

## طراحی و تبیین مدل مدیریت مافوق (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان)

محمودرضا نعمت بخش<sup>۱</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>۲\*</sup>، علی صفری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰

### چکیده

امروزه با توجه به اینکه کارکنان از بلوغ فکری قابل توجهی برخوردار هستند به دنبال ایجاد تعامل و همدلی سازمانی بین خود و مافوقشان هستند. این امر موجب مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در سازمان‌ها شده است. هدف از این مقاله، طراحی و تبیین مدل مدیریت مافوق در شرکت گاز استان اصفهان بود. روش این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از لحاظ روش، از جمله پژوهش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) است. میدان تحقیق در بخش کیفی شامل ۲۹ نفر مدیران شرکت گاز بودند که ۱۴ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و با رعایت قاعده اشباع انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۸۸۱ نفر مدیران و کارشناسان مناطق ۶ گانه و ستاد مرکزی شرکت گاز بودند که با استفاده از فرمول  $n > \frac{q_1 q_2}{q_1 + q_2}$  تعداد ۴۰۰ عدد پرسشنامه توزیع گردید. برای بررسی برازش مدل مفهومی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و جهت بررسی روایی بخش کیفی از شاخص و نسبت روایی محتوایی استفاده شد و همچنین از روش بازآزمون به منظور سنجش پایایی بخش کیفی استفاده شد و پایایی بخش کمی با ضرائب آلفای کرونباخ سنجیده شد. در بخش یافته‌ها در بخش کیفی، تحلیل مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۵۷ مفهوم شد که در قالب شش مقوله اصلی روش داده بنیاد طبقه بندی شدند. در بخش کمی، مدل طراحی شده با استفاده از نرم افزارهای SPSS ۲۰، Smart PLS ۳.۰ مورد آزمون قرار گرفت. در پایان، نتایج بخش کمی نشانگر اعتبار مدل طراحی شده در بخش کیفی و پذیرش همه فرضیه‌های پژوهش بود.

**کلیدواژه‌ها:** بلوغ فکری، تعامل سازمانی، مشارکت سازمانی، مدیریت مافوق

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

امروزه در دنیای رقابتی سازمان‌ها، پیروان همانند گذشته افرادی منفعل و بی‌انگیزه نسبت به سازمان و اهداف آن نیستند و نمی‌توانند به فرمان‌برداری مطلق از دستورات اکتفا کنند. به دنبال این سطح از رشد و آگاهی، کارکنان خواهان مدیریت رابطه خود با مافوقشان هستند تا بتوانند ضمن انجام بهتر کار، به یک رابطه کاری مؤثر و سالم با مافوق خود دست یابند به همین دلیل پیروان نقش بسیار مهمی در جهت تحقق اهداف و چشم‌انداز مورد نظر سازمان و همچنین بقای آن ایفا می‌کنند.

منابع انسانی در دنیای امروز بهترین منبع مزیت رقابتی هر سازمانی تلقی می‌شود و انسان بیش از هر زمان دیگری در نظریه سازمان اهمیت یافته است [۱]. امروزه در دنیای کسب و کار منابع انسانی به عنوان سرمایه اساسی سازمان‌ها در کنار منابع فناوری، مالی و ... مطرح بوده و در حقیقت رکن اساسی هر سازمان در برآورده ساختن استراتژی‌ها و حصول اهداف می‌باشد [۲]. باگذشت زمان خصوصاً در قرن گذشته، تغییر دیدگاه اجتماعی مافوقان نسبت به پیروان و همچنین نظریه‌های رهبری، باعث شد به تدریج نقش فعال و مهم پیروان در فرایند رهبری به رسمیت شناخته شود [۳]. با افزایش دسترسی به اطلاعات، سرعت ارتباطات و قدرت شبکه‌های اجتماعی، پیروان قدرت و نفوذ بیشتری نسبت به قبل پیدا کرده‌اند [۴]. کارکنان دارایی‌های سازمان هستند که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. سازمان‌ها با کار کردن کارکنانشان ارزش افزوده کسب می‌کنند [۵]. منابع انسانی که امروزه به سرمایه انسانی برای سازمان‌ها تبدیل شده، یکی از مهمترین سرمایه‌های هر سازمانی است که کیفیت آن می‌تواند نقش مهمی در رشد و تعالی سازمان داشته باشد [۶].

مطالعات اخیر رهبری نشان می‌دهد که رهبری فرآیندی است که به طور مشترک توسط رهبر و پیروان ایجاد می‌شود. در حالی که موفقیت‌ها و شکست‌های سازمانی عمدتاً به رهبران مؤثر یا ناکارآمد نسبت داده می‌شود، کلید موفقیت عملکرد بالای سازمان منوط به همسویی بین رهبر و پیروان است [۷]. از طرفی کارکنان باید خود را در قبال سیاست‌های سازمانی و حرفه‌ای بودن محل کار مسئول و متعهد بدانند [۸]. علی‌رغم اهمیت کارکنان در سازمان، نادیده گرفتن آنها در مسائل مهم سازمان و خودمحموری مدیران در امر تصمیمات سازمانی باعث شده تا سازمان‌های ایرانی از کسب دانش و آگاهی کارکنان خود غافل شوند. والیا<sup>۱</sup> در جستجوی اهمیت نقش پیرو در شکل‌گیری فرایند رهبری و رابطه میان سبک پیروی و تجربه پیروان بوده

<sup>۱</sup> Walia



است [۹] و همچنین کومار و همکاران<sup>۲</sup> به دنبال تبیین اهمیت مدیریت مافوق در رسیدن به اهداف تیمی و ایجاد یک شبکه مطلوب درون سازمانی می‌باشند [۱۰]. اوون<sup>۳</sup> تهدیدات و فرصت‌های بزرگ در مدیریت مافوق را شناسایی و به ایجاد یک مدل برای مدیریت مؤثر مافوق در سازمان‌ها پرداخته است [۱۱]. مطالعه بلانچارد و همکاران<sup>۴</sup> به دنبال ارتباط پیرو نمونه بودن و داشتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی بودند [۱۲] و همچنین لوئیس<sup>۵</sup> به تکنیک‌هایی جهت تأثیرگذاری بیشتر کارکنان بر مدیران اشاره می‌کند و به‌علاوه به این نکته می‌پردازد که داشتن یک رابطه خوب با مافوق و سایر افراد در سطح ارشد سازمان می‌تواند کلید رضایت شغلی زبردستان باشد [۱۳]. تحقیق‌های مذکور بیشتر درصدد تبیین معنا و مفهوم مدیریت مافوق و همچنین به صورت مختصر پیامدهای آن که رضایت شغلی و دستیابی به اهداف سازمانی است، بودند و به دنبال ارائه مدلی کاربردی که بتواند ابعاد مختلف موضوع را تبیین نماید، نبودند. لذا تحقیق حاضر به دنبال آن است تا با شناسایی مؤلفه‌های گوناگون مؤثر بر مدیریت مافوق و ترسیم مدل مفهومی، ابعاد گوناگون علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن را واکاوی نماید و چارچوب مناسبی در اختیار مدیران و کارکنان سازمان‌ها قرار دهد. از این‌رو، محقق برآن شد تا مدل مدیریت مافوق را در شرکت گاز استان اصفهان طراحی نماید. نتایج این تحقیق می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های خود را در ایجاد برقراری ارتباطات سازمانی و همچنین کسب شناخت نقاط قوت و ضعف مافوق خود افزایش دهند و همچنین به سازمان‌ها در جهت رشد و پیشرفت خود و کارکنانشان کمک نماید. با توجه به مطالب فوق، سؤالاتی که در این مقاله پاسخ داده خواهند شد این است که شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای مدیریت مافوق کدام است؟ جهت پاسخ به سوال‌های فوق، با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌عنوان اساس کار نظریه داده بنیاد، مصاحبه‌ها تحلیل شده‌اند و به طراحی مدل در زمینه مدیریت مافوق اقدام شده‌است و در نهایت در بخش کمی برآزش مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌است.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

