکفایی علمی، تجاری‌سازی دانش و نخبه-پروری) و برون‌دادهای نامطلوب خرد و کلان (تخریب روابط ناشی از انگاره مخرب مدیر به فرد و به‌دنبال آن ورشکستگی و افول دوسویه سیستمی و مدیریتی) را برای روابط بین فردی و سازمانی به‌وجود می‌آورند. الگوی نهایی برآمده از پژوهش در شکل (۱) آمده است.



شکل ۱: الگوی نهایی پژوهش

فضایای تئوریک^۱ برآمده از الگوی نهایی پژوهش

در نهایت براساس فرایند کدگذاری انتخابی به منظور تدوین قضایای نظری پژوهش اقدام شد.

قضیه ۱: جریان ساختار روابط توانمندساز یا بازدارنده به همراه منظومه الزامات شایستگی مدیر با توجه به بافت ویژه بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان را تعیین می‌کند.

قضیه ۲: میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان با سطح وابستگی اقناع‌کننده کارمند به سازمان، سطح شفافیت اهداف و آگاهی دوسویه مدیر، کارمندان و ابعاد اصلی EOR مثبت‌گرا شناسایی می‌شود.

قضیه ۳: راهبردهای مطلوبیت EOR طی مرتفع کردن متناسب و متعادل انتظارات دوسویه آن‌ها از یکدیگر، اولویت‌بخشی به تحقق یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان با توجه به مسیر شکل‌گیری روابط چهارگانه مبتنی بر نقش مدیر، کارمند و فرایند ایجاد می‌شوند.

قضیه ۴: میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان ارتباط مستقیم با مرتفع کردن متناسب و متعادل انتظارات دوسویه فرد و سازمان، اولویت‌بخشی به تحقق یگانگی اهداف فرد و سازمان، مسیر شکل‌گیری روابط چهارگانه مبتنی بر نقش مدیر، کارمند و فرایند به برون‌دادهای خرد و کلان مطلوب و نامطلوب دارد.

قضیه ۵: زمینه رفتار فردی و زمینه رفتار سازمانی در مواجهه با EOR تعیین‌کننده میزان موفقیت راهبردها از منظر اقناع دوسویه انتظارات آن‌ها، اولویت‌بخشی به یگانگی اهداف دوسویه و مسیر شکل‌گیری روابط چهارگانه مبتنی بر نقش مدیر، کارمند و فرایند هستند.

قضیه ۶: درجه بالای نفوذ اهرم‌های قدرت برون‌سازمانی مانع تحقق موفقیت‌آمیز راهبردهایی چون مرتفع کردن انتظارات دوسویه فرد و سازمان به منظور یگانگی اهداف و منافع آن‌ها هستند.

قضیه ۷: برون‌دادهای خرد و کلان حاصل مرتفع کردن متناسب و متعادل انتظارات دوسویه فرد و سازمان اعم از انگیزه مادی و غیر مادی مکمل فرد و متناسب با تعامل مدنظر سازمان، اولویت‌بخشی به تحقق یگانگی اهداف دوسویه و مسیر شکل‌گیری روابط چهارگانه مبتنی بر نقش مدیر، کارمند و فرایند با تمسک به میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان هستند.

گفتنی است می‌توان درجاتی از هم‌پوشانی نظری و تجربی را در بین همه ابعاد و هریک از سازه‌های منفرد انتظار داشته باشیم زیرا هرکدام نمایانگر جنبه‌های مختلف EOR هستند؛ یعنی تا آنجا که این مفاهیم و نتایج تئوریزه شده آن‌ها به‌طور یکپارچه بررسی تجربی نشده‌اند مسلماً

