

Public Organization Management

Vol. 14(1), (Series 55): 179-194/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.76909.5290>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Functionalist Model of Employee Behavior from the Perspective of leadership

Hasan Alvedari¹, Moslem Soleymanpor^{2*},  Reza Norouzi Ajirloo³

1. Associate Professor,
Department of Public
Administration, Payame Noor
University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor,
Department of Business
Management, Payame Noor
university, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor,
Department of Business
Management, Payame Noor
university, Tehran, Iran.

*Correspondence

Moslem Soleymanpor
E-mail: m.soleymanpor@pnu.ac.ir

Receive Date: 22/Dec/2025

Revise Date: 23/Jan/2026

Accept Date: 07/Feb/2026

How to cite

Alvedari, H., Soleymanpor, M., & Norouzi Ajirloo, R. (2026). Designing a Functionalist Model of Employee Behavior from the Perspective of leadership. *Public Organization Management*, 14(1), 179-194.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Functional behavior is the cornerstone of a positive corporate culture. Behaviors such as mutual respect, effective communication, trustworthiness, and ethical conduct promote a supportive and motivating work environment. This positive atmosphere has a significant impact on employee morale, job satisfaction, and commitment. As Schneider (1987) theorized in his famous ASA model (Attract-Select-Attrition), companies attract and retain people with similar characteristics, which means that functional behavior can reinforce itself. A culture characterized by functional behavior reduces toxicity, politics, and turnover, creating a place where people enjoy working. Employees, on the other hand, are the face of the organization to its customers. Functional behaviors such as politeness, empathy, competence, and helpfulness are directly experienced by customers and clients and shape their perception of the brand. Studies in the service industry confirm that employee performance behaviors are important factors in customer satisfaction and loyalty. Positive customer interactions with a high-performing employee can lead to repeat business and generate positive word of mouth. On the other hand, leadership effectiveness depends heavily on employee performance. Managers can implement strategies more effectively when their teams are cooperative, open, and trustworthy. Performance behavior creates a foundation for psychological safety, in which employees feel secure in taking risks and expressing ideas without fear of retaliation. This makes the role of managers less about coercion and more about encouragement and strategic leadership, which increases the overall effectiveness of the leadership structure. The main reason for researching performance behavior is its direct link to business performance. Performance-oriented behaviors, such as task competence, conscientiousness, and exceeding the formal job description, are critical factors for effectiveness. This research enables managers to identify which specific behaviors lead to success and then to train and reward those behaviors. The reason for choosing the topic "Functionalism Model of Employee Behavior from Imam Khamenei's Perspective" is his emphasis on the issue of management and employee behaviors based on Islamic values and jihadi culture and trust in God. This approach causes employees to be more motivated to perform their duties and show better performance in achieving organizational goals. Therefore, given the importance of the present topic and the existence of a research gap, the need to address the present topic was strongly felt.

Methodology

This study is qualitative in terms of method and fundamental in terms of purpose, and the grounded theory method was used to derive the theory. This theory is designed as a precise and systematic approach to examining individuals and their experiences in relation to a social issue. First, keywords related to the functionalism of employee behavior were searched for using Hadith Encyclopedia software and coded in three steps

according to the approach of Strauss and Corbin. In this method, the researcher attempts to develop a theory that explains the process of action and interaction in the subject under study. Strauss and Corbin's paradigm model was used for data analysis, which is based on the identification of the central phenomenon, causal conditions, contextual factors, intervening factors, strategies, consequences, and the relationships between them. According to (Strauss and Corbin, 1998), qualitative data analysis for theory building requires the use of open coding, axial coding, and selective coding. Open coding involves data conception and information analysis so that the data can be classified into specific categories. In the open coding phase, concepts are brought to the surface from the depths of the data. In axial coding, the researcher selects a concept from the series of concepts in the open coding phase as a category and links other synonymous concepts to it through a process until the relationship of other categories to it is finally determined. Other categories include causal conditions, enabling conditions, intervention, strategies, and consequences. This coding is considered crucial because it is carried out around a research category. Selective coding is the main phase of theory formation, in which a theory is developed based on the results of the two previous phases. The scope of the present research covers the books and statements of the Supreme Leader. Using the "Hadith Encyclopedia of Leadership" software, words and concepts related to the functionalism of employee behavior in organizations were extracted and coded using the Strauss and Corbin approach. The sampling method is a theoretical type of sampling based on the idea that, in the research process of collecting information, the researcher should pay attention to where the theory is to be developed. The researcher should choose sampling methods to achieve maximum efficiency. Therefore, statements on the functionalism of employee behavior were extracted from the Hadith encyclopedia on the subject of leadership, and to ensure the theoretical saturation of the data, all statements were conceptualized and categorized. Due to the citation of data from books and statements by the leader, consistency with the Leader's website, the transferability index, and the fact that the Leader is the Supreme Leader and Imam of Muslims for all researchers, as well as the reliability and validity of the Leader's words among scholars, which indicate the reliability of the research. Several experts familiar with management sciences were also consulted for the conceptual interpretation of the Leader's statements, and the concepts extracted from the coding were reviewed and approved.

Findings

Results of open coding: Statements on the functionalism of employee behavior were selected and, after open coding, an initial concept was derived from them, which was reviewed several times and also assessed by several experts in Islamic management and religious studies. Among these, the sense of responsibility of managers and employees was the most frequent topic among the categories, with 140 mentions, indicating the interest of managers in this category. This was followed by initiative and innovation with the most repetitions, showing that in addition to a firm belief in this statement, we must also have a plan and a program for it. In the meantime, the categories resulting from open coding were examined and the axial phenomenon was first determined from the categories obtained. Subsequently, causal, contextual, and intervening conditions were identified, taking into account the relationship of the categories to the central phenomenon. In addition, the axial coding was completed by determining strategies and consequences from other categories. Among the identified categories, the sense of responsibility of the manager and employees with the highest frequency was selected as the central phenomenon (axis) and the relationship of other categories to it was examined. By measuring the relationship of the categories to the central phenomenon and presenting the axis categories and related categories in the form of a model, it is possible to represent the functionalism model of employee behavior from the perspective of the supreme leader.

Based on his statements, a number of cases of initiative and innovation, faith and divine piety, simplicity and avoidance of extravagance, managerial role modeling, fairness and avoidance of discrimination, discipline, positive personality and temperament, on-site presence and direct supervision, creating motivation and self-confidence, and acting on the basis of expertise and commitment as causal factors in the discussion of functionalism. Some factors were selected as contextual factors, such as training and development, selection and recruitment, performance rewards, and fairness in the compensation system from a leadership perspective. Meanwhile, avoiding favoritism and emphasizing spiritual motivations were identified as disruptive factors, while solidarity and teamwork, striving for work, avoiding unnecessary bureaucracy, perseverance and seriousness at work, adherence to professional standards, jihad and

revolutionary culture, and order and planning were identified as functionalist strategies. The factors of sincerity and sacrifice on the part of employees, cost savings, adherence to standards, the feeling of being useful, and responsibility and accountability were identified as consequences from the perspective of leadership.