مدیریت مافوق در واقع رهیافتی آگاهانه برای کار با مافوق در جهت رسیدن به اهداف سازمان است که هدف آن رسیدن به یک رابطه سودمند متقابل است. مدیریت مافوق رسیدن به ارتباط مؤثر با مافوق و رسیدن به اهداف سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت مافوق به کارکنان و

<sup>۲</sup> Kumar et al.  
<sup>۳</sup> Owen

<sup>۴</sup> Blanchard et al.  
<sup>۵</sup> Lewis

مدیران کمک می‌کند تا شناخت بهتری از نقاط قوت و ضعف، توانایی‌ها و نیازهای هم پیدا کنند. مدیریت مافوق در عصر حاضر که کارکنان افرادی آگاه و متخصص هستند، یکی از موثرترین راه‌های بهره‌وری از استعدادهای درونی و بیرونی کارکنان است. مدیریت مافوق تلاش آگاهانه برای ایجاد یک رابطه کاری سازنده با مافوق از طریق ایجاد زمینه‌های مشترک از نظر ترجیحات و اولویت‌های کاری است [۱۴]. مدیریت مافوق به معنای تنظیم روابط بر مبنای احترام و درک متقابل، داشتن دانش و آگاهی از نقاط قوت، ضعف، اهداف، نیازها و سبک‌های طرف مقابل و ارتباطات موثر است [۱۵]. مدیریت مافوق راهی برای توسعه مسیر شغلی و کسب رضایت شغلی برای کارکنان است. مدیریت مافوق تعاملی است سازنده بین مافوق و زیر دست که می‌تواند یک رابطه برد برد باشد زیرا تسهیل کننده هم وظایف مافوق و هم زیر دست است. مدیران و کارکنان در برقراری ارتباط و انجام وظایف شغلی خود دارای سبک‌های منحصر به خود هستند که سبک هر فرد با شخصیت و روحیات آن همخوانی دارد. لذا در پیروی کردن و رهبری کردن باید تلاش در شناخت سبک طرف مقابل داشت. بیوگستاد و همکاران<sup>۶</sup> [۱۶] از تلفیق دو سبک پیروی کلی و سبک رهبری هرسی و بلانچارد مدل تلفیقی زیر ارائه کردند:

جدول ۱. تلفیق دو سبک رهبری و پیروی [۱۶]

زیاد	رهبر مشارکتی پیرو از خود بیگانه	رهبر حمایتی پیرو منفعل
	رهبر تفویضی پیرو نمونه	رهبر دستوری پیرو تایید کننده (بله قربان گو)
کم	وظیفه	
	کم	زیاد

با تلفیق سبک‌های رهبران و پیروان، سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت را به حداکثر و نقاط ضعف روابط رهبر- پیرو را به حداقل برسانند. شکل زیر رفتارهای توصیه شده برای رهبران و پیروان را در هر قسمت مدل جدید نشان می‌دهد.

<sup>۶</sup> Bjugstad et al.



جدول ۲. رفتارهای توصیه شده برای هر کدام از سبک‌های رهبران و پیروان [۱۶]

سبک رهبری	توصیه شده برای رهبری	توصیه شده برای پیروی	سبک پیروی
مشارکتی →	درگیر شدن پیروان در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که پیروان از خود بیگانه در سازمان احساس مالکیت کنند	درگیر شدن از طریق مشارکت بیشتر، تغییر درونی در مقابل طرز فکر بیرونی	از خود بیگانه ←
تشویقی →	توضیح تصمیمات و روشن شدن انتظارات برای درگیر کردن پیروان منفعل	انجام امور طبق درخواست‌ها	منفعل ←
دستوری →	جزئیات انتظارات و نظارت بر عملکرد برای هدایت پیروان به قربان‌گو	نشان دادن اینکه چقدر نتایج مهم است	بله قربان‌گو ←
تفویضی →	تفویض مسئولیت تصمیم‌گیری و اجرای آن بر عهده پیروان	شرح دادن نتایج با مسئولیت بیشتر	نمونه ←

در ادامه، جدول ۳ مهمترین مطالعات صورت گرفته در این زمینه به همراه شرح مختصری از نتایج هر پژوهش را ارائه می‌دهد:

جدول ۳. پیشینه پژوهش

منبع	عنوان	یافته‌ها
[۱۷]	مدیریت دیدن و فرا دیدن در محل کار	به هویت افراد در سازمان و اینکه باید برای هر کسی ارزش قائل شد پرداختند. آنها همچنین دیده نشدن کارکنان را نوعی تبعیض و بدرفتاری می‌دانند.
[۱۸]	تجربه کارمند در ایجاد مشارکت کارکنان: دیدگاه کارکنان	به دنبال نشان دادن نقش کارکنان در موفقیت سازمان است. این مطالعه به دنبال درک تجربه کارکنان با در نظر گرفتن جو سازمانی، سیاست‌های داخلی و رهبری به عنوان پیشینه اصلی برای تجربه کارکنان را دارد.
[۱۹]	مدیریت مافوق می‌تواند کار گروه را در اتاق عمل <sup>۷</sup> بهبود بخشد	به دنبال تأثیر مدیریت مافوق در محیط‌های پزشکی و چگونگی این تأثیر بر بهبود عملکرد گروهی است.
[۲۰]	مدیریت مافوق و مدیریت زیردست	به ارائه اصول و روش‌هایی برای مدیریت دوسویه یعنی هم مدیریت مافوق و هم مدیریت زیردست که موجب تقویت رابطه مافوق و زیردست می‌شود، پرداخته است.

<sup>۷</sup> operational room

منبع	عنوان	یافته‌ها
[۲۱]	هنر مدیریت مافوق	با استناد به کلام توماس زوبر <sup>۸</sup> و اریکا جیمز <sup>۹</sup> ، "مدیریت مافوق، روند آگاهانه کار کردن با مافوق جهت کسب بهترین نتیجه ممکن برای کارکنان، مافوق و سازمان است" بیان می‌کند مدیریت مافوق یک مانور سیاسی <sup>۱۰</sup> و یا تملق و چاپلوسی نیست بلکه، این یک تلاش آگاهانه در جهت درک و همکاری برای ارتباط بین مافوق و زیردست است که اغلب دارای دیدگاه‌های متفاوت هستند.
[۱۶]	نگاهی تازه به پیروی: مدلی برای تطبیق پیروان و سبک‌های رهبری	به اهمیت نقش پیروان و اهمیت شناخت سبک‌های آنها پرداخته‌اند. آنها اشاره می‌کنند که با ظهور عصر اطلاعات و تغییرات شگرف در محیط کار باید نسبت به پیروان شناخت بیشتری پیدا کرد.