تعدادی از مطالعات قبلی به‌طور جداگانه ارتباط بین هر متغیر و نتایج متنوعی را ایجاد کرده‌اند، اما این تلاش‌ها تا مرحله پژوهش حاضر به‌طور هم‌زمان هم‌گرا نشده‌اند. این عدم همگرایی مسئله شایان توجه‌ای است زیرا هم‌سو با پژوهش کناپ^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، بررسی این نگرانی‌ها مهم است و آن‌ها جنبه‌های کلیدی تعیین اعتبار کلی سازه هستند و ارزیابی اهمیت نسبی هر مفهوم مرتبط با EOR برای پیش‌بینی نتایج مختلف اهمیت دارد. هم‌سو با تعریف اشتریان (۱۳۹۶) طراحی الگو در این زمینه بازسازی و تلخیصی از واقعیت است که با دربرداشتن ویژگی‌های اصلی فرایند EOR شناخت از واقعیت را تسهیل می‌کند. نتایج حاضر الگویی یکپارچه در سطح خرد و کلان با توجه یکسان به سطح فردی و سازمانی را نشان می‌دهد که در پژوهش‌های قبلی در نظر گرفته نشده است. به نظر می‌رسد این الگو می‌تواند قدرت نهفته در ساختار عملکرد روابط توانمندساز و بازدارنده، ابعاد و ویژگی‌های شایستگی مدیران در ایجاد، توسعه یا بهبود میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان، راهبردهای کنش و واکنش در تأثیر عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی در مواجهه با رابطه فرد و سازمان با رویکرد مثبت‌گرا، شاخص‌های اهرم‌های قدرت برون‌سازمانی را نه تنها به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف متعالی سازمانی، بلکه به‌عنوان عامل بهبودی و توانمندسازی روابط درونی از طریق تحقق راه‌کارهایی چون ابعاد و ویژگی‌های توانمندسازی روابط کاری، مدیران، زمینه سازمانی و کارکنان، اولویت‌بخشی به یگانگی اهداف، مسیر شکل‌گیری روابط از مخرب تا ایده‌آل، مشارکت افراد در ازای انگیزه‌های مادی و غیر مادی سازمانی متناسب و متعادل تجلی بخشیده و با تقویت و پایداری برون‌دادهای خرد مطلوب چون هماهنگی فرهنگ رسمی سازمان با فرهنگ غیر رسمی فرد، مسیر تجلی پیامدهای کلان مطلوب چون خودکفایی علمی، تجاری‌سازی دانش و نخبه‌پروری هموار شود. همچنین با تدبیراندیشی در کنترل روابط غیر رسمی نامتعادل مانع ورشکستگی و افول دوسویه سیستمی و مدیریتی شد تا با ارتقای سطح کیفی خدمات و پاسخگویی نظام سلامت در دستیابی به موفقیت بلندمدت سازمان، استمرار و پایداری آن مؤثر واقع شد. در جدول زیر طبق شکاف‌های شناسایی شده با مقایسه یافته‌های پیشین میزان موفقیت پژوهش حاضر در پوشش شکاف‌ها نشان داده می‌شود.

1. Knapp

جدول ۷: مقایسه یافته‌های پژوهش‌های پیشین با پژوهش حاضر

نویسنده (ها)	تمرکز پژوهش	نتایج یا اهداف پژوهش
Masterson & Stamper (2003)	تصورات کارکنان	شناسایی ابعاد ادراک از عضویت سازمانی: نیاز به پژوهش و قابلیت اجرایی، اهمیت عضویت در سازمان و تعلق فرد به سازمان.
Meijerink(2014); Eldor & Vigoda-Gadot(2016); Kang & Sung(2017); Lee et al., (2019)	سطوح فردی	عواملی چون رضایت، تعهد، انگیزش و رفتار شهروندی سازمانی روی عملکرد سازمان اثرگذار است.
Jiang(2012)	تعارض کار- خانواده	تعارض کار - خانواده مبتنی بر زمان و عدالت رویه‌ای به کیفیت EOR ارتباط دارد.
Men(2015)	رهبری تحول‌گرا و کانال‌های ارتباطی	مؤثرترین کانال ارتباطی، ارتباط چهره‌به‌چهره رهبر با کارمندان است که روی رضایت افراد اثرگذار است.
Fitzsimmons & Stamper(2014)	استراتژی‌های سازمانی و تجربیات منابع انسانی	فرهنگ فردگرا، جمع‌گرا و اقتضایی با توجه به شیوه عملکرد منابع انسانی.
Coyle-Shapiro et al., (2019); Alcover et al., (2017)	قرارداد روان‌شناختی	دامنه برون سازمانی: کاربران، دوستان، خانواده، فعالیت‌های غیر شغلی، مشتری‌ها، دامنه ارتباطی درون سازمانی: سرپرست و همکار.
Wu et al., (2010)	چشم‌انداز دوگانه فرد و سازمان	ارجحیت انگیزه‌های غیر مادی به انگیزه‌های مادی.