Discussion and Conclusion

An important causal factor is initiative and innovation. This category is also emphasized by the leadership, and from their point of view, innovation has no end but is necessary at every moment. The spirit of creativity, initiative, and innovation in all industries is a principle for the life of the nation and is considered a prerequisite for the country's progress. Another important principle is simplicity. From Ayatollah Khamenei's point of view, simplicity and the avoidance of extravagance are synonymous with a reduction in the tendency toward luxury and a focus on contentment and thrift, which leads to increased efficiency, responsibility, and optimal performance among employees and is a recipe for reforming their consumption habits and social behavior. Another important causal factor is the sincerity and self-sacrifice of employees. The issue of self-sacrifice conceals a greatness that no society can achieve without this important and decisive point. On this basis, sincerity and self-sacrifice are, in Ayatollah Khamenei's view, decisive factors for the development of genuine pragmatism and effective functionalism among employees and form the basis for success at the individual and organizational levels. One of the fundamental factors for the development of functionalist behavior among employees, from the leadership's point of view, is training and development. The training and development of human resources is the cornerstone of pragmatism and functionalism. Training that leads to action creates a force that not only accomplishes the assigned tasks, but also promotes the progress of the respective apparatus and ultimately the progress of the entire country with initiative and creativity. Therefore, investing in practical training and skills that lead to practical and tangible results is one of the main pillars of his view of human resource management. In summary, the views of senior management on the functionalism of employee behavior and the need for the Supreme Leader to pay particular attention to this issue make it clear that the factors influencing the functionalism of employee behavior cannot be ignored. The functional behavior of employees therefore goes far beyond mere compliance with rules. It is a strategic advantage that fundamentally drives performance, creates a culture that attracts and retains talent, builds strong customer relationships, enables leadership, and fosters innovation. It is recommended that companies integrate performance characteristics into their hiring processes by considering the above components and applying these criteria to invest in their most valuable resource: their employees.

KEY WORDS

Functionalism, Employee Behavior, leadership, Hadis Velayat Software



طراحی الگوی کارکردگرایی رفتار کارکنان از منظر رهبری

حسن الوداری^۱، مسلم سلیمان‌پور^{۲*}، رضا نوروزی اجیرلو^۳

چکیده

عوامل مؤثر بر کارکردگرایی رفتار کارکنان به‌طور مستقیم تعیین‌کننده کیفیت، کمیت و اثربخشی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها هستند. مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای در بیانات و تألیفات خود به موضوع کارکردگرایی رفتار کارکنان در مباحث متفاوت تأکید ویژه کرده است. با لزوم توجه و پرداختن به این عوامل و لحاظ کردن آن‌ها در به‌کارگیری و جذب کارکنان سازمان‌ها عملکرد بهتری را در جهت تحقق اهداف سازمانی و دستیابی به اهداف متعالی نظام اسلامی ایفا می‌کنند. روش تحقیق از نوع تحلیل کیفی و به شیوه نظریه داده بنیاد است. در گام اول با کمک نرم‌افزار حدیث ولایت کلیدواژه‌های مرتبط با کارکردگرایی رفتار کارکنان جستجو و با رویکرد استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری گردید. از مجموع ۶۰۷ گزاره مرتبط با کارکردگرایی رفتار کارکنان با روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند ۶۴۷ مفهوم اولیه و ۲۸ مقوله اصلی مستخرج گردید. احساس مسئولیت مدیر و کارکنان در حدود ۱۴۰ مرتبه با بیشترین تعداد به‌عنوان پدیده محوری انتخاب گردید. ابتکار اخلاص و ایثار کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، حفظ استانداردها، احساس مفید بودن و مسئولیت و پاسخگویی به‌عنوان پیامدهای الگوی کارکردگرایی رفتار کارکنان از دیدگاه امام خامنه‌ای انتخاب شدند.

واژه‌های کلیدی

کارکردگرایی، رفتار کارکنان، رهبری، نرم‌افزار حدیث ولایت.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: مسلم سلیمان‌پور

ایمانانه: m.soleymanpor@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

استناد به این مقاله:

الوداری، حسن؛ سلیمان‌پور، مسلم و نوروزی اجیرلو، رضا (۱۴۰۴). طراحی الگوی کارکردگرایی رفتار کارکنان از منظر رهبری. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۱)، ۱۹۴-۱۷۹.



مقدمه

در اکوسیستم پیچیده یک سازمان، رفتار کارکنان یک عامل تعیین‌کننده اساسی برای موفقیت است. در حالی که مهارت‌ها و دانش فنی بسیار مهم هستند، اغلب رفتار عملکردی کارکنان است که سلامت، کارایی و عملکرد کلی یک شرکت را تعیین می‌کند. رفتار عملکردی که اغلب به‌عنوان رفتاری مثبت، سازنده و کمک‌کننده به اهداف و محیط اجتماعی سازمان تعریف می‌شود (لوتانز و یوسف^۱، ۲۰۰۷)، در تضاد مستقیم با رفتار کاری ناکارآمد یا ضد تولید قرار دارد. اهمیت آن را نمی‌توان نادیده گرفت. با تشدید الزامات زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی رفتار کارکنان باید از منظر کارکردهای پایداری تحلیل شود.

رفتارهای عملکردی مانند پشتکار، همکاری و حل مسئله پیشگیرانه مستقیماً به افزایش بهره‌وری و عملکرد وظیفه تبدیل می‌شوند. کارکنانی که این رفتارها را از خود نشان می‌دهند، وظایف خود را به‌طور مؤثر انجام می‌دهند، از همکاران خود حمایت می‌کنند و به دنبال راه‌هایی برای بهبود فرآیندها هستند. این امر باعث ایجاد یک گردش کار روان و به حداقل رساندن اختلالات می‌شود (پودساکوف^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). رفتار عملکردی، سنگ بنای یک فرهنگ سازمانی مثبت است. رفتارهایی مانند احترام متقابل، ارتباط مؤثر، اعتمادپذیری و رفتار اخلاقی، یک محیط کاری حمایتی و جذاب را تقویت می‌کنند. این فضای مثبت به‌طور قابل توجهی بر روحیه، رضایت شغلی و تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد. همان‌طور که اشنایدر^۳ (۱۹۸۷)، در چارچوب جذب-انتخاب-فرسایش^۴ به‌طور مشهوری نظریه‌پردازی کرد، سازمان‌ها افرادی را با ویژگی‌های مشابه جذب و حفظ می‌کنند، به این معنی که رفتارهای عملکردی می‌توانند خود تقویت‌کننده شوند. فرهنگی که با رفتار عملکردی حمایت می‌شود، سمی بودن، سیاست و جایجایی را کاهش می‌دهد و مکانی را ایجاد می‌کند که افراد می‌خواهند در آن کار کنند. از طرفی کارکنان چهره سازمان برای مشتریان آن هستند. رفتارهای عملکردی مانند ادب، همدلی، شایستگی و تمایل به کمک، مستقیماً توسط مشتریان و ارباب‌رجوع تجربه می‌شوند و درک آن‌ها از برند را شکل می‌دهند. مطالعات در صنایع خدماتی تأیید می‌کنند که رفتارهای عملکردی کارکنان محرک مهمی برای رضایت و وفاداری مشتری هستند (ین و نیهوف^۵، ۲۰۰۴).

تعامل مثبت مشتری با یک کارمند عملکردی می‌تواند ادامه تجارت آن‌ها را تضمین کند و تبلیغات دهان به دهان مثبتی ایجاد کند. از سویی اثربخشی رهبری به‌شدت به رفتارهای عملکردی متقابل کارکنان وابسته است. مدیران می‌توانند استراتژی‌ها را مؤثرتر اجرا کنند وقتی تیم‌هایشان همکاری، ارتباط باز و قابل اعتماد باشند. رفتار عملکردی، پایه و اساس امنیت روانی را ایجاد می‌کند، جایی که کارمندان برای ریسک کردن و بیان ایده‌ها بدون ترس از مجازات، احساس امنیت می‌کنند (ادموندسون^۶، ۱۹۹۹). این امر باعث می‌شود نقش مدیران کمتر در مورد اعمال زور و بیشتر در مورد تسهیل و راهنمایی استراتژیک باشد و در نتیجه اثربخشی کلی ساختار رهبری افزایش یابد. محرک اصلی برای تحقیق در مورد رفتار عملکردی، ارتباط مستقیم آن با عملکرد سازمانی است. در این بین شتاب تحولات مهارتی، یادگیری مستمر را به یک کارکرد محوری رفتاری تبدیل کرده است. کافمن^۷ و همکاران (۲۰۲۲) بر ضرورت بازطراحی سیستم‌های عملکرد منابع انسانی برای پاسخگویی به نیازهای کارمندانی که در مدل‌های ترکیبی (حضور/دورکاری) کار می‌کنند.

