



فصلنامه

۳۳

مدیریت سازمان های دولتی

دوره ۹، شماره ۱ (پیاپی ۳۳)، زمستان ۹۹



شاپا الکترونیکی: X-۶۰۰ - ۲۵۳۸

شاپا چاپی: X-۵۲۲ - ۲۳۲۲

صاحب امتیاز: دانشگاه پیام نور

مدیر مسئول: رضا نجاری

سردبیر: محمدعلی سرلک

مدیر داخلی: علی قربانی

ویراستار لاتین: منیره السادات حسینی

صفحه آرای، ویراستار و طراح جلد: زیبا محمدزاده روشتی

شمارگان: ۲۵

بهاء: ۵۰۰۰۰ ریال

این فصلنامه در پایگاه های زیر نمایه می شود:

- پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (www.isc.gov.ir)
- پایگاه مجلات تخصصی نور (www.noormags.com)
- بانک اطلاعات نشریات کشور (www.magiran.com)
- پایگاه مرجع دانش (سیویلیکا) (www.Civilica.com)

آدرس پستی دبیرخانه

تهران، بلوار فرمانیه، دیباجی شمالی، خیابان شهید حاج محمد نوریان، کوچه شهناز، کوچه صفا

صندوق پستی: ۱۹۵۳۶۳۳۵۱۱

پست الکترونیکی: ipom@pnu.ac.ir

آدرس الکترونیکی: <http://ipom.journals.pnu.ac.ir>

اعضای هیئت تحریریه: (به ترتیب حروف الفبا)

ردیف	عضو هیئت تحریریه	مؤسسات آموزشی و پژوهشی	درجه علمی	رشته
۱	سید علی اکبر احمدی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۲	علی اصغر پور عزت	دانشگاه تهران	استاد	مدیریت دولتی
۳	رضا رسولی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۴	محمدعلی سرلک	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۵	فتاح شریفزاده	دانشگاه علامه طباطبائی	استاد	مدیریت دولتی
۶	لطفالله فروزنده دهکردی	دانشگاه تربیت مدرس	دانشیار	مدیریت بازرگانی
۷	علیرضا موغلی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۸	اکرم هادی زاده	دانشگاه شهید بهشتی	دانشیار	مدیریت بازرگانی

همکاران علمی فصلنامه (داوران)

سید علی اکبر احمدی	حسن درویش	علیرضا کوشکی
سید عباس ابراهیمی	مجتبی رفیعی	محمد منتظری
علی اصغری صارم	محمدعلی سرلک	امید مهدیه
محمد بخت آزمایی	میر یعقوب سید رضایی	سید محمد موسوی
حسن بودلایی	ابراهیم سنجقی	علیرضا موغلی
مسعود پورسعید	اسماعیل عمران زاده	عباس نرگسیان
محمدجواد حضوری	اسفندیار فرج وند	سمیه نعمتی
امیرحسین خالقی	مرجان فیاضی	عطاء... هرنندی
حسن دانایی فرد	علی قربانی	رضا نجاری

منشور اخلاقی نشریات علمی دانشگاه پیام نور

این منشور تعهدنامه‌ای است که برخی حدود اخلاقی و مسئولیت‌های مربوط به انجام فعالیت‌های علمی - پژوهشی و چاپ آن‌ها در نشریات را ترسیم می‌کند تا از بروز تخلفات پژوهشی آگاهانه یا ناآگاهانه توسط نویسندگان مقالات پیشگیری نماید. این منشور برگرفته از "منشور و موازین اخلاق پژوهش" مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران، موازین انتشاراتی پذیرفته شده بین‌المللی، و تجربیات موجود در حوزه نشریات علمی - پژوهشی است.

۱. مقدمه

نویسندگان، داوران، اعضای هیئت‌تحریریه و سردبیران نشریات موظف هستند تمام اصول اخلاق پژوهشی و مسئولیت‌های مرتبط در زمینه چاپ را دانسته و به آن متعهد باشند. ارسال مقاله توسط نویسندگان، داوری مقالات و تصمیم‌گیری در مورد قبول یا رد مقاله توسط اعضای هیئت‌تحریریه و سردبیر به‌منزله دانستن و تبعیت از این حقوق است و در صورت احراز عدم پایبندی هر یک از این افراد به این اصول و مسئولیت‌ها، نشریات هرگونه اقدام قانونی را حق خود می‌دانند.

۲. وظایف و تعهدات نویسندگان (Authors' Responsibilities)

- مقالات ارسالی باید در زمینه تخصصی مجله بوده و به صورت علمی و منسجم، مطابق استاندارد مجله آماده شده باشد.
- مقالات ارائه شده بایستی پژوهش اصیل (Original Research) نویسنده/نویسندگان مقاله باشد. دقت در پژوهش، گزارش صحیح داده‌ها و ذکر منابع دربردارنده تحقیقات سایر افراد، در مقاله الزامی است.
- نویسنده/نویسندگان مسئول صحت و دقت محتوای مقالات خود هستند.

نکته ۱. چاپ مقاله به معنی تأیید مطالب آن توسط مجله نیست.