جدول ۷: مقایسه یافته‌های پژوهش‌های پیشین با پژوهش حاضر

نویسنده (ها)	تمرکز پژوهش	نتایج یا اهداف پژوهش
Dutta & Khatri(2017)	ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا	امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی، خودکارآمدی، هوش هیجانی، بهزیستی و روان‌شناختی.
پژوهش حاضر (۱۴۰۰)	الگوی یکپارچه سطح خرد (زمینه فردی و سازمانی در مواجهه با EOR) و سطح کلان (رابطه کاری)، توسعه مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا	<p>ارائه الگوی یکپارچه EOR که نتایج سطح خرد (زمینه رفتاری فرد و سازمان) و سطح کلان رابطه کاری با رویکرد مثبت‌گرا را پوشش داده است.</p> <p>مدل توسعه یافته پیشنهادی رفتار سازمانی مثبت‌گرا با ابعاد پیشنهادی نوین شوق و دل‌رحمی.</p> <p>لزوم تمرکز بر ایجاد تناسب و نقش مکمل انگیزه‌های مادی و غیر مادی در روابط.</p> <p>شناسایی پدیده‌محوری یگانگی اهداف و منافع دوسویه با سه ویژگی: ابعاد نوین EOR - وابستگی اقناع‌کننده کارمند ضامن هویت اجتماعی - شفافیت و آگاهی مدیران و کارکنان از اهداف.</p> <p>شناسایی ابعاد نوین EOR شامل هم‌زمانی برگرفته از هویت اجتماعی، بازخورد دوسویه - ویژگی‌های مثبت دوسویه.</p> <p>شناسایی ابعاد و ویژگی‌های راهبردهای توانمندسازی افراد، مدیران، زمینه‌سازمانی و رابطه کاری.</p> <p>شناسایی ابعاد و ویژگی‌های اهرم‌های قدرت برون‌سازمانی.</p> <p>شناسایی ابعاد و ویژگی‌های پیامدهای مطلوب و نامطلوب در قالب خرد و کلان.</p> <p>شناسایی تفصیلی ابعاد و ویژگی‌های زمینه رفتاری فرد و زمینه رفتاری سازمان در مواجهه با رابطه فرد و سازمان با رویکرد مثبت‌گرا.</p> <p>شناسایی ابعاد و ویژگی‌های ساختار روابط توانمندساز و بازدارنده.</p> <p>شناسایی ابعاد و ویژگی‌های منظومه الزامات شایستگی مدیر.</p> <p>شناسایی ابعاد و ویژگی‌های مسیر شکل‌گیری EOR مبتنی بر نقش مدیر، کارمند و فرایند که روابطی از مخرب تا ایده‌آل را شکل می‌دهند.</p>

نوآوری در پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر نتایج مرور نظام‌مند و شکاف‌های پژوهشی در این حوزه (یکپارچگی سطح خرد و کلان) شکل گرفته است که دلالتی بر نوآوری در پژوهش است. از این رو نوآوری در مفاهیم حاصل از کدگذاری باز ۳۲۲ مفهوم، نوآوری در زیرمقوله‌های حاصل از مفاهیم ۱۳۱ عنوان و نوآوری در مقوله‌های اصلی حاصل از زیرمقوله‌ها ۲۳ عنوان است.

محدودیت‌های پژوهش

با در نظر گرفتن طیف گسترده‌ای از خبرگان در سطح مدیریتی از نهادهای مختلف دانشگاهی - اجرایی سعی بر غلبه بر محدودیت مشارکت کنندگان شده است. مدیران، با توجه به راهبردی بودن موضوع پژوهش، بعضاً با ادبیات علمی EOR و POB آشنا نبودند. با انتخاب افرادی که در این دو حوزه تجربه پژوهشی داشتند سعی در برطرف کردن این محدودیت شده است که به دلیل درک اهمیت و علاقه به موضوع پژوهش به‌رغم شرایط بحرانی کرونایی تمایل به برگزاری جلسات حضوری متعدد تا دستیابی به کفایت نظری و مشارکت در بازبینی نتایج برای دریافت و به‌کار بستن نتایج در حوزه فعالیت خود بودند. گستره وسیع بخش بهداشت، تعدد و تنوع کارکنان و انتخاب چندسطحی مشارکت کنندگان از محدودیت‌های این پژوهش به‌حساب می‌آید که پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر در مسیر تکمیل این پژوهش گام بردارند.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده و رهنمودهایی برای اقدام عملی

