

تدوین الگوی ارتباطات سازمانی در جهت ارتقای رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمانهای دولتی، مدیریت رفتار

سازمانی در افزایش مشارکت کارکنان بر اساس انگیزه مقدس در آموزش و پرورش

محمد شفیعیان^۱ محمد جواد عرب نژاد^۲ فاطمه عباس نژاد^۳ سونا قهرمانی^۴ امید فنائی نیا^۵ معصومه زارعی^۶

۱. لیسانس مهندسی مکانیک و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان

۲. لیسانس مهندسی صنایع و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان

۳. لیسانس مهندسی پلیمر گرایش صنایع پلیمر و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از

دانشگاه صنعتی اصفهان

۴. لیسانس مدیریت صنعتی و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان

۵. لیسانس مدیریت صنعتی و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان

۶. لیسانس اقتصاد نظری و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان

چکیده:

تلفیقی این پژوهش‌ها به بررسی نقش ارتباطات سازمانی و انگیزش معنوی در ارتقای رفتار سازمانی مثبت گرا در نهادهای دولتی و آموزشی پرداخته است. مطالعه اول با رویکرد آمیخته و مدلسازی معادلات ساختاری، پنج بعد اصلی ارتباطات مثبت (اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی) را شناسایی کرد که از طریق سه دسته راهبرد (تسهیل گر، تعدیل گر و بستر ساز) موجب ارتقای سرمایه‌های روانشناختی و عملکرد کارکنان می‌شوند. مطالعه دوم، با رویکرد کیفی و مطالعه موردی در مدرسه دینی اندونزیایی، نشان داد که مشارکت کارکنان در قالب‌های فردی، سازمانی و فرهنگی با انگیزش مقدس تقویت شده و از طریق هارمونی شغلی، توانمندسازی و رهبری معنوی تعمیق می‌یابد.

یافته‌های تلفیقی این دو پژوهش حاکی از آن‌اند که ارتباطات مثبت و معنویت شغلی می‌توانند زمینه‌ساز بهبود تعهد، کارایی و اثربخشی کارکنان در نهادهای عمومی باشند. در نتیجه، سازمان‌ها با نهادینه‌سازی راهبردهای ارتباطی و تقویت رهبری اخلاقی و معنوی، قادر خواهند بود پایداری فرهنگی، رضایت شغلی و روحیه مشارکتی را ارتقا دهند و با کاهش ترک خدمت، به بهبود عملکرد کلان سازمان دست یابند.

واژگان کلیدی: ارتباطات مثبت سازمانی، انگیزش مقدس، مشارکت کارکنان، رهبری معنوی، سرمایه روانشناختی

۱- تعریف مسئله:

در بسیاری از نهادهای دولتی ضعف کانال‌ها و سازوکارهای ارتباطی مؤثر در سطوح مختلف باعث می‌شود برنامه‌ها و طرح‌های توسعه‌ای به اهداف از پیش تعیین‌شده نرسند، کارکنان دچار نارضایتی و سردرگمی شوند و ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت آن‌ها به‌درستی فعال نشود. اگرچه رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا ظرفیت قابل توجهی برای بهبود کیفیت تعاملات دارد، پژوهش‌های اندکی مدل جامعی ارائه کرده‌اند که با شناسایی پنج مؤلفه ارتباطات مثبت (اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی) و سه گروه راهبرد (تسهیل‌گر، تعدیل‌گر و بسترساز) شکاف‌های ارتباطی در محیط‌های اداری دولتی را پر کند و ضمن بهبود جریان اطلاعات و تقویت سرمایه‌های روان‌شناختی، اثربخشی فعالیت‌های سازمانی را افزایش دهد.

در عین حال، مدیریت رفتار سازمانی به‌عنوان زیربنای ارتقای انگیزش و کارایی نیروی انسانی در نهادهای آموزشی مانند pesantren اهمیت ویژه‌ای دارد. «انگیزش مقدس» با تکیه بر ارزش‌ها و باورهای دینی می‌تواند تعهد فردی، سازمانی و فرهنگی کارکنان را تقویت کند، اما فقدان شواهد تجربی درباره نحوه تبدیل این انگیزش به سطوح بالای مشارکت شغلی و عدم وجود مدل‌های کاربردی برای ایجاد «هماهنگی و هم‌راستایی»، «توسعه قابلیت‌ها» و «رهبری معنوی»، پیامدهایی چون ترک خدمت، غیبت مکرر و کارایی پایین را پدید آورده است. از این رو، مسأله اصلی تحقیق طراحی چارچوب نظری- کاربردی برای ارتباطات سازمانی و الگوهای رفتاری مبتنی بر انگیزش مقدس در نهادهای دولتی و pesantren است تا با فعال‌سازی سرمایه‌های روان‌شناختی و معنوی کارکنان، مشارکت و عملکرد آن‌ها بهبود یابد.