- نویسندگان حق "ارسال مجدد (Duplicate Submission)" یک مقاله را ندارند. به‌عبارت‌دیگر، مقاله یا بخشی از آن نباید در هیچ مجله دیگری در داخل یا خارج از کشور چاپ شده یا در جریان داوری و چاپ باشد.
- نویسندگان مجاز به "انتشار همپوشان (Overlapping Publication)" نیستند. منظور از انتشار همپوشان، چاپ داده‌ها و یافته‌های مقالات پیشین خود با کمی تغییر در مقاله‌ای به‌عنوان جدید است.
- نویسنده/نویسندگان موظف‌اند در صورت نیاز به استفاده از مطالب دیگران، آن‌ها را با ارجاع‌دهی (Citation) دقیق و در صورت نیاز پس از کسب اجازه کتبی و صریح، از منابع موردنیاز استفاده نمایند. هنگامی که عین نوشته‌های پژوهشگر دیگری مورد استفاده قرار می‌گیرد، باید از روش‌ها و علائم نقل‌قول مستقیم، نظیر گذاشتن آن داخل گیومه (" ")، استفاده شود.
- نویسنده مسئول مقاله می‌بایست نسبت به وجود نام و اطلاعات تمام نویسندگان (پس از اخذ تأیید از نامبردگان) و نبودن نامی غیر از پژوهشگران درگیر در انجام پژوهش و تهیه مقاله اطمینان حاصل کند.

نکته ۲. از درج عبارت "مؤلف افتخاری (Gift Authorship)" و حذف "مؤلف واقعی (Ghost Authorship)" خودداری شود.

- نویسنده مسئول مقاله موظف است از اینکه همه نویسندگان مقاله، آن را مطالعه و نسبت به ارائه آن و جایگاه خود در مقاله به توافق رسیده‌اند، اطمینان حاصل کند.
- ارسال مقاله به‌منزله آن است که نویسندگان رضایت کلیه پشتیبان‌های مالی یا مکانی مقاله را جلب کرده و تمامی پشتیبان‌های مالی یا مکانی مقاله را معرفی نموده‌اند.
- نویسنده/نویسندگان موظف‌اند به هنگام وجود هرگونه خطا و بی‌دقتی در مقاله خود، متولیان نشریه را در جریان آن قرار داده، نسبت به اصلاح آن اقدام و یا مقاله را بازپس گیرند.
- نویسنده/نویسندگان ملزم به حفظ نمونه‌ها و اطلاعات خام مورد استفاده در تهیه مقاله، تا یکسال پس از چاپ آن در نشریه مربوط، جهت پاسخ‌گویی به انتقادات و سؤالات احتمالی خوانندگان نشریه هستند.

۳. رفتار غیر اخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

نویسنده/نویسندگان موظف به احتراز از "رفتار غیر اخلاقی انتشاراتی و پژوهشی (Research and Publication Misconduct)"

هستند. اگر در هر یک از مراحل ارسال، داوری، ویرایش، یا چاپ مقاله در نشریات یا پس از آن، وقوع یکی از موارد ذیل محرز گردد، رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی محسوب شده و نشریه حق برخورد قانونی با آن را دارد.

جعل داده‌ها (Fabrication): عبارت است از گزارش مطالب غیرواقعی و ارائه داده‌ها یا نتیجه‌های ساختگی به‌عنوان نتایج آزمایشگاهی، مطالعات تجربی و یافته‌های شخصی. ثبت غیرواقعی آنچه روی نداده است یا جابه‌جایی نتایج مطالعات مختلف، نمونه‌هایی از این تخلف است.

• **تحریف داده‌ها (Falsification):** تحریف داده‌ها به‌معنای دستکاری مواد، ابزار و فرایند پژوهشی یا تغییر و حذف داده‌هاست به‌نحوی که سبب می‌گردد تا نتایج پژوهش با نتایج واقعی تفاوت داشته باشند.

• **سرقت علمی (Plagiarism):** سرقت علمی به استفاده غیرعمدی، دانسته و یا بی‌ملاحظه از کلمات، ایده‌ها، عبارات، ادعا و یا استنادات دیگران بدون قدردانی و توضیح و استناد مناسب به اثر، صاحب اثر یا سخنران ایده گفته می‌شود.

• **اجاره علمی:** منظور آن است که نویسنده/نویسندگان، فرد دیگری را برای انجام پژوهش به کار گیرد و پس از پایان پژوهش، با دخل و تصرف اندکی آن را به نام خود به چاپ رساند.

• **انتساب غیرواقعی:** منظور انتساب غیرواقعی نویسنده/نویسندگان به مؤسسه، مرکز یا گروه آموزشی یا پژوهشی است که نقشی در اصل پژوهش مربوطه نداشته‌اند.

۴. وظایف داوران (Reviewers' Responsibility)

داوران در بررسی مقالات، می‌بایست نکات ذیل را در نظر داشته باشند:

- بررسی کیفی، محتوایی و علمی مقالات به‌منظور بهبود، ارتقاء کیفی و محتوایی مقالات.
- اطلاع‌رسانی به سردبیر نشریه مبنی بر پذیرفتن یا نپذیرفتن داوری (به لحاظ مرتبط نبودن حوزه موضوعی مقاله با تخصص داور) و معرفی داور جایگزین در صورت پذیرفتن داوری.
- ضرورت در نپذیرفتن مقالاتی که منافع اشخاص، مؤسسات و شرکت‌های خاص به‌وسیله آن حاصل و یا روابط شخصی در آن مشاهده می‌شود و همچنین مقالاتی که در انجام، تجزیه و تحلیل یا نوشتن آن مشارکت داشته است.
- داوری مقالات بایستی بر اساس مستندات علمی و استدلال کافی انجام شده و از اعمال نظر سلیقه‌ای، شخصی، صنفی، نژادی، مذهبی و غیره در داوری مقالات خودداری گردد.
- ارزیابی دقیق مقاله و اعلام نقاط قوت و ضعف مقاله به صورتی سازنده، صریح و آموزشی.
- مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، وقت‌شناسی، علاقه‌مندی و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و رعایت حقوق دیگران.
- عدم‌اصلاح و بازنویسی مقاله بر اساس سلیقه شخصی.
- حصول اطمینان از ارجاع‌دهی کامل مقاله به کلیه تحقیقات، موضوعات و نقل‌قول‌هایی که در مقاله استفاده شده است و همچنین یادآوری موارد ارجاع نشده در تحقیقات چاپ شده مرتبط.
- احتراز از بازگویی اطلاعات و جزئیات موجود در مقالات برای دیگران.
- داور حق ندارد قبل از انتشار مقاله، از داده‌ها یا مفاهیم جدید آن به نفع یا علیه پژوهش‌های خود یا دیگران یا برای انتقاد یا بی‌اعتبار سازی نویسندگان استفاده کند. همچنین پس از انتشار مقاله، داور حق انتشار جزئیات را فراتر از آنچه توسط مجله چاپ شده است، ندارد.
- داور حق ندارد به‌جز با مجوز سردبیر مجله، داوری یک مقاله را به فرد دیگری از جمله همکاران هیئت‌علمی یا دانشجویان تحصیلات تکمیلی خود بسپارد. نام هر کسی که در داوری مقاله کمک نموده باید در گزارش داوری به سردبیر ذکر و در مدارک مجله ثبت گردد.
- داور اجازه تماس مستقیم با نویسندگان در رابطه با مقالات در حال داوری را ندارد. هرگونه تماس با نویسندگان مقالات فقط از طریق دفتر مجله انجام خواهد گرفت.
- تلاش برای ارائه گزارش "رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی" و ارسال مستندات مربوطه به سردبیر نشریه.

۵. وظایف سردبیر و اعضای هیئت تحریریه (Editorial Board Responsibilities)

- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید حفظ نشریه و ارتقاء کیفیت آن را هدف اصلی خود قرار دهند.

- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه باید در جهت معرفی هرچه بیشتر نشریه در جوامع دانشگاهی و بین‌المللی بکوشند و چاپ مقالات از دانشگاه‌های دیگر و مجامع بین‌المللی را در اولویت کار خود قرار دهند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه نباید در چاپ مقالات خود دچار حس سهم‌خواهی و افراط شوند.
- اختیار و مسئولیت انتخاب داوران و قبول یا رد یک مقاله پس از کسب نظر داوران بر عهده سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله است.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله بایستی از نظر حرفه‌ای صاحب‌نظر، متخصص و دارای انتشارات متعدد، و همچنین دارای روحیه مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، حقیقت‌جویی، انصاف و بی‌طرفی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و رعایت حقوق دیگران باشند و به صورت جدی و مسئولانه در راستای نیل به اهداف مجله و بهبود مداوم آن مشارکت نمایند.
- از سردبیر و اعضای هیئت تحریریه انتظار می‌رود که یک بانک اطلاعاتی از داوران مناسب برای مجله تهیه و به‌طور مرتب بر اساس عملکرد داوران آن را به‌روز نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه بایستی در انتخاب داوران شایسته با توجه به زمینه تخصصی، سرآمدی، تجربه علمی و کاری، و التزام اخلاقی اهتمام ورزند.
- سردبیر مجله باید از داوری‌های عمیق و مستدل استقبال، از داوری‌های سطحی و ضعیف جلوگیری، و با داوری‌های مغرضانه، بی‌اساس یا تحقیرآمیز برخورد کند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید نسبت به ثبت و آرشیو اسناد داوری مقالات به‌عنوان اسناد علمی، و محرمانه نگاه داشتن اسامی داوران هر مقاله اقدام لازم را انجام دهند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظف به اعلام سریع نتیجه تصمیم‌گیری نهایی در مورد پذیرش یا رد مقاله به نویسنده مسئول هستند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید کلیه اطلاعات موجود در مقالات را محرمانه تلقی نموده و از در اختیار دیگران قرار دادن و بحث درباره جزئیات آن با دیگران احتراز نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفاند از بروز تضاد منافع (Conflict of interests) در روند داوری، با توجه به هرگونه ارتباط شخصی، تجاری، دانشگاهی و مالی که ممکن است به‌طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد، جلوگیری کنند.
- سردبیر مجله موظف است آثار متهم به عدول از اخلاق انتشاراتی و پژوهشی که از سوی داوران یا به هر نحو دیگر گزارش می‌شود را با دقت و جدیت بررسی نموده و در صورت نیاز در این خصوص اقدام نماید.
- سردبیر مجله موظف است نسبت به حذف سریع مقالات چاپ شده‌ای که مشخص شود در آن‌ها «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» رخ داده است و اطلاع‌رسانی شفاف به خوانندگان و مراجع نمایه‌نمایی مربوطه اقدام نماید.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفاند نسبت به بررسی و چاپ سریع اصلاحیه و اطلاع‌رسانی شفاف به خوانندگان، برای مقالات چاپ شده‌ای که در آن‌ها خطاهایی یافت شده است، اقدام نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید به‌طور مستمر نظرات نویسندگان، خوانندگان، و داوران مجله در مورد بهبود سیاست‌های انتشاراتی و کیفیت شکلی و محتوایی مجله را جویا شوند.