پژوهش حاضر به مدیران این امکان را می‌دهد تا شناسایی کنند که کدام رفتارهای خاص منجر به موفقیت می‌شوند و سپس برای آن رفتارها آموزش و پاداش دهند. دلیل انتخاب موضوع «الگوی کارکردگرایی رفتار کارکنان از منظر رهبری» تأکید ایشان به موضوع مدیریت و رفتارهای کارکنان بر اساس ارزش‌های اسلامی و فرهنگ جهادی و توکل به خدا می‌باشد. این رویکرد موجب می‌شود که کارکنان انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود داشته باشند و عملکرد بهتری را در جهت تحقق اهداف سازمانی از خود نشان دهند. برای این منظور از نرم‌افزار حدیث ولایت استفاده شده که شامل مجموعه بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی، از سال ۱۳۵۷ تا ۱۴۰۲، به همراه متن ۱۴۱ عنوان کتاب در ۲۳۴ جلد از آثار انتشارات انقلاب اسلامی است. لذا با توجه به اهمیت موضوع حاضر و وجود خلأ پژوهشی ضرورت پرداختن به موضوع حاضر به‌شدت احساس می‌شد. بنابراین سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که ۱- مدل کارکردگرایی رفتار کارکنان با توجه به بیانات مقام معظم رهبری به چه صورت است؟ ۲- چه عواملی در شکل‌گیری این مدل اثرگذارند؟

1. Luthans & Youssef
2. Podsakoff
3. Eisender
4. Attraction-Selection-Attrition(ASA)
5. Yen & Niehoff

6. Edmondson
7. Kaufman

مبانی نظری

در محیط کسب و کار امروزی که به سرعت در حال تغییر است، سازگاری کلید بقا است. رفتارهای عملکردی مانند روشنفکری، اشتراک دانش و حل مسئله مشارکتی برای نوآوری ضروری هستند. وقتی کارمندان به صورت عملکردی همکاری می‌کنند، دیدگاه‌های متنوع را ترکیب می‌کنند که منجر به راه‌حل‌های خلاقانه‌تر و ظرفیت بیشتر سازمان برای سازگاری با چالش‌های جدید یا تغییرات بازار می‌شود. این پیوند بین رفتار مثبت و مشارکتی و نوآوری، سنگ بنای سازمان‌های یادگیرنده است (سنگه، ۲۰۰۶).

رفتار عملکردی کارکنان، که اغلب تحت چتر وسیع‌تری از رفتار شهروندی سازمانی^۲، رفتار جامعه‌پسند و عملکرد زمینه‌ای مورد مطالعه قرار می‌گیرد، به اقدامات داوطلبانه و اختیاری اشاره دارد که بخشی از شرح شغل رسمی کارمند نیستند، اما به کارکرد مؤثر سازمان کمک می‌کنند (ارگان^۳، ۱۹۸۸). این مفهوم برای درک چگونگی پیشرفت سازمان‌ها فراتر از رعایت صرف قرارداد، اساسی است. ادبیات نظری که توضیح می‌دهد چرا کارکنان در چنین رفتاری مشارکت می‌کنند، غنی و چندوجهی است و چارچوب‌های تبادل اجتماعی، هویت و انگیزشی را در برمی‌گیرد. تأثیرگذارترین چارچوب نظری برای توضیح رفتار فراتر از نقش عملکردی، نظریه تبادل اجتماعی (SET) است که توسط جورج هومنز^۴ (۱۹۵۸) و پیتر بلاو^۵ (۱۹۶۴) مطرح شده است این فرض می‌کند که روابط انسانی از طریق تحلیل‌های ذهنی هزینه-فایده و تبادل پاداش‌های متقابل شکل می‌گیرد. در محیط کار، این به درک کارمند از رفتاری که از سازمان و سرپرست مستقیم خود دریافت می‌کند، برمی‌گردد. بلو^۶ (۱۹۶۴) مبادله اقتصادی (معامله متقابل، قراردادی) را از مبادله اجتماعی که مبتنی بر اعتماد، عمل متقابل و تعهدات نامشخص آینده است، متمایز کرد. هنگامی که کارمندان حمایت سازمانی - مانند رفتار منصفانه، پاداش کافی و مراقبت از رفاه خود - را درک می‌کنند، احساس می‌کنند که موظف به جبران هستند. این عمل متقابل اغلب به صورت رفتارهای عملکردی که به نفع سازمان است، آشکار می‌شود (آیزنبرگر^۷ و همکاران، ۱۹۸۶).

نظریه تبادل رهبر-عضو^۸ که توسط دانسرو، گرین و هاگا^۹ (۱۹۷۵) توسعه داده شده است، توضیح می‌دهد که چگونه رفتار عملکردی اغلب به سمت سرپرست مستقیم فرد هدایت می‌شود. نظریه تبادل رهبر-عضو نشان می‌دهد که رهبران روابط منحصربه‌فرد و متمایزی را با هر زیردست ایجاد می‌کنند. روابط نظریه تبادل رهبر-عضو با کیفیت بالا با اعتماد، احترام و تعهد متقابل مشخص می‌شوند (گرین و البین^{۱۰}، ۱۹۹۵). کارمندان در تبادلات با کیفیت بالا، منابع، حمایت و آزادی عمل بیشتری دریافت می‌کنند و در عوض، احتمال بیشتری دارد که از طریق رفتارهای عملکردی، فراتر از وظایف رسمی خود عمل کنند تا از رهبر و اهداف تیم خود حمایت کنند. این نظریه تأکید می‌کند که رفتار عملکردی همیشه در سطح سازمان نیست، بلکه می‌تواند هدفمند و رابطه‌ای باشد. درک انصاف، مقدمه قدرتمندی برای رفتار عملکردی است. نظریه عدالت سازمانی، که توسط گرینبرگ^{۱۱} (۱۹۹۰) تدوین شده است، انصاف را به سه جزء تقسیم می‌کند:

عدالت توزیعی: انصاف ادراک شده از نتایج و پاداش‌ها (مثلاً حقوق و مزایا، ارتقاء شغلی).

عدالت رویه‌ای: انصاف ادراک شده از فرایندهای مورد استفاده برای تعیین آن نتایج (مثلاً رویه‌های شفاف، حق اظهارنظر در تصمیم‌گیری).

عدالت تعاملی: انصاف ادراک شده در رفتار بین فردی که فرد از سوی مسئولین دریافت می‌کند (مثلاً احترام، صداقت).

تحقیقات به‌طور مداوم نشان می‌دهد که برداشت از عدالت رویه‌ای و تعاملی، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی رفتار شهروندی سازمانی هستند. وقتی کارمندان معتقدند که فرایندهای سازمان منصفانه است و با آن‌ها با احترام رفتار می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که با مشارکت داوطلبانه و عملکردی جبران کنند (مورمن^{۱۲}، ۱۹۹۱). برعکس، رفتار ناعادلانه می‌تواند منجر به خودداری از چنین رفتاری یا حتی انجام رفتارهای کاری غیرمولد شود.