۲- طبقه بندی مسئله:

۱-۲ مقاله اول:

موضوع اصلی: تدوین الگوی ارتباطات سازمانی در جهت ارتقای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمانهای دولتی

۱-۲ چهارچوب کلی طبقه‌بندی زیرمسائل

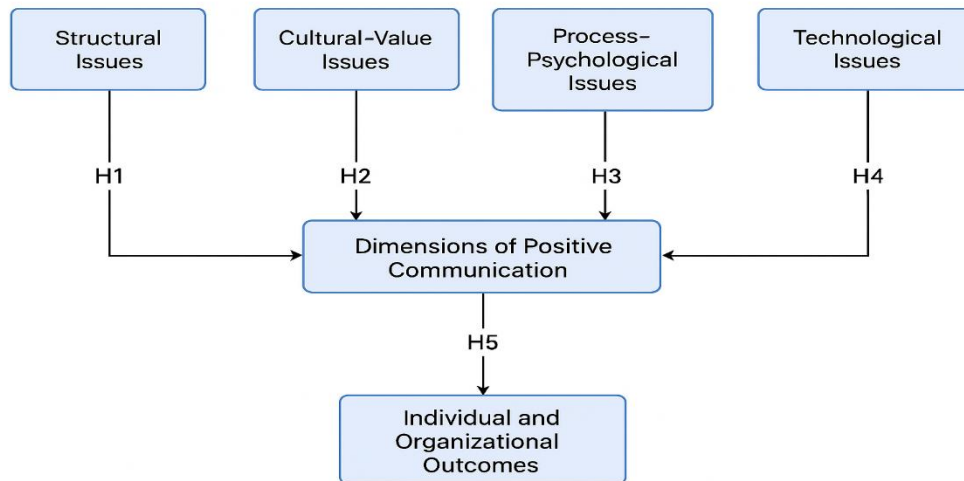
- مسائل ساختاری
 - سلسله‌مراتب گسترده و بوروکراسی اداری
 - کندی جریان اطلاعات
- مسائل فرهنگی-ارزشی
 - فقدان اعتماد و شفافیت
 - کمبود روحیه نوع‌دوستی و تعاون
- مسائل فرایندی-روانی
 - مهارت‌های ناکافی در گوش دادن فعال و هوش هیجانی

- مقاومت در برابر بازخورد
- مسائل تکنولوژیک
- کانال‌های الکترونیک محدود
- عدم بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی سازمانی

۲-۱-۲ زیرمسائل و فرضیات اصلی

- مسائل ساختاری H^۱: موانع ساختاری کیفیت ارتباطات مثبت را به‌طور معنادار کاهش می‌دهد.
- مسائل فرهنگی-ارزشی H^۲: تقویت ارزش‌های اخلاقی و معنوی، ابعاد اخلاقی و انسانی ارتباطات را ارتقا می‌دهد.
- مسائل فرایندی-روانی H^۳: آموزش مهارت‌های ارتباطی (گوش دادن فعال، هوش هیجانی) باعث بهبود ابعاد عملکردی و پرورشی ارتباطات مثبت می‌شود.
- مسائل تکنولوژیک H^۴: توسعه کانال‌های چندگانه و استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی، کیفیت ارتباطات مثبت را افزایش می‌دهد.
- نقش ارتباطات مثبت H^۵: ابعاد پنج‌گانه ارتباطات مثبت (اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی، هیجانی) به‌طور مستقیم پیامدهای فردی (رضایت شغلی، بهزیستی) و سازمانی (بهره‌وری، تعهد) را بهبود می‌بخشد.