باتوجه به مطالب فوق این سوال مطرح می‌شود که مدل مناسب مدیریت مافوق در شرکت گاز استان اصفهان کدام است؟ پژوهش حاضر در راستای پاسخگویی به این سوال و هدف طراحی و تبیین مدل مدیریت مافوق در شرکت گاز استان اصفهان صورت گرفته است.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر حسب هدف توسعه‌ای-کاربردی است و از لحاظ نوع داده از نوع اکتشافی (آمیخته کیفی-کمی) و بر حسب ماهیت و روش از نوع توصیفی و پیمایشی می‌باشد. همچنین براساس نوع داده‌ها در قالب روش متوالی می‌باشد. یعنی اول در بعد کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و بعد از تحلیل داده‌ها مستخرج از مصاحبه، در بعد کمی از پرسشنامه استفاده شده است.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل مدیران بخش میانی در سازمان که هم ارتباط با مدیران سطح بالاتر و هم زیر دستان خود را دارا بودند و چندین سال تجربه در حیطه مدیریت داشتند و برای انتخاب نمونه از نمونه گیری نظری با رعایت قاعده اشباع استفاده شد.

در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۸۸۱ نفر از کارشناسان و مدیران مناطق شش‌گانه و ستاد مرکزی شرکت گاز استان اصفهان می‌باشد. که با استفاده از فرمول  $n > \frac{q^2}{q_1}$  حجم نمونه در بازه  $290 < n < 870$  انتخاب گردید.

در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

<sup>۸</sup> Thomas Zuber

<sup>۹</sup> Erika James

<sup>۱۰</sup> political maneuvering



در بخش کیفی، سوالات مصاحبه که پیرامون عوامل مدل طراحی گردیده بود در قالب مصاحبه نیمه ساختار یافته و در مدت زمان ۲۰ تا ۳۰ دقیقه و به صورت انفرادی صورت گرفت. جهت اطمینان از روایی این ابزار از نسبت روایی محتوایی<sup>۱۱</sup> CVR و شاخص روایی محتوایی<sup>۱۲</sup> CVI استفاده شد. به این منظور از ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران شرکت مربوطه خواسته شد تا پرسشنامه مربوط به این ابزار را تکمیل کنند. بعد از تکمیل پرسشنامه مطابق با جدول لاوشه<sup>۱۳</sup> مقادیر کمتر از ۰.۴۲ در نسبت روایی محتوایی حذف گردیدند. در مرحله بعد جهت سنجش شاخص روایی محتوایی والتز و باسل<sup>۱۴</sup> مقادیر کمتر از ۰.۷۹ حذف گردیدند و روایی بخش کیفی مورد تایید قرار گرفت. همچنین برای محاسبه پایایی از روش آزمون دوکدگذار استفاده گردید. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته ۳ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب گردید و در فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر ۲ بار کدگذاری شدند که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۸۸ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که این پرسشنامه حاصل کدهای مستخرج از مصاحبه بعد از تایید خبرگان دانشگاهی بود. بخش اول به معرفی موضوع و اهداف تحقیق و درخواست همکاری اختصاص دارد. بخش دوم مربوط به مشخصات پاسخ دهنده و بخش سوم مربوط به ۵۸ سوال تخصصی و تدوین شده است که با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت سنجش شده است. در خصوص روایی یا اعتبار پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش برای شروع کار از روش اعتبار محتوا استفاده شد. چراکه برای اجرای اولیه پرسشنامه نیاز به تایید روایی محتوایی پرسشنامه از سوی خبرگان می‌باشد. به همین منظور پرسشنامه در اختیار خبرگان و صاحب نظران مربوطه قرار گرفت و نظرات آنها در جهت دستیابی هرچه بهتر روایی مورد استفاده قرار گرفت. همچنین در بخش کمی برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار PLS مورد استفاده قرار گرفته است.

جهت سنجش پایایی ابتدا ۳۰ عدد پرسشنامه توزیع و بعد از محاسبه آلفای کرونباخ به ارزش ۰.۹۱ نسبت به حذف گویه‌ها با آلفای کرونباخ کمتر از ۰.۷ اقدام و مجدداً نسبت به توزیع سایر پرسشنامه‌ها اقدام گردید که نشان دهنده پایا بودن این ابزار است.

<sup>۱۱</sup> content validity ratio  
<sup>۱۲</sup> content validity index

<sup>۱۳</sup> Lawshe  
<sup>۱۴</sup> Waltz and Bausell

در بخش کیفی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نظریه داده بنیاد به عنوان روش تحلیلی استفاده شده است. همه مصاحبه‌ها که به صورت فایل صوتی بود چندین مرتبه شنیده شد و مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در بخش کمی، از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردیده است. در سطح توصیفی، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف و تلخیص ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد نمونه در تحقیق شامل جنسیت، سن، تحصیلات و مدت فعالیت در صنعت مربوطه پرداخته می‌شود و سپس در سطح استنباطی، برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه یا  $t$  یک نمونه‌ای استفاده شده است.

در آمار تحلیلی این تحقیق به منظور شناخت متغیرهای مکنون و بررسی روایی و اگر از تحلیل عاملی اکتشافی و به منظور آزمودن معناداری میان متغیرهای مشاهده گر و متغیرهای مکنون و همچنین برآزش مدل‌های اندازه گیری به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی و روایی تشخیصی استفاده گردیده است. در نهایت نیز به منظور بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار پی ال اس استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌ها به دو بخش کیفی و کمی تقسیم می‌گردد:

##### ۴-۱- بخش کیفی

به منظور جمع‌آوری اطلاعات و تدوین یافته‌های پژوهش در بخش کیفی با ۱۴ نفر از مدیران میانی شرکت گاز استان اصفهان مصاحبه انجام شد. برای مشخص کردن این افراد کدهای A تا N به ترتیب حروف انگلیسی به آنان اختصاص داده شد. با انجام مصاحبه از طریق نمونه گیری نظری پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و مقوله‌ها انجام شده است.

##### ۴-۱-۱- شرایط علی

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۲۱ کدثانویه شناسایی شد که با انجام پرسشنامه CVR/CVI این کدها به ۱۰ کد کاهش یافت که اطلاعات آن در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است.