با توجه به اینکه براساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که منظومه الزامات شایستگی مدیران از عوامل ایجادی در تعیین میزان یگانگی اهداف و منافع فرد و سازمان است بنابراین، به مدیران بخش بهداشت پیشنهاد می‌شود به دور از شخصیت ماکیاولی، سیاست‌پیشگی با نخبه‌شناسی، نخبه‌گزینی و نخبه‌پروری از مسیر نیازسنجی مدبرانه، مدیریت اخلاق‌مدار و قانونمند، ایجاد و حفظ نقش هماهنگ‌کنندگی و مشارکت‌طلبی در اداره فرایندها و پرورش نگرش شخصی مطالعه به‌منزله طلوع ایده، ضامن و الگوی راهبردی خلاقیت در روابط بین فردی و سازمانی باشند. در همین راستا به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود با تدوین طرح‌های مطالعاتی آسیب‌شناسی نقاط انفصال تعامل در روابط سازمانی را شناسایی کنند و برای رفع آن‌ها راهکارهای علمی و کاربردی ارائه کنند. با توجه به اینکه براساس نتایج و یافته‌های پژوهش در ابعاد نوین شناسایی شده EOR مشخص شد که بازخورد متقابل بهترین جایگزین برای کنترل یک‌سویه است بنابراین، به مدیران بخش بهداشت پیشنهاد می‌شود که با حفظ این دیدگاه که

پرسشگری، مطالبه حق و پاسخگویی وظیفه است (فرمایش مقام معظم رهبری مدظله‌العالی) از کنترل یک‌سویه و تجسس در حریم خصوصی افراد خودداری کرده و بپذیرند که اگر زمینه سازمان و مدیران کنترل شود با اعتمادسازی در روابط کارکنان نیز کنترل می‌شوند. چراکه مصداق تنگ بلورین، تمام عملکرد رفتاری مدیران از سوی کارکنان رصد می‌شود که اگر مدیران بپذیرند بازخور دوسویه بهترین راهبرد شناسایی روابط بغرنج فرد و سازمان و ضامن هم‌زمانی و تفاهم متقابل است، در تحقق پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و روزآمد موفق خواند شد. در همین راستا به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود با تبیین شاخص‌ها و راهکارهای وابستگی اقناع‌کننده کارمندان به سازمان^۱ ایجاد هویت اجتماعی و شناسایی راهکارهای ایجاد نظام انگیزشی عادلانه منابع انسانی سازمان، راهگشای مدیران این بخش در کوتاه و هموار کردن مسیر شکل‌گیری تفاهم متقابل در روابط بین فردی و سازمانی باشند.

مآخذ

اسلامی، قاسم، رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید، خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۷). علل رفتار زیراب‌زنی در سازمان‌های بخش دولتی. *فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه*. سال ۳۱، شماره ۳، ۴۹-۸۳.

اشتریان، کیومرث (۱۳۹۶). *سیاست‌گذاری عمومی در ایران*. تهران: بنیاد حقوقی میزان. امیری قلعه رشیدی، نیلوفر، عرب یارمحمدی، علیرضا، قادری، مرجانه، نادری نژاد، مرجان (۱۳۹۷). رضایت شغلی عوامل مؤثر بر آن در کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی

تهران. *نشریه پژوهش پرستاری ایران*. سال ۱۳، شماره ۳، ۷۴-۷۰. امینی، علیرضا، مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵). استعاره پردازي رفتاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*. سال ۵، شماره ۱، ۱۳-۳۲.

بخشی، احسان، کلانتری، رضا، سلیمی، نوشین (۱۳۹۶). بررسی عملکرد شغلی و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان اسلام‌آباد غرب بر اساس مدل اچپو در سال ۱۳۹۴. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک*. سال ۲۰، شماره ۲، ۹-۱. دانائی‌فرد، حسن، امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازي داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۱، شماره ۲، ۶۹-۹۷.