۲-۱-۳ نمودار طبقه‌بندی مسئله تحقیق



۲-۲ مقاله دوم:

موضوع اصلی: مدیریت رفتار سازمانی در افزایش مشارکت کارکنان بر اساس انگیزه مقدس در آموزش و پرورش

۲-۲-۱ طبقه‌بندی مسئله پژوهش

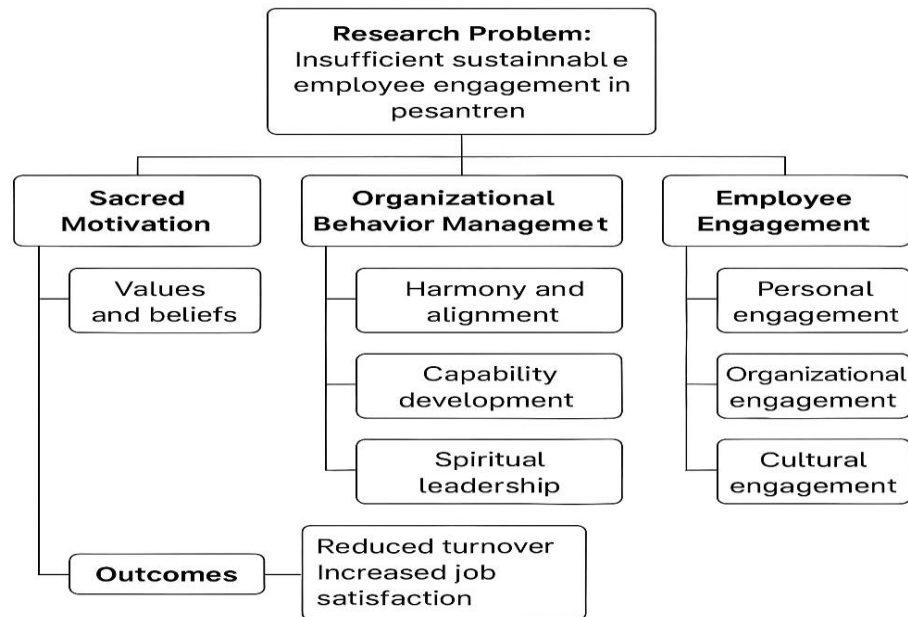
مسئله‌ی اصلی این تحقیق، ناکافی بودن مشارکت پایدار کارکنان در فضای Pesantren علی‌رغم پتانسیل «انگیزش مقدس» و ساختار فرهنگی-سازمانی منحصر به فرد است. با بازخوانی ادبیات موضوع، سه حوزه کلیدی شناسایی می‌شود که چهارچوب مفهومی پژوهش را می‌سازند:

- انگیزش مقدس: باورها و ارزش‌های دینی نیروزا
 - مدیریت رفتار سازمانی: مکانیسم‌های هارمونی و هم‌راستایی، توانمندسازی، رهبری معنوی
 - مشارکت کارکنان: مشارکت فردی، سازمانی و فرهنگی
- بین این سه حوزه، مجموعه‌ای از روابط فرضی شکل می‌گیرد که در قالب پنج فرضیه اصلی قابل بررسی است.

۲-۲-۲ فرضیات اصلی

۱. انگیزش مقدس به طور مثبت بر مشارکت فردی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
۲. انگیزش مقدس به طور مثبت بر مشارکت سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
۳. انگیزش مقدس به طور مثبت بر مشارکت فرهنگی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
۴. مدیریت رفتار سازمانی (هارمونی و هم‌راستایی، توسعه قابلیت‌ها، رهبری معنوی) رابطه‌ی بین انگیزش مقدس و مشارکت کارکنان را تعدیل/توسط می‌کند.
۵. افزایش سطوح مشارکت کارکنان باعث بهبود نتایج سازمانی (کاهش ترک خدمت، ارتقای کارایی و رضایت) می‌شود.

۲-۲-۳ نمودار طبقه‌بندی مسئله تحقیق



۳- مدل سازی مفهومی:

۳-۱ مقاله اول

مدل مفهومی مقاله بر پایه‌ی زنجیره‌ی علی «پیش‌ران‌ها → اقدامات راهبردی → ارتباطات سازمانی مثبت → پیامدها» شکل گرفته است. در سطح نخست، شرایط محرک (پیش‌ران‌ها) شامل تأکید اسناد بالادستی بر سرمایه‌ی انسانی، کاهش اعتبار و وجهه‌ی سازمان‌های دولتی، مشکلات رفتاری میان کارکنان و بهره‌وری پایین نیروی انسانی تعریف شده است که ضرورت طراحی ارتباطات اثربخش و مثبت را در فضای بوروکراتیک دولتی به‌وضوح نشان می‌دهد.