منابع

۱. منشور و موازین اخلاق پژوهش مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲. Committee on Publication Ethics, COPE Code of

محورها، شرایط تدوین، پذیرش و چگونگی ارسال مقاله

محورهای پذیرش مقاله

مفاهیم و کاربرد کارآفرینی در سازمان‌های دولتی
عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی
مباحث مدیریتی و مفاهیم جدید مدیریت در سازمان‌های دولتی
مباحث توصیفی و کمی در مدیریت دولتی
نظریه‌پردازی در مدیریت دولتی از نگاه اندیشمندان و از نگاه اسلام
سیاست‌ها و راهبردهای حل مسائل سازمان‌های دولتی در ایران و کشورهای در حال توسعه
بررسی تطبیقی سازمان‌های دولتی در ایران و کشورهای توسعه یافته
کاربرد مدیریت دولتی نوین در حل مسائل و مشکلات سازمان‌های دولتی
جهانی‌شدن و تأثیر آن بر سازمان‌های دولتی
دولت الکترونیک و عوامل مؤثر بر استقرار آن و توسعه فرهنگ سازمانی برای گسترش آن
قراردادهای استخدامی و کارایی افراد در سازمان‌های دولتی

شرایط پذیرش مقاله

- مقاله‌های ارسالی باید در زمینه تخصصی نشریه و دارای جنبه آموزشی یا پژوهشی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد.
- مقاله‌های برگرفته از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان با نام استاد راهنما، مشاوران و دانشجو و با تأییدیه استاد راهنما و مسئولیت وی منتشر می‌شود.
- علاوه بر قرار گرفتن موضوع مقاله در دامنه تخصصی مجله، مقاله یا بخشی از آن نباید در هیچ مجله‌ای در داخل یا خارج از کشور در حال بررسی بوده یا منتشر شده باشد یا هم‌زمان برای سایر نشریه‌ها ارسال نشده باشد. مقالات ارائه شده به صورت خلاصه مقاله در کنفرانس، سمپوزیوم‌ها، سمینارهای داخلی و خارجی که چاپ و منتشر شده باشد، می‌تواند در قالب مقاله کامل ارائه شوند.
- زبان رسمی نشریه فارسی است (با این حال مقاله‌های به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی خواهد بود).
- نشریه در رد یا قبول، ویرایش، تلخیص یا اصلاح مقاله‌های پذیرش شده آزاد است و از بازگرداندن مقاله‌های داوری شده معذور است.
- مسئولیت صحت و سقم مطالب مقاله به لحاظ علمی و حقوقی و مسئولیت آراء و نظرات ارائه شده به عهده نویسنده مسئول مکاتبات است و چاپ مقاله به معنی تأیید تمام مطالب آن نیست.
- اصل مقاله‌های رد شده یا انصراف داده شده پس از شش ماه از آرشو مجله خارج خواهد شد و مجله هیچ‌گونه مسئولیتی در قبال آن نخواهد داشت.
- مسئولیت هر مقاله از نظر علمی، ترتیب اسامی و پیگیری به عهده نویسنده مسئول آن خواهد بود. نویسنده مسئول باید تعهدنامه ارسال مقاله را از سایت داندود و پس از اخذ امضای تمامی نویسندگان به دبیرخانه مجله ارسال نماید.
- تعداد و ردیف نویسندگان مقاله به همان صورتی که در نسخه اولیه و زمان ارائه به دفتر مجله مشخص شده، مورد قبول است و تقاضای حذف یا تغییر در ترتیب اسامی نویسندگان فقط قبل از داوری نهایی و با درخواست کتبی تمامی نویسندگان و اعلام علت امر قابل بررسی است.
- مقالات توسط هیئت تحریریه و با همکاری هیئت‌داوران ارزیابی شده و در صورت تصویب، طبق ضوابط مجله در نوبت چاپ قرار خواهند گرفت. هیئت تحریریه و داوران مجله در رد یا قبول، اصلاح مقالات و بررسی هرگونه درخواست نویسنده(گان)، دارای اختیار کامل می‌باشند.
- گواهی پذیرش مقاله پس از اتمام مراحل داوری و ویراستاری و تصویب نهایی هیئت تحریریه توسط سردبیر مجله صادر و به اطلاع نویسنده مسئول خواهد رسید.
- پس از چاپ مقاله نسخه‌ای از نشریه حاوی مقاله مورد نظر به تعداد نویسندگان، برای نویسنده مسئول مکاتبات ارسال خواهد شد.

نحوه نگارش مقاله

مقاله‌های ارسالی بایستی حداقل دارای دو فایل اصل مقاله و فایل شناسنامه مقاله (شامل مشخصات نویسندگان) باشند:

۱- **شناسه مقاله:** در فایل شناسنامه مقاله اطلاعاتی ذیل به هر دو زبان فارسی و انگلیسی ارسال خواهد شد:

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی.

- نام و نام خانوادگی نویسنده/ نویسندگان به ترتیب میزان سهم در مقاله، مرتبه علمی، گروه علمی، سازمان محل اشتغال یا تحصیل (به فارسی و انگلیسی).

- نشانی کامل نویسنده مسئول مکاتبات به فارسی و انگلیسی (شامل نشانی پستی - شماره تلفن ثابت، همراه، دورنگار و نشانی الکترونیکی).

- مشخص نمودن نام مؤسسه تأمین‌کننده مخارج مالی (در صورت وجود).