جدول ۴. مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
شرایط علی	ویژگی‌های فردی	توانمند بودن کارکنان	A۰۶-A۱۶-A۳۲-B۱۱- B۲۱-B۴۱-C۱۵-D۰۱- D۰۵-F۰۶-H۱۲-I۰۲- J۰۷-L۰۸-N۰۲
		موقعیت محوری فرد در سازمان	۱۰۸
		متعهد بودن به کار تیمی	D۲۲-J۱۱
		تعلق و دلبستگی شغلی کارکنان	B۳۹-C۱۹-J۰۸-M۰۴
	ویژگی‌های سازمانی	جریان ارتباطات از پایین به بالا	A۱۷-G۱۵-L۰۵
		دسترسی راحت به اطلاعات مرتبط با سازمان	G۰۸-G۱۷
		تاکید بر مدیریت مشارکتی	A۳۳-D۰۱-E۰۳-H۰۹- I۱۲-J۱۱-L۰۴-M۰۵
		ارزش قائل شدن برای پیروان	A۱۷-A۳۱-B۳۴-C۲۶- D۱۸-F۱۴-G۰۴-H۰۹- I۰۶-K۰۲-L۱۰
		وجود اعتماد به زیردستان	A۲۴-B۲۳-B۴۰-C۰۸- D۰۷-D۱۵-H۰۴
		نگرش مثبت به زیردستان	A۳۳-C۰۸-C۲۶-I۰۶

#### ۲-۱-۴- پدیده محوری

بعد از انجام مصاحبه‌ها ۵ کد شناسایی گردید که در پرسشنامه CVR/CVI آنها تایید گردیدند که اطلاعات آن در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
پدیده محوری	فرایند اجرای مدیریت مافوق	افزایش همکاری کارکنان با مدیر	A۳۰-E۰۱-G۱۱-K۰۳-M۰۱
		کارکردن آگاهانه با مافوق	B۰۲-B۱۳-B۴۲-C۰۷-D۰۳- F۰۴-F۱۶-I۰۱-J۰۱
		تأثیرگذاری بر تصمیم مافوق	B۰۱-B۱۴-B۲۵-C۱۵-L۰۳

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
		برقراری روابط کاری موفقیت آمیز با مافوق	B۲۶-C۰۱
		برقراری تعامل مناسب با مافوق	B۲۷-G۰۶-K۱۸

#### ۳-۱-۴- شرایط زمینه‌ای

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۲۸ کد ثانویه شناسایی شد که با انجام پرسشنامه CVR/CVI این کدها به ۱۰ کد کاهش یافت که اطلاعات آن در جدول شماره ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶. مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
شرایط زمینه‌ای	بلوغ کارکنان و سازمان	بلوغ سازمان	A۰۱-K۱۰
		بلوغ فکری مدیران	B۰۳-B۱۰-B۱۵-B۳۰-C۱۷-C۲۵-D۰۶-H۲۰-J۱۴-K۱۷
		تاکید بر خرد جمعی	A۱۵-B۳۳-D۰۲
		داشتن دغدغه پیشرفت سازمان میان کارکنان	A۱۷-D۲۴-G۱۴-J۱۰-K۰۶-M۰۵
رابطه اجتماعی	وجود تعامل سازمانی	وجود تعامل سازمانی	A۰۲-A۲۳-B۳۷-C۰۱-D۰۵-F۰۱-H۰۸-K۰۱-L۱۰-M۰۳-N۰۳
		وجود نقاط مشترک میان زیردست و مافوق	B۰۶-K۱۳
		وجود همدلی در سازمان	A۱۱-D۰۸-D۱۳-M۱۲
		هوش هیجانی در کارکنان	B۱۳-B۲۲-H۰۷-N۰۴
		مهارت‌های بین فردی کارکنان	A۰۹-A۲۱-A۲۷-E۰۷-F۰۵-H۱۱-I۰۳-J۱۳-K۰۸-L۱۱
		پذیرش مدیریت تعارض	B۳۵-C۰۲-G۰۹-H۱۰-J۰۹

#### ۴-۱-۴- شرایط مداخله‌گر

بعد از انجام مصاحبه‌ها ۴ کد شناسایی گردید که در پرسشنامه CVR/CVI آنها تایید گردیدند.



جدول ۷. مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
شرایط مداخله‌گر	عوامل محیطی	شرایط فرهنگی	B۰۸-B۲۹-G۱۹-H۱۵-K۱۲-L۰۹-M۱۰-N۰۷
		شرایط سیاسی	B۰۹-E۰۵-G۱۰-H۰۲
		شرایط اقتصادی	G۲۱-M۱۱
		شرایط اجتماعی	B۰۵-B۳۱-H۰۱-K۱۲

۵-۱-۴- راهبردها

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۲۵ کدثانویه شناسایی شد که با انجام پرسشنامه CVR/CVI این کدها به ۱۱ کد کاهش یافت. که اطلاعات آن در جدول شماره ۸ قابل مشاهده است.

جدول ۸. مقوله‌های مربوط به راهبردها

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
راهبردها	مشارکت سازمانی	گسترش شبکه‌های اجتماعی با مافوق	B۱۸-J۲۰
		برقراری روابط بر مبنای احترام متقابل	B۲۴-B۴۴-C۲۵-F۱۲
		ایجاد فضای باز برای تعاملات و گفتگو	A۳۲-B۲۰-J۱۲-L۰۶
		ایجاد ارتباطات دوطرفه در سازمان	A۱۵-B۲۷-C۱۴-F۱۳-I۰۵
		شناخت و درک مافوق	B۱۶-C۲۰-G۰۷-I۰۴-J۲۲-L۰۱-L۱۴-M۰۴
		اشتراک در چشم انداز استراتژیک	C۱۱-G۱۷
		ترغیب منطقی	B۲۶-F۱۱-H۰۶-H۱۰-I۰۷-J۰۶-M۰۱
		ارائه بازخورد ۳۶۰ درجه	H۰۳-J۰۴-L۱۵
		تاکید کمتر بر سلسله مراتب خشک سازمانی	C۰۹-G۰۲
		آموزش کارکنان	A۰۸-A۱۰-A۱۸-A۳۱-C۰۶-D۱۰-F۱۰-G۱۸-H۱۴-I۰۷-K۰۹-M۰۶-N۰۶
اعتماد سازی در سازمان	A۱۳-F۰۶-M۰۳-N۰۵		