در هسته‌ی مدل، «ارتباطات سازمانی مثبت» به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی معرفی شده است که از پنج بُعد اخلاقی (رعایت ارزش‌ها و عدل)، انسانی (نوع‌دوستی و همدلی)، عملکردی (روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری و خلاقیت در وظایف)، پرورشی (بازخورد سازنده و حمایت‌های همدلانه) و هیجانی (انرژی مثبت و سرزندگی) تشکیل می‌شود. برای تقویت این ابعاد، سه گروه راهبرد ارتباطی طراحی شده است: راهبردهای تسهیل‌گر (اصلاح ساختار سلسله‌مراتبی و کاهش بوروکراسی)، راهبردهای تعدیل‌گر (فرهنگ‌سازی ارتباط مؤثر و مدیریت تعارض) و راهبردهای بسترساز گسترش کانال‌های چندرسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی سازمانی.

در سطح نهایی، مدل پیش‌بینی می‌کند که به‌کارگیری این راهبردها و فعال‌سازی پنج بُعد ارتباطی، منجر به پیامدهای فردی - روان‌شناختی (افزایش رضایت شغلی، خودکارآمدی و انگیزش) و رفتاری (تعهد و شهروندی سازمانی) - و پیامدهای سازمانی (بهبود عملکرد، کاهش مقاومت به تغییر و ارتقای فرهنگ سازمانی) خواهد شد. این ساختار مفهومی ضمن تبیین روابط علی بین مؤلفه‌ها، بستری نظری و عملی برای بهبود ارتباطات در سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورد.

۳-۲ مقاله دوم:

در مدل مفهومی این پژوهش، «انگیزش مقدس» به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است و نشانگر باورها و ارزش‌های دینی است که کارکنان Pesantren را به‌سوی انجام وظایف با اشتیاق معنوی سوق می‌دهد. این انگیزش صرفاً یک عامل درونی نیست، بلکه چارچوب فکری-ارزشی را فراهم می‌کند که پایه و اساس مدیریت رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. در این مدل، مدیریت رفتار سازمانی شامل سه مؤلفه اصلی است: ایجاد هارمونی و هم‌راستایی در ساختار و ارتباطات، توسعه قابلیت‌های فردی و جمعی کارکنان، و تقویت رهبری معنوی توسط کی‌پیاها.

این سه مؤلفه مدیریت رفتار سازمانی نقش واسط میان انگیزش مقدس و سه جنبه مشارکت کارکنان را ایفا می‌کنند. نخست، هارمونی و هم‌راستایی با تبیین اهداف مشترک و افزایش حس تعلق، انتقال انرژی معنوی را به کارکرد گروهی ممکن می‌سازد. دوم، توسعه قابلیت‌ها از طریق آموزش‌های حرفه‌ای و فرصت‌های رشد، انگیزش درونی را به توان عملیاتی تبدیل می‌کند. سوم، رهبری معنوی با الگو شدن رهبران دینی، باورها را هویت‌بخشی کرده و منجر به عمل‌گرایی متعهدانه می‌شود.

سه بعد مشارکت کارکنان (Engagement) شامل مشارکت فردی (انگیزش و تمرکز در نقش)، مشارکت سازمانی (تعهد و احساس مسئولیت نسبت به کل مجموعه) و مشارکت فرهنگی (همپوشانی با ارزش‌ها و باورهای دینی-فرهنگی pesantren) تعریف می‌شود. در مدل مفهومی، هر یک از این ابعاد به‌عنوان متغیرهای وابسته معرفی شده و پیش‌بینی می‌شود که تقویت آن‌ها از طریق مدیریت رفتار سازمانی بهره‌وری، کاهش ترک خدمت و ارتقای رضایت شغلی را به دنبال داشته باشد.