هویت سازمانی: با تکیه بر نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر^{۱۳}، ۱۹۷۹)، این دیدگاه استدلال می‌کند که کارمندان زمانی در رفتار عملکردی شرکت می‌کنند که با سازمان و ارزش‌های آن احساس یگانگی کنند (اشفورث و مائل^{۱۴}). وقتی خودپنداره

8. Leader-Member Exchange (LMX)

9. Dansereau, Graen, and Haga

10. Graen & Uhl-Bien

11. Greenberg

12. Moorman

13. Tajfel & Turner

14. Ashforth & Mael

1. Senge

2. Organizational Citizenship Behavior

3. Organ

4. George Homans

5. Peter Blau

6. Blau

7. Eisenberger

با مطالعه آنچه تعامل مثبت و عملکردی را تشکیل می‌دهد (مثلاً همکاری، اشتراک دانش، حل‌سازنده تعارض)، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور فعال فرهنگی سالم را پرورش دهند. لوتانز^۶ و همکاران (۲۰۲۱)، بر اهمیت سرمایه روان‌شناختی مثبت تأکید می‌کنند که شامل امید، اثربخشی، تاب‌آوری و خوش‌بینی است و به‌عنوان یک عامل کلیدی در رفتارهای عملکردی و فراتر از نقش دارد. فرهنگی که این ویژگی‌ها را ترویج می‌دهد، به‌طور طبیعی شیوع اختلال عملکرد، مانند آزار و اذیت، غیبت و جابجایی را کاهش می‌دهد. تحقیقات، شواهد لازم را برای ابتکاراتی مانند برنامه‌های تنوع و شمول، توسعه رهبری و تمرین‌های تیم‌سازی فراهم می‌کند که محیط کار را برای همه کارآمدتر می‌کند.

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش حاضر در جدول (۱) آمده است. امبری و نادری قمی (۲۰۲۴)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر عدالت توزیعی در نظام پرداخت بر عملکرد کارایی کارکنان از منظر قرآن کریم» بیان می‌کند که میان توزیع عادلانه حقوق و مزایا با کارایی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد و تحقق این مهم نیازمند ایجاد نظام پرداخت دادگرانه در همه ابعاد و زمینه‌ها است.

آناندا و همکاران^۷ (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر تبادل اعضای رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد با میانجیگری مشارکت کارکنان» بیان می‌کنند که تبادل رهبر و مشارکت کارکنان بر عملکرد تأثیرگذار است. از سوی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد مؤثر باشد. علاوه بر این، مشارکت کارکنان در میانجیگری بین تبادل اعضای رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد تأثیرگذار است.

رفیعی و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش تقوا در بهبود عملکرد کارکنان. مدیریت در دانشگاه اسلامی» نشان دادند که یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر معنادار و مثبت شاخصه‌های تقوا، تقوای فردی، تقوای اجتماعی، تقوای اقتصادی و تقوای سیاسی بر عملکرد کارکنان بود؛ ولی شدت و قوت این رابطه با توجه به متغیرهای مختلف، متفاوت بود.

حاجی لو و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به تدوین مدل رفتار اخلاقی کارکنان براساس تجارب معنوی با میانجیگری عدالت ادراک شده متغیر عدالت ادراک شده

یک کارمند به هویت سازمان گره خورده باشد، عمل کردن به نفع سازمان، خود تقویت‌کننده می‌شود؛ کمک به سازمان، کمک به خود است.

مدل انگیزش اجتماعی: این مدل نشان می‌دهد که برخی افراد تمایل ذاتی و پایداری برای سود رساندن به افراد دیگر یا گروه‌های اجتماعی دارند (باتسون^۱، ۱۹۸۷). کارمندانی که انگیزه اجتماعی بالایی دارند، به‌طور طبیعی تمایل به انجام رفتارهای کمکی، مانند کمک به همکاران یا داوطلب شدن برای انجام وظایف اضافی دارند، زیرا آن را ذاتاً پاداش‌دهنده و همسو با ارزش‌های خود می‌دانند (گرانث^۲، ۲۰۰۷).

نظریه رویدادهای عاطفی^۳ وایس و کروپانزانو^۴ (۱۹۹۶)، احساسات را به‌عنوان یک واسطه مهم معرفی می‌کند. نظریه رویدادهای عاطفی پیشنهاد می‌کند که رویدادهای محل کار (مانند موفقیت، درگیری، انتقاد ناعادلانه) واکنش‌های عاطفی (احساسات) را تحریک می‌کنند که به‌نوبه خود بر نگرش‌ها و رفتارها تأثیر می‌گذارند. رویدادهای مثبت، مانند قدردانی یا حمایت، می‌توانند شادی و اشتیاق ایجاد کنند و باعث شوند کارمندان بیشتر به رفتارهای کمکی خودجوش (یک رفتار عملکردی) بپردازند. رویدادهای منفی باعث خشم یا ناامیدی می‌شوند که می‌تواند رفتار عملکردی را سرکوب کند یا باعث اقدامات ناکارآمد شود. این نظریه فراتر از محاسبات شناختی و سرد تبادل، نقش حیاتی احساسات در کار را در نظر می‌گیرد.

در محیط‌های پرخطر مانند تولید، مراقبت‌های بهداشتی یا حمل‌ونقل، رفتار عملکردی مترادف با رفتار ایمن است. تحقیقات در این زمینه بر شناسایی عوامل شناختی، اجتماعی و محیطی که منجر به پایبندی به پروتکل‌های ایمنی می‌شوند، تمرکز دارد. هنگامی که کارمندان از زیر کار شانه خالی می‌کنند یا سهل‌انگار می‌شوند، نتایج می‌تواند فاجعه‌بار باشد. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری ایمنی و جو ایمنی مثبت از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رعایت ایمنی و رفتارهای مشارکتی هستند (کلارک^۵، ۲۰۱۳).

تحقیقات مداوم در مورد این رفتارهای ایمنی عملکردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا آموزش بهتری طراحی کنند، ارتباطات را بهبود بخشند و سیستم‌هایی ایجاد کنند که ذاتاً رفتار ایمن را ترویج می‌دهند و در نتیجه حوادث و جراحات را کاهش می‌دهند.

1. Batson
2. Grant
3. Affective Events Theory (AET)
4. Weiss and Cropanzano's
5. Clarke

6. Luthans
7. Ananda et al

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش، کیفی و از نظر هدف، بنیادی است و برای استخراج تئوری، از روش نظریه داده‌بنیاد، استفاده شده است. این نظریه به‌عنوان رویکردی دقیق و نظام‌مند طراحی شده تا افراد و تجربیات آن‌ها را در رابطه با یک مسئله اجتماعی بررسی کند نخست با کمک نرم‌افزار حدیث ولایت کلیدواژه‌های مرتبط با کارکردگرایی رفتار کارکنان جستجو و با رویکرد استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری گردید. در این روش محقق در جستجوی توسعه نظریه‌ای است که به تبیین فرایند کنش و تعامل در موضوع مورد مطالعه می‌پردازد (ایمان، ۱۳۹۷).

استراوس و کوربین با به‌کارگیری روایی و پایایی در تحقیقات مبتنی بر روش نظریه داده بنیاد مخالفت کردند و به‌جای آن از معیار مقبولیت استفاده کردند. مقبولیت از نظر آن‌ها به این معنی است که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان پژوهشگر و خواننده درباره پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است.