۶-۱-۴- پیامدها

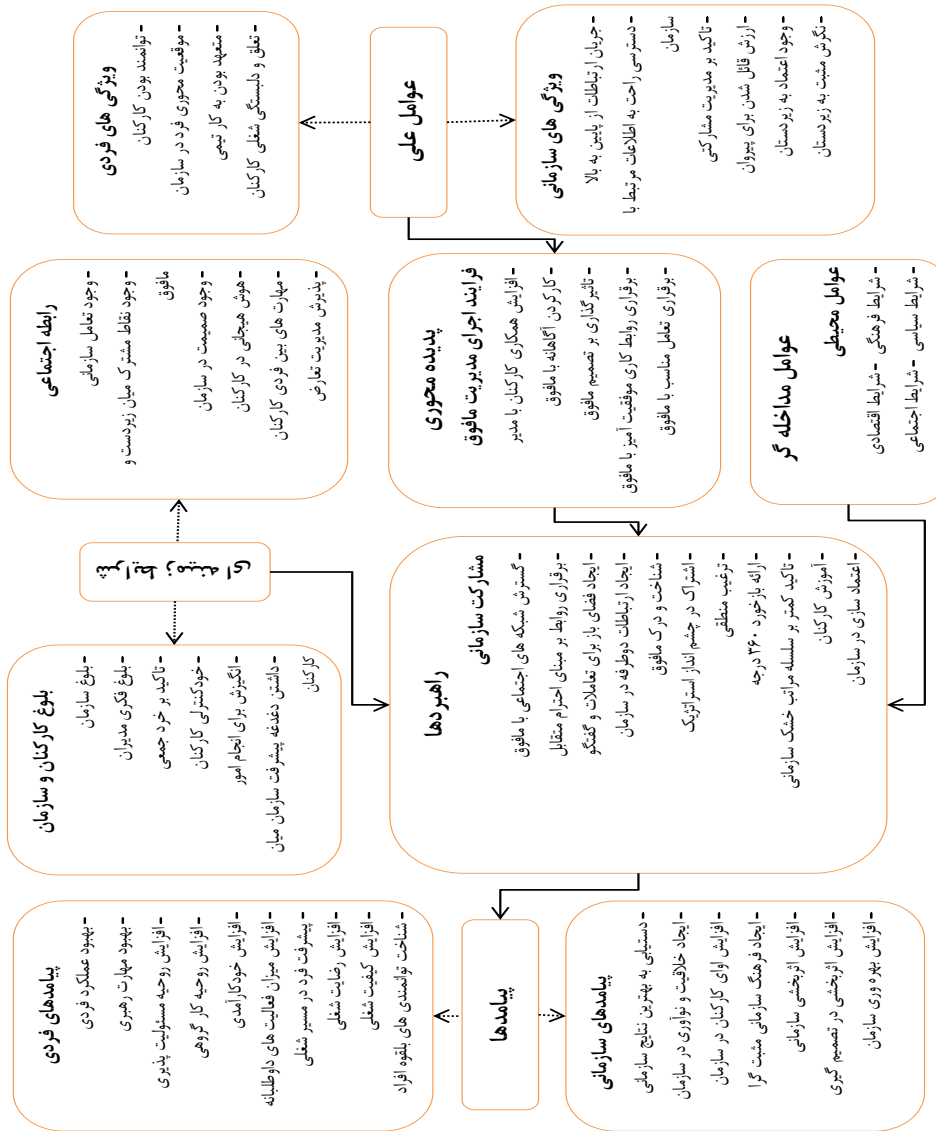
با توجه به مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۲۰ کدثانویه شناسایی شد که با انجام پرسشنامه CVR/CVI این کدها به ۱۷ کد کاهش یافت. که اطلاعات آن در جدول شماره ۹ قابل مشاهده است.

جدول ۹. مقوله‌های مربوط به پیامدها

مقوله اصلی	کدهای محوری	کدهای ثانویه	کد مصاحبه
پیامدها	پیامدهای فردی	بهبود عملکرد فردی	C۰۴-K۱۴
		بهبود مهارت رهبری	D۲۳-H۱۷
		افزایش روحیه مسئولیت پذیری	A۱۷-B۲۵-D۲۱
		افزایش روحیه کار گروهی	A۳۱-J۰۳
		افزایش خودکارآمدی	B۰۱-D۱۵
		افزایش میزان فعالیت‌های داوطلبانه	B۲۵-J۱۱
		پیشرفت فرد در مسیر شغلی	G۲۳-H۱۶-J۱۲-K۱۴-L۱۳
		افزایش رضایت شغلی	B۴۴-C۰۴-F۱۷-G۲۳-J۱۹-N۰۸
		افزایش کیفیت شغلی	C۰۵-F۱۷
		شناخت توانمندی‌های بلقوه افراد	A۱۵-D۱۴-G۰۶-G۲۳
پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی	دستیابی به بهترین نتایج سازمانی	B۳۳-G۲۳-H۱۶-L۱۲
		ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان	A۰۸-A۲۵-K۰۷
		افزایش اوای کارکنان در سازمان	B۲۸-C۲۴-D۲۰-D۲۳-F۱۷-I۰۵
		ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا	A۱۴-B۳۲-C۱۳-D۱۹
		افزایش اثربخشی سازمانی	A۳۰-C۰۳-C۱۶-J۱۷-M۱۳
		افزایش اثربخشی در تصمیم‌گیری	C۱۶-M۰۳
		افزایش بهره‌وری سازمان	B۲۰-B۳۲-D۱۶-D۲۴-I۱۱-K۱۴



بر اساس نتایج حاصل شده مدل کلی مدیریت مافوق در شرکت گاز استان اصفهان در شکل شماره یک قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل مدیریت مافوق

## ۲-۴- بخش کمی

این بخش شامل دو قسمت است، آمار توصیفی و آمار استنباطی. در قسمت آمار توصیفی به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان پرسشنامه پرداخته شد. از ۳۵۳ پرسشنامه‌ای که تکمیل و برگشت داده شد، ۷۰.۸ درصد آنها مرد و ۲۹.۲ درصد آنها زن بودند. ۲۲.۴ درصد مجرد و ۷۷.۶ درصد آنها متأهل بودند. وضعیت سنی آنها در بازه‌های ۲۰-۳۰، ۳۱-۴۰، ۴۱-۵۰ و بالای ۵۰ سال به ترتیب ۱۰.۵، ۴۲.۵، ۳۵.۴ و ۱۱.۶ درصد بود. وضعیت تحصیلات آنها در دسته‌های دیپلم و کمتر از آن، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری و بالاتر از آن به ترتیب ۱۹.۳، ۳۹.۱، ۴۰.۲ و ۱.۴ درصد بودند. وضعیت پست سازمانی آنها نیز در دسته‌های کارشناس، سرپرست، مدیر و معاون به ترتیب ۷۶.۸، ۱۶.۴، ۶.۲ و ۰.۶ درصد بود.

در قسمت آمار استنباطی ابتدا برای تعیین تعداد عوامل تاثیرگذار بر هر متغیر وابسته تحقیق (با در نظر گرفتن پیشینه تحقیق) و همچنین بررسی روایی و اگرایی سوالات از فن تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. همچنین به منظور بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرهای تحقیق از طریق بررسی چولگی و کشیدگی و آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی گردیده؛ در ادامه از تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری برای بررسی ارتباط میان اجزای متغیرهای تحقیق و معنی داری روابط بهره گرفته شد. لازم به ذکر است نرم افزار تحلیل آماری SPSS و پی ال اس جهت تحلیل‌های ذکر شده مورد استفاده محقق قرار گرفته است. در جدول زیر میزان پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراجی و ضریب تعیین قابل مشاهده است:

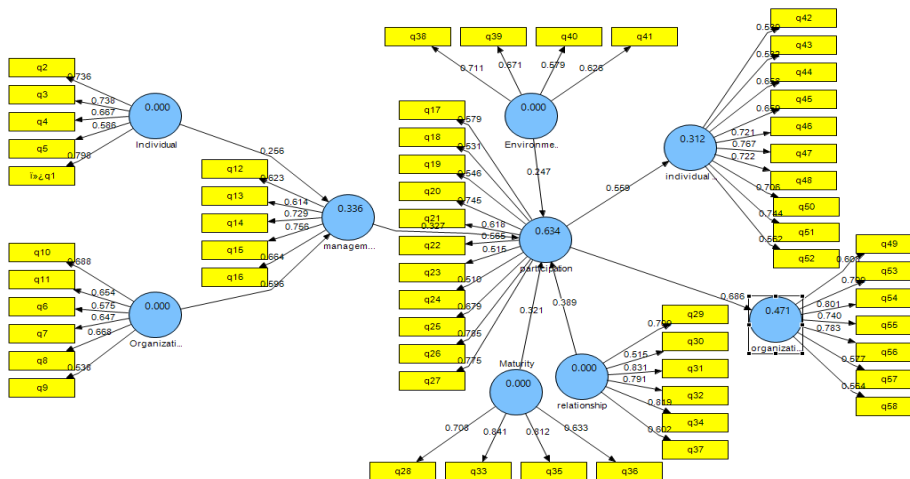
جدول ۱۰. بررسی پایایی سازه و روایی همگرایی مدل