۴ - روش حل مسئله:

۴-۱ مقاله اول:

روش حل مسئله این پژوهش در سه مرحله کلی و با تلفیق رویکردهای کیفی و کمی به شرح زیر انجام شد:

مرحله اول: رویکرد کیفی پژوهشگر در چارچوب پارادایم تفسیری و با هدف کشف ابعاد پنهان پدیده، از ۲۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی بهره برد. داده‌ها با روش تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شد؛ شامل آشنایی با متن، استخراج کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی و نام‌گذاری نهایی تم‌ها. این فرآیند خلاقانه زمینه‌ساز تعریف مؤلفه‌های پنج‌گانه ارتباطات سازمانی مثبت و سه دسته اقدامات راهبردی شد.

مرحله دوم: رویکرد کمی مدل مفهومی حاصل در یک پرسشنامه ۴بخشی (پیش‌ران‌ها، ابعاد ارتباط مثبت، اقدامات، پیامدها) به ۱۸۹ مدیر و کارشناس وزارت ارتباطات عرضه شد. پیش‌پردازش داده‌ها شامل آزمون کفایت نمونه (KMO و بارتلت)، نرمالیتت کولموگروف-اسمیرنوف و پایایی پرسشنامه (آلفای کرونباخ) بود. سپس ساختار مدل با مدلسازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) ارزیابی گردید.

مرحله سوم: تلفیق و اعتبارسنجی برازش مدل با ضریب تعیین (R^2)، ضریب پیش‌بینی (Q^2) و شاخص GOF تأیید شد. روایی همگرا (AVE)، روایی واگرا (Fornell-Larcker) و پایایی ترکیبی ارزیابی و کلیه مسیرهای علی معنادار گزارش گردید. بازخورد مشارکت‌کنندگان و روش‌های تکثرگرایی نظری نیز اطمینان از استحکام یافته‌ها را تضمین کرد.

طبقه‌بندی روش‌های حل مسئله تحقیق

ردیف	روش‌های دقیق	روش‌های ابتکاری	روش‌های فرا ابتکاری
۱	آزمون KMO و بارتلت	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	طراحی تلفیقی کمی-کیفی (Mixed Methods)

۲	تحلیل آماری کوواریانس (PLS- SEM)	تحلیل تم (Braun & Clarke)	بازخورد مشارکت کننده و بازبینی نظری
۳	آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی	کدگذاری اولیه و جستجوی تمها	تکثیرگرایی تئوریک و تکرار چرخه‌های کدگذاری
۴	Divergent Validity، AVE	ترسیم نقشه تمها و نام گذاری خلاقانه	تلفیق نتایج کیفی و کمی در قالب چارچوب مفهومی
۵	GOF، Q ² ، R ²	استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مفهومی با مشارکت خبرگان	کنترل کیفی و بازتاب پذیری (Reflexivity)

۴-۲ مقاله دوم:

در این پژوهش، مسئله‌ی افزایش مشارکت کارکنان در بستر Pesantren از طریق «انگیزش مقدس» به صورت کیفی و با نمونه‌ی موردی (case study) مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌ها از طریق مشاهده مشارکتی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مستندسازی گردآوری شد و برای تحلیل از تکنیک سه‌مرحله‌ای مایلز و هابرمین (کاهش، نمایش، تأیید) بهره گرفته شد. اعتبارسازی یافته‌ها با به‌کارگیری مثلث‌سازی داده‌ها (triangulation) و نظریه انجام شد تا عمق و غنای تحلیل تضمین گردد.

برای چارچوب‌بندی روش‌های حل مسئله در تحقیقات، می‌توان سه دسته‌ی کلی را در نظر گرفت:

روش‌های دقیق (Exact Methods) که بر مبنای قواعد ریاضی و آماری عمل می‌کنند،

روش‌های ابتکاری (Heuristic Methods) که مبتنی بر خلاقیت پژوهشگر و قواعد تجربی هستند،

روش‌های فراابتکاری (Meta-heuristic Methods) که با الگوریتم‌های هوش مصنوعی و بهینه‌سازی ترکیبی کار می‌کنند.

در این تحقیق عمدتاً از روش‌های ابتکاری (مطالعه موردی، تحلیل مضمون و مصاحبه عمقی) استفاده شد تا ساختار و ابعاد مشارکت در سه سطح فردی، سازمانی و فرهنگی آشکار گردد. به‌منظور توسعه‌ی آتی، می‌توان با به‌کارگیری روش‌های دقیق (مانند مدل‌سازی آماری) و یا روش‌های فراابتکاری (الگوریتم‌های ژنتیک برای تحلیل داده‌های بزرگ) دامنه‌ی کاربرد و پایایی نتایج را گسترش داد.