طهماسی و همکاران، (۲۰۱۶)، لینکن و گویا مفهوم «قابلیت اعتماد» را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کرده‌اند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. این مفهوم از چهارعنصر باورپذیری اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری تشکیل شده است (محمدپور، ۲۰۱۰). با پذیرش این شاخص‌ها تحقیق حاضر به دلیل نقل داده‌ها از کتب و بیانات مقام معظم رهبری و با سندی معتبر از شاخص باورپذیری و به علت هم‌راستایی کلام مقام معظم رهبری با اصول دینی و قران از شاخص انتقال‌پذیری برخوردار است و افزون بر این به علت در دسترس بودن کلام رهبری برای همه محققان، شاخص اطمینان‌پذیری و به دلیل شهرت و اعتبار بیانات رهبری در میان اندیشمندان مسلمان، «شاخص تأییدپذیری» را در حد بسیار بالایی دارا است. همچنین در برداشت‌های مفهومی از گزاره‌های بیانات رهبری نیز از چند نفر از خبرگان آشنا به رفتار سازمانی استفاده شد و مفاهیم به دست آمده در مراحل کدگذاری مورد بازبینی آنان قرار گرفته و تأیید شد. در تحلیل داده‌ها از مدل پارادایمی استراوس و کوربین بر شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و ارتباط بین آنان استوار است. بنابر نظر استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، تحلیل داده‌های کیفی برای نظریه‌پردازی، مستلزم استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در کدگذاری باز، مفهوم‌سازی داده‌ها و تحلیل اطلاعات انجام می‌شود تا با

ارتباط مثبت و معنی‌داری با رفتار اخلاقی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی نشان داد که براساس نتایج ارزش‌های اخلاقی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی تحت تأثیر مستقیم تجارب معنوی و تأثیر غیرمستقیم عدالت ادراک شده است. لذا به مدیران پیشنهاد می‌گردد برای تقویت چارچوب‌های اخلاقی سازمان، پیوند بین معنویت و کار را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند.

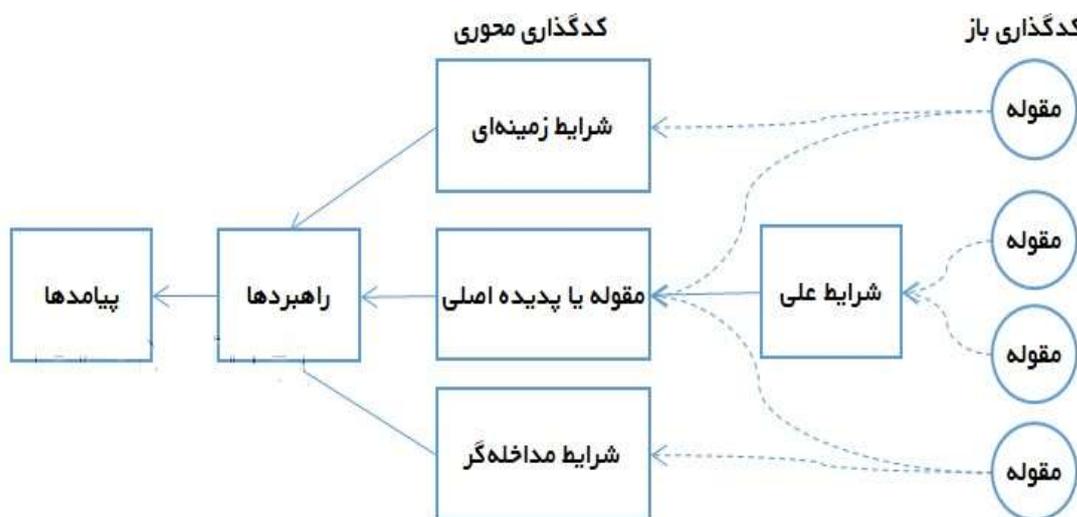
یوتین و یوسفا (۲۰۱۹)، در پژوهش خود با عنوان مدل عملکرد کارکنان نشان دادند که سبک رهبری، انگیزه و انضباط کاری به‌طور همزمان بر عملکرد کارکنان شرکت تأثیر می‌گذارند. نتایج محاسبه تحلیل مسیر نشان می‌دهد که متغیر انضباط کاری بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد علاوه‌بر این، متغیرهای سبک رهبری تأثیری معادل ۰/۰۳۸۸ بر عملکرد کارکنان دارند. در حالی که متغیر انگیزه کمترین تأثیر را دارد که برابر با ۰/۲۹۷ بر عملکرد کارکنان است.

احمدی و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور با رویکرد داده‌بنیاد» با ارائه الگوی رویکردی بهسازی عملکرد کارکنان از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل بین فردی و گروهی، عوامل سازمانی و محیطی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و جوسازمانی)، مقوله محوری (بومی‌سازی بهسازی عملکرد کارکنان)، متغیرهای مداخله‌گر (پایداری نظام موجود ارزیابی عملکرد، هنجارهای اجتماعی، توانمندی سازمان و شایستگی مدیریت)، راهبردها (طراحی سامانه چندگانه آموزش کارکنان، طراحی فرایند نظام ارزیابی عملکرد چندگانه، نهادینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد کارکنان و نهادینه‌سازی نظام بهسازی عملکرد کارکنان) و پیامدها (سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش‌بینی سازمانی) برای وزارت کشور تشکیل شده است.

سلوکار و خادمی (۲۰۱۸)، با بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان دادگاه و دادرسی انقلاب اسلامی تهران رابطه معناداری بین عوامل توانمندسازی با عملکرد وجود دارد و از بین شش عامل مستقل، شایستگی با بیشترین تأثیر در رتبه اول و عوامل فردی و مدیریت در رتبه‌های دوم و سوم از منظر تأثیر بر عملکرد کارکنان قرار داشته‌اند. همچنین نتایج آزمون نشان داد که ابعاد عملکردی در سطح مطلوبی قرار دارد و ابعاد اعتبار، انگیزه و توانایی از میانگین بیشتری برخوردارند.

علی، زمینه‌ساز، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می‌شود که حول محور یک مقوله پژوهش صورت می‌گیرد. کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که براساس نتایج دو مرحله پیشین، به تولید نظریه می‌پردازد (سلیمان‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). مدل پارادایمی نظریه زمینه‌ای به شکل زیر نمایش داده می‌شود.

استفاده از آن بتوان داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته‌بندی کرد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند. در کدگذاری محوری، پژوهشگر، مفهومی از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به‌عنوان مقوله، انتخاب می‌کند و طی فرایندی، سایر مفاهیم هم‌معنا را به آن مرتبط می‌سازد تا سرانجام ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: شرایط



شکل ۱. مدل پارادایمی نظریه زمینه‌ای (Strauss and Corbin, 2011)

Figure 1. The Paradigmatic Model of Grounded Theory

کلام رهبری در میان اندیشمندان از شاخص تأییدپذیری در حد بالا برخوردار بوده که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پژوهش می‌باشند. در برداشت مفهومی از گزاره‌های رهبری نیز از چند نفر از خبرگان آشنا به علوم مدیریتی استفاده شد و مفاهیم مستخرج از کدگذاری مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

هدف از این بخش ارائه یافته‌های عمده و مقوله‌های اصلی بوده که بنیان نظریه زمینه‌ای را تشکیل می‌دهد نتایج کدگذاری باز گزاره‌های مرتبط با کارکردگرایی رفتار کارکنان انتخاب شد و پس از کدگذاری باز مفهوم اولیه از آن‌ها به دست آمد که بارها مورد بازبینی قرار گرفت و توسط شش متخصص و استاد رفتار سازمانی و منابع انسانی بر مبنای آشنایی به بحث کارکردگرایی رفتار کارکنان هم مورد بازبینی قرار گرفت. نمونه‌ای از کدگذاری باز به شرح جدول ۱، ارائه می‌شود.