۲- فایل اصل مقاله (دارای بخش‌های ذیل)

صفحه اول: عنوان کامل مقاله به فارسی: عنوان مقاله که در وسط صفحه اول نوشته می‌شود باید خلاصه و گویا بوده و بیانگر موضوع

تحقیق باشد و از ۲۰ کلمه تجاوز نکند. از درج اسامی نگارنده(گان) در صفحه اول مقاله اجتناب شود.

- **چکیده فارسی:** شامل شرح مختصر و جامعی از محتوای مقاله با تأکید بر طرح مسئله، هدف‌ها، روش‌ها و نتیجه‌گیری است.

چکیده در یک پاراگراف، حداقل ۱۵۰ و حداکثر در ۲۵۰ کلمه تنظیم شود. این بخش از مقاله در عین اختصار باید گویای روش کار و برجسته‌ترین نتایج تحقیق بدون استفاده از کلمات اختصاری تعریف نشده، جدول، شکل و منابع باشد.

- **کلید واژگان فارسی:** (۳ تا ۷ واژه) واژه‌های کلیدی به نحوی تعیین گردند که بتوان از آن‌ها جهت تهیه فهرست موضوعی (Index) استفاده نمود.

- چکیده انگلیسی Abstract و کلید واژگان انگلیسی: (برگردان کامل عنوان، متن و واژگان کلیدی چکیده فارسی).

مقدمه: باید با طرح مسئله و مرور پژوهش‌های انجام شده، هدف پژوهش را توجیه کند و به خصوص نوآوری در تحقیق را به‌طور واضح بیان نماید.

روش‌شناسی: توضیح روش‌های شناسایی و ارزیابی، مواد و وسایل به کار رفته، شیوه اجرای پژوهش و طرح آماری باید کاملاً گویا بوده و در آن مشخصات محل، زمان و نحوه اجرای آزمایش همراه با روش جمع‌آوری داده‌ها و پردازش و تحلیل آماری آن‌ها ارائه شوند. حتی‌المقدور از شرح جزئیات پرهیز و فقط به ارائه اصول با ذکر مأخذ اکتفا شود. روش‌های ابداعی یا موارد خاصی که برای اولین بار بکار گرفته شده است به‌طور کامل شرح داده شوند.

یافته‌ها: برای ارائه منطقی و اصولی نتایج کمی و کیفی به دست آمده (در صورت نیاز با استفاده از جدول و نمودار و طبقه‌بندی نتایج). نتایج و بحث باید توأم و به صورت نوشتار، جدول، شکل و نمودار ارائه گردد. نتایج مقاله با استناد به منابع علمی مستند و مرتبط با موضوع مقاله، مورد بحث و تحلیل قرار گرفته و نتایج جدید علمی و نوآوری در تحقیق به‌دقت و با دلایل روشن ارائه گردند. نتایج عددی یک موضوع، تنها به یک صورت (شکل یا جدول) ارائه شوند.

بحث و بررسی:

بحث و نتیجه‌گیری: برای تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده با توجه به هدف پژوهش و یافته‌های سایر پژوهش‌ها.

فرمت مقاله

(به جهت ارزش نهادن به وقت پژوهشگران محترم، این بخش در ارسال اولیه مقاله مدنظر قرار نخواهد گرفت و در صورت پذیرش مقاله، می‌بایست در نسخه نهایی رعایت شود).

۱- حداکثر حجم مقاله‌ها همراه با جدول‌ها و نمودارها نباید از ۲۰ صفحه (۶۰۰۰ کلمه) بیشتر باشد.

۲- عناوین اصلی (فونت B Zar، اندازه ۱۲ درشت).

۳- قبل از هر عنوان اصلی یک خط فاصله در نظر گرفته شود.

۴- عناوین فرعی (فونت B Mitra، اندازه ۱۲ درشت).

- ۵- قبل از هر عنوان فرعی فاصله در نظر گرفته نشود.
- ۶- عناوین اصلی و فرعی نباید دارای هیچ‌گونه شماره‌گذاری باشند.
- ۷- برای اولین پاراگراف بعد از عنوان نباید فرورفتگی در نظر گرفت ولی اول پاراگراف‌های بعدی با تورفتگی ۰/۵ خواهد بود.
- ۸- حروف‌چینی مقاله‌های ارسالی بایستی در کاغذ A4 به صورت دو ستونی تنظیم شود.
- ۹- اندازه هر ستون ۷,۱۲ سانتی‌متر و فاصله ستون‌ها ۱,۲۵ سانتی‌متر و فاصله میان سطور ۱ سانتی‌متر باشد.
- ۱۰- فاصله متن مقاله از بالا ۳,۵، پایین ۲، راست ۳ و چپ ۲,۵ سانتی‌متر باشد.
- ۱۱- متن فارسی مقاله می‌بایست قلم Mitra B نازک ۱۲، و برای متن‌های لاتین با قلم Times New Roman نازک ۱۱ باشد.
- ۱۲- مقاله در محیط Microsoft Word 2010 یا ویرایش‌های پایین‌تر انجام شود.
- ۱۳- نتایج و بررسی‌های آماری به یکی از روش‌های علمی منعکس شوند. چنانچه محاسبات آماری در سطوح ۰.۵٪ و ۱٪ منجر به اختلاف معنی‌دار شده باشند به ترتیب با یک و دو ستاره نشان داده شوند و در صورتی که اختلاف معنی‌دار نباشد با علامت ns مشخص شوند.
- ۱۴- دستورهای نقطه‌گذاری در نوشتار متن رعایت شوند. به‌طور مثال گذاشتن فاصله قبل از نقطه (.)، کاما (،) و علامت سؤال (؟) لازم نیست، ولی بعد از آن‌ها، درج یک‌فاصله الزامی است.