	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	R Square	آلفای کرونباخ
عوامل محیطی	۰.۴۲۰۷۷۹	۰.۷۴۲۸۶۶	۰	۰.۷۴۰۵۷۲
ویژگی‌های فردی	۰.۵۰۲۵۹۲	۰.۸۳۳۳۱۶	۰	۰.۷۵۱۳۸۹
بلوغ کارکنان و سازمان	۰.۵۶۷۵۲۷	۰.۸۳۸۳۳۴	۰	۰.۷۴۰۶۷۴
ویژگی‌های سازمانی	۰.۴۰۷۶۳۲	۰.۷۹۷۲۴۴	۰	۰.۷۰۸۵۰۵
پیامدهای فردی	۰.۴۲۳۵۵۸	۰.۸۷۶۶۵۳	۰.۳۱۱۹۵۲	۰.۸۴۱۹۵۶
فرایند اجرای مدیریت مافوق	۰.۴۶۱۸۲۱	۰.۸۰۹۹۱۵	۰.۳۳۵۹۳۳	۰.۷۰۶۵۸۸
پیامدهای سازمانی	۰.۴۳۱۱۰۶	۰.۸۳۳۹۳۴	۰.۴۷۰۵۴۱	۰.۷۶۵۷۸۹
مشارکت سازمانی	۰.۴۰۵۶۳۰	۰.۸۱۱۳۳۶	۰.۶۳۳۶۲۸	۰.۷۶۷۰۲۵
رابطه اجتماعی	۰.۵۱۹۴۶۲	۰.۸۶۳۲۷۸	۰	۰.۸۰۵۴۶۵

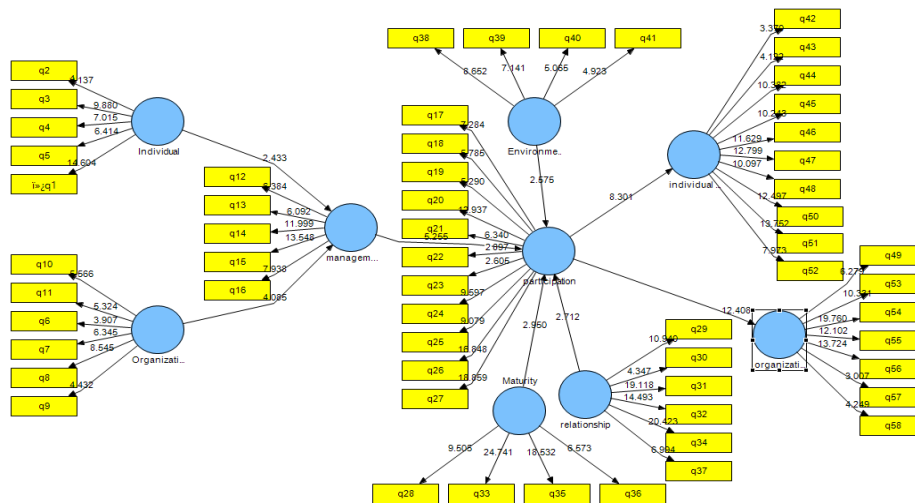


۴-۲-۱- آزمون فرضیات اصلی تحقیق توسط تحلیل مسیر (بخش ساختاری مدل)

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. از این رو در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را بطور همزمان نشان می‌دهد. در شکل ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد ارائه گردیده است:



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت معنی داری

### ۲-۲-۴- معیار GOF

برآزش بخش کلی مدل با معیار GOF صورت می‌گیرد. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برآزش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برآزش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس<sup>۱۵</sup> ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}}$$

$\overline{communality}$  میانگین اشتراک هر متغیر است و کیفیت مدل بیرونی را می‌سنجد.  $\overline{R^2}$  میانگین ضرایب تعیین مربوط به هر متغیر پنهان درون‌زا می‌باشد و کیفیت مدل درونی را می‌سنجد و برای هر متغیر درون‌زا بر طبق متغیرهای پنهانی که آنرا توضیح می‌دهند، محاسبه می‌شود. ورتلس و همکاران<sup>۱۶</sup> سه مقدار ۰، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند.

شاخص‌های برآزش و نتایج مقایسه آن با مقادیر مجاز در جدول ۱۱ آمده است.

<sup>۱۵</sup> Tenenhaus

<sup>۱۶</sup> Wetzels et al.





جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل

منغیر	f <sup>۲</sup>	RedundanDy
عوامل محیطی	۰.۳۳۴	۰.۳۵۸
ویژگی‌های فردی	۰.۳۷۱	
بلوغ کارکنان و سازمان	۰.۳۲۲	
ویژگی‌های سازمانی	۰.۳۴۴	
رابطه اجتماعی	۰.۲۹۲	
شاخص برازش کلی	GoF= ۰.۶۰	

فرضیه‌های پژوهش جهت یادآوری دوباره در زیر عنوان شده است:

- ۱- ویژگی‌های فردی بر فرایند اجرای مدیریت مافوق تاثیر معناداری دارد. ۲- ویژگی‌های سازمانی بر فرایند اجرای مدیریت مافوق تاثیر معناداری دارد. ۳- فرایند اجرای مدیریت مافوق بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد. ۴- بلوغ کارکنان و سازمان بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد. ۵- رابطه اجتماعی بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد. ۶- عوامل محیطی بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد. ۷- مشارکت سازمانی بر پیامدهای فردی تاثیر معناداری دارد. ۸- مشارکت سازمانی بر پیامدهای سازمانی تاثیر معناداری دارد.

جدول ۱۲. بررسی رد یا تأیید شدن فرضیات تحقیق

تائید یا رد	معناداری	ضریب مسیر	فرضیات
تائید	۲.۴۳	۰.۲۵	ویژگی‌های فردی بر فرایند اجرای مدیریت مافوق تاثیر معناداری دارد
تائید	۴.۰۸	۰.۵۹	ویژگی‌های سازمانی بر فرایند اجرای مدیریت مافوق تاثیر معناداری دارد
تائید	۵.۲۵	۰.۳۲	فرایند اجرای مدیریت مافوق بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد
تائید	۲.۹۵	۰.۳۲	بلوغ کارکنان و سازمان بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد
تائید	۲.۷۱	۰.۳۸	رابطه اجتماعی بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد
تائید	۲.۵۷	۰.۲۴	عوامل محیطی بر مشارکت سازمانی تاثیر معناداری دارد
تائید	۸.۳۰	۰.۵۵	مشارکت سازمانی بر پیامدهای فردی تاثیر معناداری دارد
تائید	۱۲.۴۰	۰.۶۸	مشارکت سازمانی بر پیامدهای سازمانی تاثیر معناداری دارد