قلمرو پژوهش حاضر کتاب‌ها و بیانات مقام معظم رهبری است و به کمک نرم‌افزار حدیث ولایت کلمات و مفاهیم مرتبط با کارکردگرایی رفتار کارکنان سازمانی استخراج و با کمک رویکرد استراوس و کوربین کدگذاری گردیده است. روش انتخاب نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری نظری است که بر این ایده استوار بوده که در فرایند تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات محقق به کجا توجه کند تا نظریه را توسعه دهد. محقق مسیریایی از نمونه‌گیری را برگزیند تا بیشترین بازدهی را داشته باشد. بنابراین با کمک نرم‌افزار حدیث ولایت گزاره‌های مرتبط با کارکردگرایی رفتار کارکنان استخراج گردید و جهت اطمینان از اشباع نظری داده‌ها تمامی گزاره‌ها مفهوم‌گیری و مقوله‌بندی گردید. مقاله حاضر به خاطر نقل داده‌ها از کتاب‌ها و بیانات رهبری از شاخص باورپذیری و هم‌راستایی با سایت رهبری از شاخص انتقال‌پذیری و ولی‌فقیه بودن رهبری و امام مسلمین برای همه محققان از شاخص اطمینان‌پذیری و اعتبار

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز

Table 1. An Example of Open Coding

واحد تحلیل	آدرس	کدگذاری باز	مقوله
آفتاب در مصاف	صفحه: ۲۱۴	عمل و رفتار مسئولان مانند درس امام حسین برای دنیا درس جاودانه است.	الگو بودن مدیر
بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در اجتماع بزرگ زائران و مجاوران حرم مطهر رضوی	۸۶/۱/۱	شناخت مدیر از وضع خود، جایگاه خود و شرایط خود و جامعه و لزوم برنامه‌ریزی برای آن	نظم و برنامه‌ریزی
دیدار با کارگران	۱۳۹۵/۰۲/۸	ترویج محصول، سلامت محیط کار، افزایش دستمزدها، کاهش هزینه‌ها	سلامت محیط کار و قدرشناسی
اقدام و عمل	صفحه ۳۰۹	تقویت فرهنگ جهادی در ایجاد ارزش افزوده، تولید ثروت، بهره‌وری، کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و اشتغال مولد و اعطای نشان اقتصاد مقاومتی به اشخاص دارای خدمات برجسته	فرهنگ جهادی و انقلابی
بیانات در دیدار زائرین و مجاورین حرم مطهر رضوی	۱۳۸۳/۰۱/۲	هر فردی باید خود را در قبال انجام بهینه‌ی وظایفش مسئول بداند و در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد.	مسئولیت و پاسخگویی

اجتناب از بوروکراسی‌های زائد و صرفه‌جویی در هزینه‌ها و پشتکار و جدیت در کار بیشتر از ۱۰ بسامد را دارند و ایجاد انگیزه و روحیه خودباوری، مسئولیت و پاسخگویی، فرهنگ جهادی و انقلابی، نظم و برنامه‌ریزی، حضور میدانی و نظارت مستقیم، عدالت در نظام پرداخت، دوری از پارتی‌بازی، عمل بر اساس تخصص، آموزش و توسعه، انتخاب و استخدام، تأکید بر انگیزه‌های معنوی، رضایت شغلی و پاداش عملکرد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. مقوله‌ها و میزان فراوانی گزاره‌های آن‌ها در جدول ۲، به نمایش درآمده است.

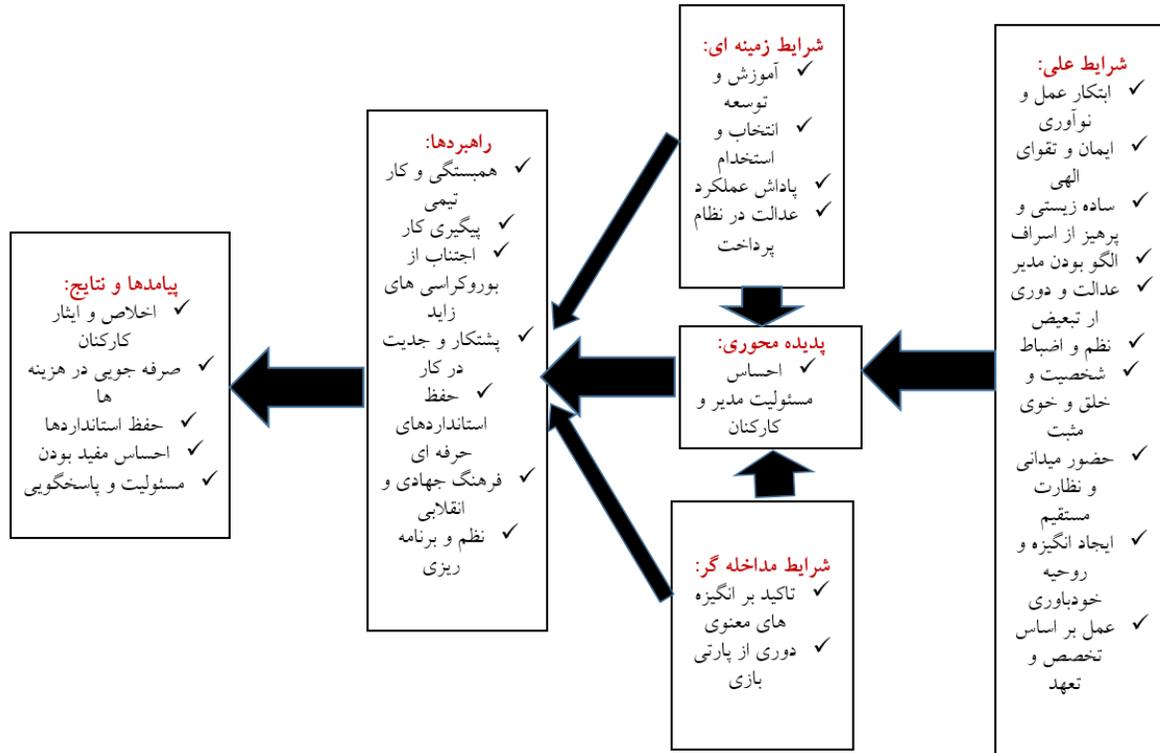
در این میان احساس مسئولیت مدیر و کارکنان با ۱۴۰ بسامد، بیشترین فراوانی را در بین مقوله‌ها به خود اختصاص داد که گویای اهتمام رهبری به این مقوله است. پس از آن ابتکار عمل و نوآوری بیشترین تکرار را دارد که نشان می‌دهد غیر از اعتقاد راسخ به این گزاره بایستی برای آن طرح و برنامه داشته باشیم. پس از آن مقوله‌های ایمان و تقوای الهی، ساده زیستی و پرهیز از اسراف، اخلاص و ایثار در کار، همبستگی و کار تیمی، عدالت و دوری از تبعیض، نظم و انضباط، احساس مفید بودن، پیگیری امور و کارها، حفظ استانداردهای حرفه‌ای،

جدول ۲. مقوله‌ها و میزان فراوانی گزاره‌های آن از دیدگاه مقام معظم رهبری

Table 2. Categories and the Frequency of Their Statements from the Perspective of the Supreme Leader

ردیف	مقوله	تعداد گزاره	ردیف	مقوله	تعداد گزاره
۱	احساس مسئولیت	۱۴۰	۱۵	پشتکار و جدیت در کار	۱۰
۲	ابتکار عمل و نوآوری	۷۵	۱۶	ایجاد انگیزه و روحیه خودباوری	۷
۳	ایمان و تقوای الهی	۷۳	۱۷	مسئولیت و پاسخگویی	۷
۴	ساده زیستی و پرهیز از اسراف	۵۲	۱۸	فرهنگ جهادی و انقلابی	۶
۵	اخلاص و ایثار در کار	۳۸	۱۹	نظم و برنامه‌ریزی	۶
۶	همبستگی و کار تیمی	۳۲	۲۰	حضور میدانی و نظارت مستقیم	۶
۷	الگو بودن مدیر	۲۲	۲۱	عدالت در نظام پرداخت	۵
۸	عدالت و دوری از تبعیض	۲۰	۲۲	دوری از پارتی‌بازی	۵
۹	نظم و انضباط	۱۷	۲۳	عمل بر اساس تخصص	۵
۱۰	احساس مفید بودن	۱۷	۲۴	آموزش و توسعه	۴
۱۱	پیگیری امور و کارها	۱۵	۲۵	انتخاب و استخدام	۴
۱۲	حفظ استانداردهای حرفه‌ای	۱۲	۲۶	تأکید بر انگیزه‌های معنوی	۴
۱۳	اجتناب از بوروکراسی‌های زائد	۱۲	۲۷	رضایت شغلی	۴
۱۴	صرفه‌جویی در هزینه‌ها	۱۱	۲۸	پاداش عملکرد	۲

گردید. در میان مقولات شناسایی شده، احساس مسئولیت مدیر و کارکنان با بیشترین میزان تکرار به‌عنوان پدیده مرکزی (محوری) انتخاب و ارتباط دیگر مقوله‌ها با آن بررسی شد. با سنجش ارتباط مقوله‌ها با پدیده محوری و ترسیم مقولات محوری و مقولات مرتبط با آن را در قالب یک الگو می‌توان الگوی کارکردگرایی رفتار کارکنان از دیدگاه مقام معظم رهبری را به شکل زیر ارائه کرد.