جدول طبقه‌بندی روش‌های حل مسئله تحقیق

مثال در تحقیقات سازمانی	تعریف	طبقه‌بندی روش‌ها
-------------------------	-------	------------------

روش‌های دقیق	مبتنی بر معادلات ریاضی، آماری یا بهینه‌سازی دقیق	مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، رگرسیون
روش‌های ابتکاری	متکی بر تجربه، خلاقیت و قواعد حرکت گامبه‌گام پژوهشگر	مطالعه موردی، مصاحبه عمقی، تحلیل مضمون
روش‌های فراابتکاری	الگوریتم‌های ترکیبی و هوش مصنوعی برای جستجوی راه‌حل‌های کلی	الگوریتم‌های ژنتیک، جستجوی ازدحام ذرات (PSO)

۵- نقد ادبیات

۵-۱ مقاله اول:

۵-۱-۱ خلاصه تحلیل مقالات منتخب

- **نوع مسئله:** چالش ارتباطات ناکارآمد در سازمان‌های دولتی که منجر به تضعیف رفتارهای مثبت سازمانی می‌شود.
 - **رویکرد مدل‌سازی:** اکتشافی-ترکیبی (تحلیل تم + مدل‌سازی معادلات ساختاری)
 - **روش حل:** تحلیل تم در مرحله کیفی با مشارکت خبرگان، و اعتبارسنجی کمی با PLS و پرسش‌نامه ۴ بخشی (۱۸۹ نمونه)
 - **نتایج:** شناسایی ۵ بعد اصلی برای ارتباطات مثبت (اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی، هیجانی) و سه گروه راهبرد ارتباطی (تسهیل‌گر، تعدیل‌گر، بسترساز) با ضریب تعیین بالا برای تأثیرگذاری بر پیامدهای فردی و سازمانی.
 - **زمینه تحقیقاتی آتی:** بررسی ارتباط این مدل با متغیرهایی چون سکوت سازمانی، نشاط سازمانی و جو کاری؛ نیز ارزیابی قابلیت تعمیم مدل به سایر سازمان‌های دولتی.
- نقد مقاله:** از نقاط قوت آن بهره‌گیری از روش آمیخته و طراحی چارچوبی چندبعدی برای تحلیل تعاملات سازمانی است. اما دامنه تحقیق محدود به وزارت ارتباطات بوده و تعمیم‌پذیری به کل بخش دولتی جای بررسی بیشتر دارد. همچنین فقدان سنجش تطبیقی با مدل‌های بین‌المللی مشابه احساس می‌شود.

مقاله مرتبط (2022) *Dirzyte & Patapas*:

- **نوع مسئله:** مقایسه مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و رفتار مثبت بین کارکنان بخش دولتی و خصوصی
- **رویکرد مدل‌سازی:** مقایسه‌ای کمی

- **روش حل:** پیمایش داده‌های میدانی با تحلیل‌های آماری مقایسه‌ای
 - **نتایج:** کارکنان بخش خصوصی در شاخص‌هایی چون خوش‌بینی و کرامت سازمانی نمره بالاتری نسبت به کارکنان بخش دولتی دارند.
 - **زمینه آتی:** بررسی عوامل میانجی همچون ساختارهای ارتباطی و رهبری مثبت.
- نقد مقاله:** با وجود دقت آماری، مدل مفهومی ساده و فاقد عمق تحلیل رفتاری است. درک تفاوت میان فرهنگی نیز مورد غفلت قرار گرفته است.

مقاله مرتبط با *Yazdanshenas (2015)*:

- **نوع مسئله:** نقش رهبری تحول‌گرا در کاهش بدبینی کارکنان با استفاده از رفتار سازمانی مثبت‌گرا
 - **رویکرد مدل‌سازی:** علی-میانجی‌گر
 - **روش حل:** مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از متغیرهای رفتاری و ادراکی
 - **نتایج:** رفتار سازمانی مثبت‌گرا نقش میانجی مهمی میان رهبری و بهبود نگرش دارد.
 - **زمینه آتی:** پیاده‌سازی عملی مؤلفه‌های PsyCap در سازمان‌های دولتی
- نقد مقاله:** رویکرد علی منطقی و مبتنی بر داده‌های تجربی است اما فاقد ترکیب بُعد ارتباطات سازمانی در چارچوب نظری بوده و دیدگاه‌های سیستمی در آن کم‌رنگ است.