- رهنورد، فرج اله (۱۳۹۱). معماری نظام اداری در پرتو سیاست‌های کلی ابلاغی. مدیریت توسعه و تحول. سال ۳، شماره ۱۰، ۲۲-۱۵.
- زارع، محمد، امامی، حسن، میناوند، بهمن، امیری، میرسجاد، حسینی، سیدعلی، قانعی، حسین (۱۳۹۰). گزارش تحلیل وضعیت نظام اطلاعات مدیریت سلامت (HMIS). تهران: معاونت هماهنگی، دبیرخانه شورای سیاست گذاری و اصلاح نظام سلامت. دسترسی در <https://research1.umsha.ac.ir>.
- سالاروند، عباس، درگاهی، حسین، اله‌دادی، سجاد، شهام، گلسا (۱۳۹۵). رابطه جوسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران. مدیریت بهداشت و درمان. سال ۷، شماره ۱، ۴۵-۵۶.
- سجادی، حانیه‌سادات، حسینی، معصومه، دهقانی، آرزو، خدایاری، رحیم، زندیان، حامد، حسینی، سیده سنا (۱۳۹۶). تحلیل سیاست‌گذاری طرح تحول نظام سلامت در حوزه درمان جمهوری اسلامی ایران. تحقیقات نظام سلامت حکیم. سال ۲۱، شماره ۲، ۷۱-۸۸.
- گریفین، ریکی، مورهد، گرگوری (۱۹۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.
- محرابی، جواد، گلناری، مجتبی (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین امنیت شغلی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دائمی و موقت در دانشگاه علوم پزشکی قزوین. مدیریت توسعه و تحول. سال ۶، شماره ۲۱، ۴۹-۶۰.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۳). گزارش جهانی سلامت ۲۰۰۰، دفتر بررسی های اقتصادی، کمیته بهداشت و درمان. قابل دسترسی در www.rc.majlis.ir/fa.
- مصدق راد، علی‌محمد، رحیمی تبار، پریسا (۱۳۹۸). الگوی حاکمیت نظام سلامت ایران: یک مطالعه تطبیقی. مجله علوم پزشکی رازی. سال ۲۶، شماره ۹، ۲۸-۱۰.
- مصدق‌راد، علی محمد (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین رضایت شغلی کارکنان با سبک مدیریت مدیران بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران، سال ۴، شماره ۱۲، ۱۴۳-۱۶۹.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35.
- Bardarova, S., & Ivana, S. (2019). Managers role in achieving balance between people and organization. *50th International Scientific Conference Contemporary Economic Trends: Technological Development and Challenges of Competitiveness*, University of Niš, <http://www.eknfak.ni.ac.rs>.

- Cheng, Y. (2018). Looking back, moving forward: a review and reflection of the organization-public relationship (OPR) research. *Public Relations Review*, 44(1), 120-130.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 145-169.
- Creswell, J. W. (2005). *Education eesearch: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60-82.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 1-27.
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee-organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(2), 80-94.
- Gillis, T. L. (2017). *The international encyclopedia of organizational communication*. Hoboken: Wiley Blackwell.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.
- Jiang, H. (2012). A model of work-life conflict and quality of employee-organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38(2), 231-245.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Kim, H. S. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167-197.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2014). Clarifying the relational ties of organizational belonging: Understanding the roles of perceived insider status, psychological ownership, and organizational identification. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 273-285.
- Lee, Y., Kim, K. H., & Kim, J. N. (2019). Understanding the impacts of issue types and employee-organization relationships on employees' problem perceptions and communicative behaviors. *Corporate Communications: An International Journal*, 3(24), 553-568.

- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 473-490.
- Meijerink, J. (2014). *Practicing social innovation: enactment of the employee-organization relationship by employees*. In Human Resource Management, Social Innovation and Technology Advanced Series in Management, 135_153. Enschede: Emerald Group Publishing Limited.
- Men, R. L. (2015). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Leadership and Internal Communication*, 28(2), 1-29.
- Shore, L., Coyle-shapiro, J., & Tetrick, L. (2012). *The employee-organization relationship applications for the 21st century*. New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Wolfe M. E., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & van Dyne, L. (2015). *The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition*. Research in personnel and Human Resource Management, Emerald Group Publishing Limited. Access at: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S07427301\(04\)23007-9/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S07427301(04)23007-9/full/html).
- Stewart, G.T. (2006). *Relational value exchange: A grounded theory study of buyers' and sellers' approaches to building, maintain, and /or dissolving interorganizational relationships*. Doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park: Sage Publications.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C., & Song, L. J. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.
- Wu, J., Chen, W., & Liu, Y. (2010). An I-P/C model of employee-organization relationship: A dual perspective. *front Business Research in China*, 4(4): 630-652.
- Yan Zhang, A., Jiwen S. L., Tsui, A. S., & FU, P.P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6). 1-22.
- Yoon, D. J. (2017). Compassion momentum model in supervisory relationships. *Human Resource Management Review*, 27(3), 473-490.