شرط تایید فرضیه در حالت معنی داری:  $X < ۱.۹۶$  و  $X > ۱.۹۶$

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) و با هدف طراحی و تبیین مدل مدیریت مافوق در شرکت گاز استان اصفهان تدوین شده است. این پژوهش می‌تواند به مشارکت حداکثری کارکنان و همچنین افزایش رضایت شغلی و کیفیت شغلی آنها بیافزاید. در مدل پیشنهادی تحقیق، عوامل علی آن دسته از عواملی است که پیاده سازی مدیریت مافوق را در شرکت گاز استان اصفهان الزام می‌نماید. در واقع عوامل علی، مدیریت مافوق را در سازمان‌های امروزی که همه کارکنان توانمند شده‌اند مهم بر می‌شمارد. از جمله این عوامل می‌توان به توانمند بودن کارکنان، موقعیت محوری فرد در سازمان، متعهد بودن به کار تیمی و تعلق و دلبستگی شغلی کارکنان در قالب عوامل فردی اشاره نمود. گریپوت و همکاران<sup>۱۷</sup> [۲۲] در مطالعه خود به نقش تسهیم دانش در سازمان و اهمیت آن برای کارکنان و سازمان اشاره کرده‌اند. بیوگستاد و همکاران [۱۶] نیز توجه به نقش کارکنان در سازمان را زمینه ساز تعهد و دلبستگی آنها به سازمان می‌دانند. بعد بعدی از مدل پیشنهادی، پدیده محوری است. این بعد در واقع به چپستی و چرایی مدیریت مافوق می‌پردازد. هسته اصلی موضوع تحقیق را در این بعد می‌توان بررسی کرد. افزایش همکاری کارکنان با مدیر، کارکردن آگاهانه با مافوق، تأثیرگذاری بر تصمیم مافوق، برقراری روابط کاری موفقیت‌آمیز با مافوق و برقراری روابط انسانی با مافوق در قالب پدیده محوری بیان شده است. دفت<sup>۱۸</sup> [۲۳] و در مطالعه خود به تعاریفی از مدیریت مافوق و ابعاد مختلف آن پرداخته است. شرایط زمینه‌ای، شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیرگذارند. دو بعد از شرایط زمینه‌ای در این پژوهش شامل بلوغ کارکنان و سازمان و رابطه اجتماعی می‌شود. بلوغ کارکنان و سازمان اشاره به میزان رشد فکری و تعالی دارد که امکان رشد افراد را امکان پذیر می‌کند. این دسته از شرایط زمینه‌ای شامل: بلوغ سازمان، بلوغ فکری مدیران، تاکید بر خرد جمعی و داشتن دغدغه پیشرفت سازمان میان کارکنان می‌شود. گیبسون و همکاران<sup>۱۹</sup> [۲۴] در تحقیق خود به ارتباطات سازمانی و همچنین ارتباط میان فردی افراد دست یافتند. شرایط مداخله‌گر به آن دسته از شرایط عمومی اطلاق می‌شود که از خارج سازمان بر فرایند مدل مدیریت مافوق تأثیر می‌گذارد. این شرایط در پژوهش حاضر به عوامل محیطی یاد می‌شود که شامل: شرایط فرهنگی، شرایط سیاسی، شرایط اقتصادی و شرایط اجتماعی می‌باشد. بعد دیگر از این پژوهش به راهبردها اختصاص دارد. راهبردها یا مکانیزم‌ها مولفه‌هایی هستند که فرایند مدیریت مافوق را تسهیل می‌نمایند.

<sup>۱۷</sup> Gerpott et al.

<sup>۱۸</sup> Daft

<sup>۱۹</sup> Gibson et al.



این بعد شامل: گسترش شبکه‌های اجتماعی با مافوق، برقراری روابط بر مبنای احترام متقابل، ایجاد فضای باز برای تعاملات و گفتگو، ایجاد ارتباطات دوطرفه در سازمان، شناخت و درک مافوق، اشتراک در چشم‌انداز استراتژیک، ترغیب منطقی، ارائه بازخورد ۳۶۰ درجه، تاکید کمتر بر سلسله مراتب خشک سازمانی، آموزش کارکنان و اعتماد سازی در سازمان می‌شود. استیونسون<sup>۲۰</sup> [۱۵] در مطالعه خود به نقش ترغیب منطقی برای رسیدن به مدیریت مافوق توجه کرده است. به این مورد توجه کرده است که ترغیب منطقی در ساخت ارتباطات موثر و مفید در سازمان نقش بسزایی دارد. جلاجا و پاداشتی<sup>۲۱</sup> [۱۸] به دنبال درک تجربه کارکنان با در نظر گرفتن جو سازمانی، سیاست‌های داخلی و رهبری به عنوان پیشینه اصلی برای تجربه کارکنان و همچنین نقش تجربه کارکنان در ایجاد مشارکت کارکنان در سازمان دارد. کومار و همکاران [۱۰] به اهمیت تعامل و ارتباط بین کارکنان و مدیران توجه دارند. بعد آخر در پژوهش حاضر مربوط به پیامدهای اجرای مدیریت مافوق می‌شود. در واقع نتایج و پیامدهای مورد انتظار از مدل مدیریت مافوق مورد توجه قرار گرفت. این پیامدها شامل دو دسته پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی می‌شود. دسته اول شامل: بهبود عملکرد فردی، بهبود مهارت رهبری، افزایش روحیه مسئولیت پذیری، افزایش روحیه کار گروهی، افزایش خودکارآمدی، افزایش میزان فعالیت‌های داوطلبانه، پیشرفت فرد در مسیر شغلی، افزایش رضایت شغلی، افزایش کیفیت شغلی و شناخت توانمندی‌های بلقوه افراد. اوون [۱۱] در تحقیق خود به این نکته توجه می‌کند که کارکنان با مدیریت مافوق می‌توانند هم سرعت کار راه شغلی خود را افزایش دهند و هم می‌توانند مهارت رهبر بودن را تجربه کنند و یاد بگیرند که این در پژوهش حاضر در دسته پیامدهای فردی است. اسمیت<sup>۲۲</sup> [۱۹]، به این نکته که چقدر مدیریت مافوق می‌تواند در عملکرد کار گروهی بهبود ببخشد توجه کرده است.

دسته دوم شامل: دستیابی به بهترین نتایج سازمانی، ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان، افزایش اوای کارکنان در سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا، افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش اثربخشی در تصمیم گیری و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. کومار و همکاران [۱۰] در پژوهش خود به راه‌های دستیابی به اثر بخشی سازمانی از طریق همکاری و تعامل میان کارکنان و مدیران پرداخته‌اند. بلانچارد و همکاران [۱۲] در تحقیق خود به دنبال ارتباط میان پیرو نمونه بودن و داشتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی بودند. لوئیس [۱۳] و ترک<sup>۲۳</sup>

<sup>۲۰</sup> Stevenson  
<sup>۲۱</sup> Jalaja & Padashetty

<sup>۲۲</sup> Smith  
<sup>۲۳</sup> Turk

[۲۱] کلید موفقیت در سازمان و داشتن رضایت شغلی کارکنان را در نحوه مدیریت کردن مافوقشان می‌داند.