۵-۱-۲ نقد کلی بر ادبیات موضوع

ادبیات موجود رفتار سازمانی مثبت‌گرا را اغلب از منظر ویژگی‌های روان‌شناختی فردی بررسی کرده و کمتر به مکانیزم‌های ساختاری مانند ارتباطات سازمانی پرداخته است. مدل‌های ارائه‌شده عموماً محدود به روابط خطی بین متغیرها هستند و تعامل‌های پیچیده چندمتغیره و یا تأثیرات بافت فرهنگی-سازمانی کمتر دیده می‌شود. همچنین فقدان مطالعات مقایسه‌ای و تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی یا میان فرهنگی، خلأ در تحلیل پویایی‌های ارتباطات بین فردی و دیجیتال را نشان می‌دهد.

۵-۳-۱ زمینه‌های تحقیقاتی آتی پیشنهادی:

- شناسایی الگوهای دینامیک بین مؤلفه‌های ارتباط مثبت و پدیده‌های سازمانی مانند سکوت سازمانی، تاب‌آوری سازمانی
- طراحی مدل‌های ارتباطی میان فرهنگی در شرایط پیچیده سازمان‌های دولتی

- مطالعه تجربی بر نقش فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های تعاملی در ارتقای ابعاد ارتباطات هیجانی و انگیزشی

۵-۱-۴ جدول تطبیق فرضیات مقالات منتخب

طبقه فرضیه‌ها	شرح فرضیه	مقاله اصلی (۲۰۲۳)	Dirzyte & Patapas (۲۰۲۲)	Yazdanshenas (۲۰۱۵)
H۱	ساختار بوروکراتیک مانع ارتباط مثبت است	✓	×	×
H۲	ارزش‌های اخلاقی-معنوی ارتقاء ارتباطات را تقویت می‌کنند	✓	✓	×
H۳	مهارت‌های ارتباطی بر عملکرد تأثیرگذارند	✓	×	✓
H۴	فناوری و چندرسانه‌ای‌ها باعث تقویت ارتباطات می‌شوند	✓	×	×
H۵	ابعاد ارتباطی بر پیامدهای رفتاری-سازمانی مؤثرند	✓	✓	✓

۲-۵ مقاله دوم:

۵-۲-۱ خلاصه و تحلیل مقاله اصلی پیوست

Managing Organizational Behavior in Increasing Employee Engagement Based on Sacred Motivation in Pesantren

نوع مسئله: تمرکز مقاله بر نحوه افزایش مشارکت کارکنان در نهاد دینی-آموزشی Pesantren است، با اتکا به «انگیزش مقدس» و مدیریت رفتار سازمانی.

رویکرد مدل‌سازی: یک مدل مفهومی سه‌لایه‌ای شامل:

- متغیر مستقل Sacred Motivation :
- متغیرهای واسطه Harmony, Capability, Spiritual Leadership :
- متغیرهای وابسته Personal, Organizational, Cultural Engagement :

روش تحقیق: مطالعه موردی کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق، مشاهده مشارکتی و مستندات. تحلیل داده با الگوی Miles & Huberman.

نتایج: سه‌نوع مشارکت کارکنان شناسایی شد (فردی، سازمانی، فرهنگی) که توسط رهبری معنوی، هماهنگی سازمانی و افزایش توانمندی‌ها تقویت می‌شود. ارتباط معناداری بین انگیزش مذهبی و پایداری کارمندان حاصل شد.

زمینه‌های پیشنهادی برای تحقیقات آتی:

- تعمیم مدل در نهادهای غیردینی
 - تحلیل مقایسه‌ای با شرکت‌های تجاری
 - کمی‌سازی مدل مفهومی و آزمون فرضیات در مقیاس آماری
- نقاط قوت -** پرداختن به مسئله‌ای بومی-دینی با چارچوب علمی - ترکیب اصیل مفاهیم معنویت، فرهنگ و مدیریت - طراحی یک مدل مفهومی جامع با تأکید بر نقش رهبری معنوی
- نقاط ضعف -** عدم بهره‌گیری از روش‌های کمی جهت آزمون فرضیات - تعمیم‌پذیری محدود به سایر فرهنگ‌های سازمانی - کم‌توجهی به متغیرهای بیرونی مانند سیاست یا منابع مالی