پانوشت

برای واژه‌ها و نام‌های خارجی، در حد امکان از معادل‌های فارسی مصوب استفاده کنید. در مورد اسم خارجی در اولین ارجاع و بلافاصله باید معادل لاتین آن را به‌صورت زیرنویس در پایین همان صفحه قید شود. پانوشت انگلیسی با قلم Times New Roman, ۹، نازک و پانوشت فارسی با قلم B Mitra, ۱۰، نازک باشد. در پانویس بعد از شماره یک نقطه، سپس یک‌فاصله و بعد معادل فارسی یا انگلیسی را تایپ نمایید. شماره بندی مربوط به پانوشت‌ها به غیر از ص اول (شماره زیرنویس مشخصات نویسندگان در فارسی و انگلیسی یکسان باشد) در طول مقاله در هر صفحه از اول شروع شود.

جداول، اشکال؛ نمودارها و تصاویر

- کلیه شکل‌ها، نمودارها و تصاویر با واژه "شکل" نام‌گذاری شده و عنوان شکل در زیر آن درج شود. برای درج عنوان هر شکل، پس از کلمه شکل و شماره آن، خط تیره و سپس عنوان ذکر گردد. عکس‌ها باید به‌وضوح و کیفیت بالا تهیه و به صورت جداگانه، با فرمت JPG یا ۳۰۰ DPI در انتهای مقاله آورده شوند.
- شماره جدول(ها)، شکل(ها)، تصویر(ها) و نمودار(ها) به ترتیب ارائه نتایج آن‌ها در مقاله تعیین و محل قرارگیری شماره آن‌ها پس از ارائه نتایج ذی‌ربط در متن مقاله است.
- هر جدول از شماره، عنوان، سرستون‌ها و متن جدول تشکیل می‌شود. هر جدول با یک خط افقی از شماره و عنوان جدول جدا می‌شود. سرستون جدول هم با یک خط افقی از متن جدول جدا و در زیر متن جدول نیز یک خط افقی ترسیم گردد. در داخل متن جداول از درج خطوط عمودی و افقی خودداری شود. عنوان هر جدول در بالای آن درج شود. برای درج عنوان، پس از کلمه "جدول" و شماره آن، خط تیره و سپس عنوان ذکر گردد. از ارسال جداول و نمودارها به صورت تصویر خودداری گردد.

منابع و مآخذ

- ۱- روش ارجاع داخل متون مطابق با آخرین ویرایش (APA) باشد، یعنی منابع مورد استفاده در متن به این صورت درج شود: نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار، شماره جلد و شماره صفحه (مظفر، ۱۳۷۵: ج ۱، ص ۱۱). در صورت تکرار بلافاصله همان منبع، کلمه همان یا شماره جلد و صفحه آورده شود.
- ۲- تمام منابع به صورت انگلیسی باشد. فهرست منابع در آخر مقاله برحسب حروف الفبایی نام خانوادگی نویسنده، به شکل زیر تنظیم گردد:

الف) کتاب: نام خانوادگی و نام نویسنده، سال انتشار، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار، نام ناشر، شماره چاپ، تاریخ انتشار، شماره جلد.

ب) مقاله: نام خانوادگی و نام نویسنده، سال انتشار، عنوان مقاله، نام نشریه، محل انتشار، شماره محله و شماره صفحات.
ج) مجموعه مقالات: نام خانوادگی و نام نویسنده، سال انتشار، عنوان مقاله، نام و نام خانوادگی گردآورنده، عنوان مجموعه مقالات، سال، شماره صفحات.

د) پی‌نوشت‌های توضیحی در پایان همان صفحه آورده شود.
۳- کلیه مقالاتی که در آن‌ها از روش‌های کمی و تجربی استفاده شده، لازم است داده‌ها، پرسشنامه و یا خروجی کامپیوتری را به ضمیمه مقاله ارسال نمایند.

نحوه ارسال مقاله

- ۱- مراجعه به سایت فصلنامه به آدرس: <http://ipom.journals.pnu.ac.ir>
 - ۲- انتخاب گزینه ارسال مقاله.
 - ۳- مطالعه راهنمای نویسندگان و تنظیم مقاله بر اساس آن.
 - ۴- ثبت نام در سامانه.
 - ۵- ورود به سامانه با کلمه کاربری و کلمه عبور شخصی.
 - ۶- ارسال مقاله.
- لازم به ذکر است که نامه اعلام وصول به محض تکمیل فرایند ارسال مقاله به آدرس الکترونیک شما ارسال خواهد شد.

سایر نکات

- ترتیب مقالات به ارزش علمی و یا شخصیت نویسندگان ارتباطی ندارد.
- مسئولیت محتوای مقالات بر عهده نویسندگان است و چاپ مقاله لزوماً به معنای تأیید محتوای آن از سوی فصلنامه نیست.
- فصلنامه در ویراستاری، تلخیص و تنظیم مطالب مقاله آزاد است.
- مقالات دریافت شده در صورت پذیرش، مسترد نخواهد شد.