با توجه به اهمیت انگیزش کارکنان در سازمان به‌عنوان سرمایه انسانی و نقش آنها در راستای رشد و پیشرفت سازمان و همچنین اهمیت مشارکت کارکنان در سازمان جهت پویایی هرچه بیشتر سازمان پیشنهاد می‌گردد مدیران شرایط امکان برقراری ارتباطات از پایین به بالا و توجه و ارزش قائل شدن برای این ارتباط را برقرار کنند تا هم باعث افزایش مشارکت کارکنان در سازمان شود و هم انگیزش و رضایت آنها را افزایش دهد. واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی در فرایند جذب و استخدام، معیاری تدوین نمایند که کارکنان با توانمندی بالا استخدام شوند. این دسته از کارکنان با توانمندی خاص خود برای سازمان خلق ارزش می‌کنند. همچنین واحد منابع انسانی در طراحی نظام جبران خدمات و پاداش برای مشارکت کارکنان در امور سازمان و تصمیم‌گیری در سازمان امتیاز مناسبی در نظر بگیرد تا کارکنان در مشارکت در مسائلی که تخصص لازم را دارند تشویق شوند. یکی از مواردی که به صمیمیت و همدلی در سازمان می‌افزاید شبکه‌های اجتماعی و گسترش آن بین کارکنان و مدیرانشان است این ابزار می‌تواند فضای تعاملات و گفتگو را میان آنها افزایش دهد. بحث آموزش‌های ضمنی و حین خدمت از اهمیت زیادی برخوردار است. برای مثال آموزش‌های رهبری موثر می‌تواند هم به کارکنان در راستای رشد فکری و تعالی کمک کند و هم افراد را برای جانشین‌پروری در سازمان رشد دهد. به‌علت اینکه شناخت از طرفین در برقراری ارتباطات امر بسیار مهم و قابل توجهی است پیشنهاد می‌گردد میزانی از اطلاعات سیستم ارزیابی کانون مدیران در اختیار کارکنان قرار گیرد تا آنها از نقاط ضعف و قوت مدیر خود اطلاع داشته باشند. برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد بررسی تأثیر مدیریت مافوق بر رضایت شغلی کارکنان انجام گیرد. به دلیل اینکه این پژوهش در سازمان دولتی انجام شده است و ملاحظات رقابتی شرکت‌های خصوصی را ندارد پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با این موضوع در شرکت‌های خصوصی انجام شود. همچنین بررسی عوامل موثر بر تمایل مدیران به پذیرش مدیریت مافوق می‌تواند قابل توجه باشد.



## ۶- منابع

- [۱] Esmaili, A., Rahimi, F., and Nadaf, M. (۲۰۱۷). Investigating the effect of organizational coaching on individual unproductive behaviors in the work environment: the mediating role of positive organizational climate. *MANAGEMENT RESEARCH IN IRAN (MODARES HUMAN SCIENCES)*, ۲۱(۳), ۱۶۷-۱۹۱. (In Persian)
- [۲] Akhavan, P., and Pezeshkan, A. (۲۰۱۰). Providing a framework for developing human resources strategies with an emphasis on the knowledge dimension. *MANAGEMENT RESEARCH IN IRAN (MODARES HUMAN SCIENCES)*, ۱۵(۱), ۱-۲۹. (In Persian)
- [۳] Hughes, R. G., Ginnett, R. R. and Curphy, G. (۲۰۱۲). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience* (۷th ed.). New York: McGraw Hill.
- [۴] Bonica, M. J., & Hartman, C. (۲۰۱۸). Managing Up and Followership: Competencies for First-Year Health Administrators. *Journal of Health Administration Education*, 35(۳), ۳۲۷-۳۵۲.
- [۵] Soleimani, F., Albadvi, A., Aghdasi, M., and Ostadi, B. (۲۰۱۸). Provide a mathematical formula to calculate employee value. New researches in decision making, ۴(۱), ۱۰۱-۱۱۸. (In Persian)
- [۶] Sepahvand, R., Amiri, Z., Farokhi, M., and Amiri, Y. (۲۰۱۷). The effect of religious capital on organizational citizenship behavior (case study: Social Security Organization of Isfahan). *MANAGEMENT RESEARCH IN IRAN (MODARES HUMAN SCIENCES)*, ۲۱(۲), ۴۷-۶۸. (In Persian)
- [۷] Tabak, F., & Lebron, M. (۲۰۱۷). Learning by Doing in Leadership Education: Experiencing Followership and Effective Leadership Communication Through Role-Play. *Journal of Leadership Education*, 16(۲).
- [۸] Nelson, C. K. (۲۰۲۱). *Managing Up, Down, and Across the Organization: An Exploration of Leadership Perspectives in Executive Management of Public Organizations* (Doctoral dissertation, University of La Verne).
- [۹] Walia, A. (۲۰۱۷). *Followership style in middle management*. India: EXCEL INDIA PUBLISHERS.
- [۱۰] Kumar, S., Adhish, V. S., & Chauhan, A. (۲۰۱۵). Managing bosses and peers. *Indian Journal of Community Medicine: official publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, 40(۱), ۱۴-۱۸.
- [۱۱] Owen, J. (۲۰۰۷). Manage your boss. *Industrial and Commercial Training*, 39(۲), ۷۹-۸۴.
- [۱۲] Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (۲۰۰۹). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(۲), ۱۱۱-۱۳۱.
- [۱۳] Lewis, D. (۲۰۰۸). Managing upward :maximizing effectiveness with your boss. *Biomedical Instrumentation &Technology*, 42(۶), ۴۴۷-۴۴۹.

- [۱۴] Gossett, S. (۲۰۲۱). Managing Up Is Hard. It's Even Harder in Tech. Provided by: builtin.com. Retrieved, ۲۰۲۲.
- [۱۵] Stevenson, J. (۲۰۰۱). Persuasion as a strategy for managing up. *American journal of health-system pharmacy*, 58(suppl\_۱), S۴-S۶.
- [۱۶] Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (۲۰۰۶). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of behavioral and applied management*, 7(۳), ۳۰۴-۳۱۹.
- [۱۷] Buchanan, N. T., & Settles, I. H. (۲۰۱۹). Managing (in) visibility and hypervisibility in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 113, ۱-۵.
- [۱۸] Jalaja, V., Padashetty, S. (۲۰۱۸). Employee Experience in Building Employee Engagement: An Employee Perspective. *Economics & Social Sciences*, ۱(۳), ۱۷-۲۸.
- [۱۹] Smith, S. L. (۲۰۱۰). "Managing up" Can improve teamwork in the OR. *AORN Journal*, 91(۵), ۵۷۶-۵۸۲.
- [۲۰] Resnick, H. (۲۰۱۰, april). Managing up and managing down. Retrieved [http://www.emeraldgrouppublishing.com/learning/management\\_thinking/articles/pdf/resnick\\_managing.pdf](http://www.emeraldgrouppublishing.com/learning/management_thinking/articles/pdf/resnick_managing.pdf)
- [۲۱] Turk, W. (۲۰۰۷). The art of managing up. *Defense AT&L*, 26(2007), ۲۱-۲۳.
- [۲۲] Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (۲۰۲۰). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, ۷۳(۶), ۷۸۹-۸۱۰.
- [۲۳] Daft, R. L. (۲۰۱۴). *The Leadership ExperiEnDe*. New York: Dengage Learning.
- [۲۴] Gibson, C., Hardy III, J. H., & Buckley, M. R. (۲۰۱۴). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, ۱۹(۲), ۱۴۶-۱۶۱.