شکل ۲. الگوی کارکردگرایی رفتار کارکنان از منظر مقام معظم رهبری (محقق ساخته)

Figure 2. The Functionalism Pattern of Employee Behavior from the Perspective of the Supreme Leader (Researcher-Developed)

اندیشه رهبری است. رهبر انقلاب در بیاناتش در دیدار کارگران اذعان داشتند. دستگاه‌های دولتی باید عملگرا باشند و از تشریفات و بروکراسی‌های دست‌وپاگیر اجتناب کنند. کارآمدی نظام درگرو کارآمدی مدیران و کارکنان آن است. اگر یک کارمند، وقت خود را بیهوده تلف کند، یا در کارش سستی ورزد، این خیانت به بیت‌المال و خیانت به مردم است. همه باید احساس مسئولیت کنند و بدانند که در قبال هر دقیقه از وقت و هر ریال از اموال عمومی پاسخگو هستند. از نگاه رهبری در دیدار با رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت در سال ۱۳۹۶ بر لزوم داشتن روحیه جهادی و تلاش

نتایج کدگذاری انتخابی گزاره‌های مرتبط با کارکردگرایی کارکنان از دیدگاه مقام معظم رهبری

کدگذاری انتخابی سومین مرحله کدگذاری روش داده بنیاد است. در این مرحله مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز و کدگذاری محوری به یکدیگر ارتباط داده می‌شود. روایت یا ایجاد یک «خط داستان»، یکی از شیوه‌های انجام کدگذاری انتخابی است. خط داستان در واقع کدگذاری محوری را در روایتی منسجم روایت می‌کند. بر این اساس آنچه در ادامه می‌آید کدگذاری انتخابی و در حقیقت روایت خط داستان الگوی رفتار کارکردی کارکنان در

از عوامل علی مهم ابتکار عمل و نوآوری است. این مقوله هم مورد تأکید رهبری است و از نگاه ایشان نوآوری، پایان ندارد و لحظه به لحظه احتیاج به نوآوری نیاز است. روحیه خلاقیت و ابتکار و نوآوری در تمام صنایع برای زندگی ملت یک اصل است و از الزامات پیشرفت کشور محسوب می‌شود.

از گزاره‌های مهم دیگر ساده زیستی است. می‌شود بیان کرد که ساده زیستی و پرهیز از اسراف از منظر آیت‌الله خامنه‌ای معادل کاهش گرایش به تجمل و تمرکز بر قناعت و صرفه‌جویی است که منجر به افزایش کارآمدی، مسئولیت‌پذیری و عملکرد بهینه کارکنان می‌شود و نسخه‌ای برای اصلاح الگوی مصرف و رفتار اجتماعی آنان است. از عوامل علی مهم دیگر اخلاص و ایثار کارکنان است. در مسئله‌ی ایثار، عظمتی نهفته است که هیچ جامعه‌ای بدون دارا بودن یک چنین نقطه‌ی مهم و تعیین‌کننده‌ی نخواهد توانست به عزت و عظمت دست پیدا کند. بر این مینا، اخلاص و ایثار از دیدگاه آیت‌الله خامنه‌ای عوامل حیاتی برای شکل‌گیری عملگرایی واقعی و کارکردگرایی مؤثر کارکنان است و اساس موفقیت در عرصه‌های فردی و سازمانی است. از عوامل زمینه‌ای در شکل‌گیری کارکردگرایی رفتار کارکنان از دیدگاه رهبری آموزش و توسعه است. در ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی به توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و سایر حمایت‌های لازم به‌منظور افزایش کارآمدی و توانمندسازی تأکید شده است. آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی، سنگ بنای عملگرایی و کارکردگرایی است. آموزش منجر به عمل، باعث خلق نیرویی می‌شود که نه تنها از عهده‌ی وظایف محوله برمی‌آید، بلکه با ابتکار و خلاقیت، باعث پیشرفت دستگاه مربوطه و در نهایت پیشرفت کل کشور می‌شود. بنابراین، سرمایه‌گذاری روی آموزش‌های کاربردی و مهارتی که خروجی عملی و ملموس داشته باشد، از ارکان اصلی دیدگاه ایشان در مدیریت منابع انسانی است.

از عوامل مداخله‌گر دوری از پارتی‌بازی است که رهبری در این مورد در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت در سال ۱۳۹۲ می‌فرمایند «دائم باید نگاه کنیم، مراقبت بکنیم. واقعاً فساد مثل موربانه است؛ نگذارید که فساد و رشوه و پارتی‌بازی و اسراف و تجمل و خرج‌های زیادی و مانند این‌ها، در دستگاهتان نفوذ بکند». از عوامل راهبردی مؤثر در کارکردگرایی رفتار از دیدگاه رهبری همبستگی و کار تیمی است. ایشان کار تیمی را نه یک تکنیک مدیریتی، بلکه یک فریضه‌ی دینی و عقلائی برای رسیدن به اهداف بزرگ نظام اسلامی می‌دانند که در سایه آن، عملگرایی و کارکردگرایی معنای حقیقی خود را پیدا می‌کند. بدون روحیه جمعی

مضعف و خستگی‌ناپذیر و بدون چشم داشت، داشتن نیت الهی برای خدمت به مردم به‌عنوان بندگان خدا و حل مشکلات آن‌ها تأکید داشتند. بنابراین اهمیت نگاه کارکردگرا از دیدگاه مقام معظم رهبری معلوم می‌شود. جهت‌دستی‌یابی به این امر براساس بیانات ایشان یک سری موارد ابتکار عمل و نوآوری، ایمان و تقوای الهی، ساده زیستی و پرهیز از اسراف، الگو بودن مدیر، عدالت و دوری از تبعیض، نظم و انضباط، شخصیت و خلق و خوی مثبت، حضور میدانی و نظارت مستقیم، ایجاد انگیزه و روحیه خودباوری و عمل بر اساس تخصص و تعهد به‌عنوان عوامل علی در بحث کارکردگرایی شناسایی شدند. برخی عوامل به‌عنوان عوامل زمینه‌ای مانند آموزش و توسعه، انتخاب و استخدام، پاداش عملکرد و عدالت در نظام پرداخت از دیدگاه رهبری انتخاب گردیدند. در این میان دوری از پارتی‌بازی و تأکید بر انگیزه‌های معنوی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند و عوامل همبستگی و کار تیمی، پیگیری کار، اجتناب از بوروکراسی‌های زائد، پشتکار و جدیت در کار، حفظ استانداردهای حرفه‌ای، فرهنگ جهادی و انقلابی و نظم و برنامه‌ریزی به‌عنوان راهبردهای کارکردگرایی شناسایی گردیدند و عوامل اخلاص و ایثار کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، حفظ استانداردها، احساس مفید بودن و مسئولیت و پاسخگویی به‌عنوان پیامدها از دیدگاه رهبری شناسایی گردیدند.