۲-۲-۵ نقد کلی بر ادبیات موضوع مقاله

در بازخوانی ادبیات موضوع، با وجود کثرت مفاهیم حول «Employee Engagement» و «Organizational Behavior»، ضعف‌های ساختاری وجود دارد:

- تعریف‌ناپذیری دقیق واژه‌ها (Ambiguity in engagement definitions)
- نبود اجماع درباره علت و معلول بودن متغیرها (Trait vs. antecedent vs. outcome)
- کم‌توجهی به زمینه‌های مذهبی/فرهنگی در اکثر مدل‌ها

۳-۲-۵ زمینه‌های پیشنهادی پژوهش‌های آتی:

- بومی‌سازی مدل‌های جهانی در بسترهای مذهبی و فرهنگی
- توسعه شاخص‌های سنجش انگیزش مقدس و مشارکت فرهنگی
- تحلیل میانجی‌گری (mediation/moderation) بین رهبری معنوی و عملکرد

۵-۲-۴ جدول فرضیات اصلی مسئله تحقیق

فرضیه کلیدی	مقاله پیوست	Schaufeli & Bakker (۲۰۰۲)	Macey & Schneider (۲۰۰۸)	Saks (۲۰۰۶)	Julita & Andriani (۲۰۱۷)
انگیزش مقدس → مشارکت فردی	✓	×	×	×	×
انگیزش مقدس → مشارکت سازمانی	✓	×	×	×	×
رفتار سازمانی (رهبری معنوی/همراستایی/قابلیت) → مشارکت	✓	✓	✓	✓	✓
مشارکت کارکنان → کاهش ترک خدمت/افزایش کارایی	✓	✓	✓	✓	✓
رهبری معنوی → تعهد و مشارکت کارکنان	✓	×	×	×	×

۶- نتیجه گیری:

در این پژوهش نشان داده شد که «انگیزش مقدس» به عنوان نیروی معنوی برخاسته از باورها و ارزش‌های دینی، می‌تواند مبنایی مؤثر برای افزایش مشارکت کارکنان در محیط‌های آموزشی مانند pesantren باشد. این مشارکت در سه سطح فردی، سازمانی و فرهنگی تجلی یافته و موجب ارتقای تعهد، انگیزش و انسجام در میان کارکنان می‌شود. مدیریت رفتار سازمانی با اتکا بر سه مؤلفه‌ی کلیدی—یعنی ایجاد هارمونی و همراستایی، توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، و رهبری معنوی توسط کی‌ییا—نقش واسط و مؤثری در انتقال انگیزش مقدس به کنش‌های مشارکتی کارکنان ایفا می‌کند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که ساختار فرهنگی و آموزشی منحصر به فرد pesantren، که با جایگاه محوری کی‌ییاها و تبلور ارزش‌های دینی در فرآیندهای سازمانی مشخص می‌شود، بستر مناسبی برای اجرای این الگو فراهم می‌سازد. این مدل نه تنها موجب کاهش ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی می‌شود، بلکه با ارتقای بهره‌وری و وفاداری بلندمدت کارکنان، امکان تحقق پایداری منابع انسانی در نهادهای آموزشی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی-دینی را فراهم می‌سازد. در مجموع، این هم‌گرایی میان انگیزش دینی و ابزارهای علمی رفتار سازمانی، افقی نو برای تعالی و اثربخشی منابع انسانی در چنین نهادهایی می‌گشاید.

۷- منابع:

۱-۷- منبع فارسی (مقاله پژوهشی):

حسن ننگیر، س. ط.، فقیهی، ا.، و دانشفرد، ک. (۱۴۰۲). تدوین الگوی ارتباطات سازمانی در جهت ارتقای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی. مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ۱۰(۲)، ۳۱۷-۳۲۸.
<https://doi.org/10.22055/JIOPS.2023.44410.1374>

۷-۲- منبع انگلیسی (مقاله پژوهشی):

Rosi, F., Hasanah, U., & Rofiki, M. (۲۰۲۲). Managing organizational behavior in increasing employee engagement based on sacred motivation in Pesantren. **Jurnal Pendidikan Islam**, ۹(۱), ۱-۱۵. <https://doi.org/10.33650/jpi.v9i1.3536>