فهرست مطالب

- ۱۱ شناسایی تأثیر هوش معنوی بر سکون زدگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه انسانی با نقش تعدیلگری
جوسازمانی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی
مجید واحدی
- ۲۹ ارائه و اعتبار سنجی الگوی سازمان قابل اتکا برای شرکت های هواپیمایی ایران
سید حسن حسینی، امیرحسین امیرخانی
- ۴۵ طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخگی در شهرداری تهران
رضا رسولی، محمود نیکزاد زیدی
- ۶۱ الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون سپاری فعالیت های سازمانی در سازمان های دولتی با استفاده از
روش شناسی کیو
اردشیر شیری، نصرت السادات غرابی
- ۷۷ طراحی الگوی نظریه هارمونی انگیزه ها: اصول، استراتژی ها و پساایندها
علی قربانی، جهان عبدی
- ۹۱ پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتروینی در سازمان های دولتی
حسام فولادی، محمدعلی سرلک، محمدجواد حضوری
- ۱۰۷ الگوی شفاف سازی عملکرد سازمان های دولتی
لیلا قاسمی اسفهان، صمد خباز باویل
- ۱۲۳ آینده نگاری سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد سناریونگاری
باقر بابانژاد، محسن طاهری دمنه، سامره شجاعی، محمدباقر گرجی
- ۱۴۵ شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد (مطالعه موردی: قوه قضاییه جمهوری اسلامی
ایران)
کیوان فردائی بنام، سعید رجایی پور، جواد پور کریمی
- ۱۶۱ ارائه الگوی روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه های اجتماعی
محمد عزیزیان، علی محمد مزیدی شرف آبادی، حسین اسلامی

شناسایی تأثیر هوش معنوی بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه انسانی با نقش تعدیلگری جوسازمانی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی

مجید واحدی

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۵/۲۵) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۸/۶)

Investigating the Effect of Spiritual Intelligence on Stagnation in the Career Development of Human Capital with the Moderating Role of Organizational Climate in Payame Noor University of East Azerbaijan Province

Majid Vahedi

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (27/Oct/2020)

Accepted: (15/Jul/2020)

«نوع مقاله: توصیفی»

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of spiritual intelligence on stagnation in the career advancement of human capital with the moderating role of organizational climate in Payame Noor University of East Azerbaijan Province. In this study, the King (2008) model, Bardwick (1986) occupational stagnation model (1986), and Halpin and Craft organizational climate questionnaire (1963) were used for spiritual intelligence. The statistical population of this study consists of staff and professors of Payame Noor universities in East Azerbaijan province, which was obtained from 240 people as a statistical sample to complete a questionnaire to analyze the data and test the hypothesis. Data were analyzed using one-sample and independent t-test, analysis of variance, structural equation modeling and hierarchical multiple regression in SPSS and SMART-PLS software. The results of data analysis showed that the organizational climate moderates the relationship between spiritual intelligence and stagnation in the path of career advancement and its coefficient is negative. As a result, the interaction between organizational climate and spiritual intelligence leads to a reduction of stagnation in the path of career advancement.

Keywords

Spiritual Intelligence, Stagnation, Organizational Climate, Career Development.

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی تأثیر هوش معنوی بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه انسانی با نقش تعدیلگری جوسازمانی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی است. در این پژوهش برای هوش معنوی از مدل کینگ (۲۰۰۸)، سکون‌زدگی شغلی باردویک (۱۹۸۶) و جوسازمانی پرسشنامه هالپین و کرافت (۱۹۶۳) استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان و استادان دانشگاه‌های پیام نور استان آذربایجان شرقی تشکیل می‌دهند که به تعداد ۲۴۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری جهت تکمیل پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه، به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای و مستقل، تحلیل واریانس، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی در نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس و اسمارت.پی.ال.اس استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نشان داد که جوسازمانی رابطه بین هوش معنوی و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی را تعدیل می‌نماید و ضریب آن منفی است، در نتیجه تعامل بین جوسازمانی و هوش معنوی منجر به کاهش سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی می‌شود.

واژه‌های کلیدی

هوش معنوی، سکون‌زدگی، جوسازمانی، مسیر پیشرفت شغلی

مقدمه

امروزه یکی از مهم‌ترین اصول مؤثر در حفظ و بهبود منابع انسانی در سازمان‌ها، مدیریت و کنترل فشارهای روحی و پیشگیری از سکون‌زدگی شغلی^۱ در محل کار است. منابع انسانی مهم‌ترین عامل بهره‌وری در هر جامعه‌ای به شمار می‌رود و بی‌شک شکوفایی هر جامعه‌ای در توسعه سرمایه فکری و انسانی آن نهفته است به‌گونه‌ای که نیروی کار با ویژگی‌های فکری و رفتاری توانمند و کارآمد مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌آید (اندیشمند و شکوه شمس‌الدینی، ۱۳۹۸).

همچنین عامل مهم دیگر در رابطه با پیشرفت شغلی کارکنان، جوسازمانی^۲ است که این عامل به برداشت کارمندان از محیط کسب‌وکار یا محیط کار داخلی سازمانشان اشاره دارد. شرایط خوب پیش‌شرط موفقیت هر سازمان است. اطمینان از جوسازمانی مناسب برای عملکرد شغلی کارمندان مهم است. چرا که کارمند مهم‌ترین سرمایه‌ای است که می‌تواند از پایداری سازمان پشتیبانی کند (سامبندام و مدهوی^۳، ۲۰۱۹).