بحث و نتیجه‌گیری

کلیدواژه‌گان ابعاد کارکردگرایی رفتار کارکنان در حدود ۶۰۷ گزاره را شامل می‌شود که با روش تحلیل محتوای کیفی و با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) کدگذاری گردید. گزاره‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مقوله‌بندی شدند. از این میان احساس مسئولیت مدیر و کارکنان در حدود ۱۴۰ مرتبه با بیشترین تعداد به‌عنوان پدیده محوری انتخاب گردید و سعی شد ارتباط دیگر مقوله‌ها با آن مورد بررسی قرار بگیرد و با تعیین شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر راهبردهای متناسب با پدیده محوری معلوم و در آخر پیامدها و نتایج ناشی از آن مشخص گردید. مهم‌ترین و پرتکرارترین گزاره و پدیده محوری در پدید آمدن کارکردگرایی رفتار کارکنان احساس مسئولیت مدیر و کارکنان است. از توقعات مقام معظم رهبری مسئله‌ی احساس مسئولیت است؛ همه (مسئولان و آحاد کارگری) باید احساس مسئولیت کنند. در اقتصاد مقاومتی نقش کارگر در درجه‌ی اول احساس مسئولیت است؛ یعنی کارگر در آن کاری که به او محول است باید احساس مسئولیت کند.

عوامل علی و زمینه‌ای با مطالعات احمدی و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا بوده است و شامل پیامدهای سلامت سازمانی، بالندگی نیروی کار و خوش‌بینی سازمانی است.

با جمع‌بندی دیدگاه‌های رهبری در مورد کارکردگرایی رفتار کارکنان و لزوم توجه خاص مقام معظم رهبری به این امر مشخص می‌شود نباید از عوامل مؤثر بر کارکردگرایی رفتار کارکنان غافل ماند. بنابراین رفتار عملکردی کارمندان بسیار فراتر از صرفاً رعایت قوانین است؛ این یک دارایی استراتژیک است که عملکرد را از پایه هدایت می‌کند، فرهنگی را شکل می‌دهد که استعدادها را جذب و حفظ می‌کند، روابط قوی با مشتری ایجاد می‌کند، رهبری را ممکن می‌سازد و نوآوری را تقویت می‌کند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به گستردگی مفهوم کارکردگرایی در سیره رهبری و کمبود پژوهش‌های پیشین با رویکردی مشابه برای مقایسه یا استناد اشاره کرد. پیشنهاد می‌شود مطالعه موردی در سازمان‌هایی انجام گیرد که مدیران آن‌ها آشکارا از سیره موردنظر الگو گرفته‌اند و پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها رفتارهای عملکردی را - از طریق توجه بر مؤلفه‌های فوق - در شیوه‌های استخدام لحاظ کرده و با اعمال این معیارها روی ارزشمندترین منبع خود یعنی کارکنانشان سرمایه‌گذاری کنند. این سرمایه‌گذاری یک مزیت رقابتی پایدار به همراه دارد که پرداختن به این عوامل و لحاظ کردن آن‌ها در به‌کارگیری و جذب کارکنان سازمان‌ها عملکرد بهتری را در جهت تحقق اهداف سازمانی و دستیابی به اهداف متعالی نظام اسلامی ایفا می‌کنند. مقاله حاضر بدون دریافت کمک مالی انجام شده است.

و تعهد، کارکردگرایی به صورت مطلوب محقق نمی‌شود. از پیامدهای کارکردگرایی رفتار کارکنان صرفه‌جویی در هزینه‌ها است. مفاهیمی مانند پرهیز از اسراف و تبذیر، اقتصاد مقاومتی، عقلانیت مدیریتی و مسئولیت‌پذیری مستقیماً به بهره‌وری و در نهایت صرفه‌جویی در هزینه‌ها مربوط می‌شوند. عملکردی و کارکردگرایی واقعی کارکنان، زمانی به صرفه‌جویی در هزینه‌ها منجر می‌شود که در بستری از باورهای اصیل اسلامی و انقلابی (مانند پرهیز از اسراف، امانت‌داری در بیت‌المال و روحیه جهادی) و همچنین مدیریت عاقلانه و برنامه‌ریزی شده قرار گیرد.

در مورد متغیر عدالت در نظام پرداخت، نتایج تحقیق حاضر با مطالعه امیری و نادری قمی (۲۰۲۴) و حاجی لو و همکاران (۲۰۲۰)، هم‌راستا بوده که معتقد بود میان توزیع عادلانه حقوق و مزایا با کارایی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد و میان عدالت درک شده با رفتار اخلاقی رابطه مستقیم وجود دارد. در زمینه متغیر الگو بودن مدیر و مشارکت مدیر و کارکنان نتایج پژوهش حاضر با مطالعات آناندا و همکاران (۲۰۲۴) و پوتین و یوسفا (۲۰۱۹)، هم‌راستا بوده که معتقد است تبادل رهبر و مشارکت کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است و رفتار شهروندی سازمانی و ایجاد شغل بر عملکرد کارکنان مؤثر است. در مقوله نقش اخلاص و ایثار کارکنان مقاله حاضر با پژوهش رفیعی و همکاران (۲۰۲۰)، هم‌راستا بوده که معتقد بود شاخصه‌های تقوا، تقوای فردی، تقوای اجتماعی، تقوای اقتصادی و تقوای سیاسی بر عملکرد کارکنان مؤثر است. در زمینه متغیر نظم و انضباط و شخصیت کاری پژوهش حاضر با مطالعات پوتین و یوسفا (۲۰۱۹) هم‌راستا بوده که معتقد بود متغیر انضباط کاری بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارد و از بعد

References

- Ahmadi, O., Reza kamalian, A., Yaghoobi, N. M., Ghasemi, M., & Jalali, S. S. (2018). Designing a Model for Improving the Performance of Staff in the Interior Ministry with a Grounded Theory Approach. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 6(24), 1-34. (In Persian)
- Amiri, M., & Nadreri, Q, M. M. (2024). The impact of distributive justice in the payment system on the efficiency performance of employees from the perspective of the Holy Quran. *Quran and Science*, 18(35) 241-264. (In Persian). doi: 10.22034/qve.2025.10020
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4278999>
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 65-122. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60412-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60412-8)
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass. https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. <https://hdl.handle.net/10945/61488>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams , *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenderger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support , *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. DOI:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hajilu, J., Jalili, S., Shaker dolag, A., & Khademi, A. (2020). Developing a model of ethical behavior based on spiritual experiences with perceived justice as a mediator. *Applied Educational Leadership*, 3(4), 5-36. (In Persian). doi: 0.22098/.2022.1107.1171
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Kaufman, B. E., Barry, M., & Wilkinson, A. (2022). Theorising the role of HRM in the post-pandemic era: A stakeholder perspective. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 179-203. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12455>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2021). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Mohammadpour, A. (2010). Evaluating Quality in Qualitative Research: Principles and Strategies for Credibility and Generalizability. *Social Sciences Quarterly*, -(48), 73-105. (In Persian).
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. DOI: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rafiee, M., Ghafari, H., & Karimi, H. (2020). A Study on the Role of Piety in Enhancing Employee Performance. *Management in Islamic University*, 9(19), 4970. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/miu.2020.861>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2nd ed.) . Doubleday.
- Soloukdar, A., & Khademi, F. (2018). The Effect of Employee's Empowerment on Employee Performance in Tehran Islamic Revolution Court. *Judgment*, 18(95), 135-158. (In Persian).
- Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Theory, Procedures and Methods*. Translated by Buick Mohammadi, (third edition). Tehran:Institute of Humanities and Cultural Studies.

- Tahmasbi, R, Gholipour, A, Ziyaei, M.S, & Qalibaf, H. (2016). *Talent Management: A Data-Driven Theory*. *Government Management*, 7(1), 13-151. (In Persian).
- Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02790.x>