مفهوم سکون‌زدگی شغلی نیز در راستای همین مطلب در دو دهه اخیر مورد بررسی قرار گرفته است. به‌رحال به خاطر برخی مفاهیم سکون‌زدگی شغلی نیز در راستای همین مطلب در دو دهه اخیر مورد بررسی قرار گرفته است. به هر حال به سبب عوامل اتفاق افتاده در شرایط جاری برای همه سازمان‌ها شامل جنبه‌های محیطی و سازمانی مثل مهندسی مجدد کسب‌وکار^۴، کوچک‌سازی^۵، سلسله‌مراتب^۶، مدیریت در سازمان، می‌تواند منجر به سکون‌زدگی کارکنان گردد. چون ساختارهای سازمانی بیشتر افقی هستند، امروزه پیشرفت شغلی برحسب ترفیع عمودی به یک امر رقابتی و دشوار تبدیل شده. بنابراین، بیشتر کارمندان قبل از دستیابی به اهداف شغلی‌شان اغلب به مرحله سکون‌زدگی شغلی می‌رسند (انگوری و آکولا^۷، ۲۰۰۹).

عوامل زیادی بر سکون‌زدگی شغلی تأثیرگذار است، هوش معنوی^۸ افراد یکی از عوامل مؤثر بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی است. هوش معنوی شامل یک نوع سازگاری و رفتار حل مسئله است که در برگیرنده سطحی از توسعه‌یافتگی در زمینه‌های مختلف شناختی، اخلاقی، عاطفی، فردی و غیره

است و به تعامل و هماهنگی با جهان اطراف و دستیابی به یکپارچگی بعد درونی و بیرونی فرد کمک می‌نماید که در نهایت دیدگاه جامع در مورد زندگی و تمام تجارب و حوادث اطراف را در اختیار افراد قرار می‌دهد و آنان را به انجام تفسیری جدید از تجارب خود قادر می‌سازد و شناخت عمیق‌تری از اصول انسانی را موجب می‌شود (انیماساهون^۹، ۲۰۱۰).

یکی از ابزارهایی که می‌تواند افراد را در ارتقای مسیر پیشرفت شغلی و در جلوگیری از سکون‌زدگی یاری رساند برخورداری از هوش معنوی است. به‌طوری‌که افرادی که از هوش معنوی بالایی برخوردارند، احساس دین و مسئولیت می‌کنند تا با تلاش بیش‌تر خدمتی را به جامعه ارائه دهند. در نتیجه این افراد در محیط‌های کاری تلاش و پشتکار بیشتری از خود نشان می‌دهند و به موفقیت‌های بیشتری می‌رسند. هوش معنوی، توانایی افراد در رفتار عاقلانه و همراه با شفقت است که صرف‌نظر از شرایط و موقعیت موجود، بتوانند آرامش درونی و بیرونی خود را حفظ کنند. کینگ^{۱۰} (۲۰۰۸) هوش معنوی را به صورت مجموعه‌ای از توانایی‌های روحی قابل انطباق تعریف می‌کند که مبتنی بر جنبه‌های غیرمادی و مافوق هستی بوده و ظرفیت و توانایی منحصربه‌فردی را در شخص ایجاد می‌کند تا وی معنا را در زندگی درک کند و به موقعیت‌های معنوی بالاتر دست یابد. هوش معنوی نه فقط تصویر هوش انسانی را کامل می‌کند بلکه بهره‌های هوش هیجانی فرد را نیز مدیریت کرده و به وی کمک می‌کند تا بهترین استفاده را از بهره‌های هوشی و هوش هیجانی خود داشته باشد. از این‌رو، به نظر می‌رسد، در دنیای کسب‌وکار، سازمانی که نیروهای آن از هوش معنوی بالا برخوردارند، فضای مثبت و سازنده‌ای دارد و علی‌رغم بحث‌هایی که در تبادل افکار و خواسته‌ها صورت می‌گیرد، حس احترام بالایی بین افراد وجود دارد و هر کس آماده است که در شرایط موردنیاز، به کمک دیگران برود.

چون ساختارهای سازمانی بیشتر افقی هستند، امروزه پیشرفت شغلی برحسب ترفیع عمودی به یک امر رقابتی و دشوار تبدیل شده است. بنابراین، بیشتر کارمندان قبل از دستیابی به اهداف شغلی‌شان اغلب به مرحله سکون‌زدگی شغلی می‌رسند (انگوری و آکولا^۷، ۲۰۰۹).

سکون‌زدگی شغلی یک عامل مهم برای تصمیم‌گیری کارمند به ترک از سازمان است و به صورت برعکس مخصوصاً

1. Stagnation
2. Organizational Climate
3. Sambandam Madhavi
4. Business reengineering
5. Downsizing
6. Hierarchy
7. Ongori & Agolla
8. Spiritual Intelligence

مبانی نظری

هوش معنوی

در تعاریف و الگوهای پیشنهادی هر یک از این صاحب‌نظران، بر توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و منابع گوناگون هوش معنوی تأکید شده است. برای اولین بار استیونز^۱ در سال ۱۹۹۶ مفهوم هوش معنوی را در ادبیات آکادمیک روانشناسی مطرح کرد و بعد از آن ایمنوس^۲ در سال ۱۹۹۹ ابعاد دیگری از این مفهوم را روشن ساخت و به موازات آن گاردنر این مفهوم را در ابعاد مختلف نقد و بررسی کرد و پذیرش این مفهوم متشکل از معنویت و هوش را به چالش کشید (نقل از سهرابی و ناصری، ۱۳۸۹). پیدایش سازه هوش معنوی را می‌توان به‌منزله کاربرد ظرفیت‌ها و منابع معنوی در زمینه‌ها و موقعیت عملی در نظر گرفت. به عبارتی، افراد زمانی هوش معنوی را به کار می‌برند که بخواهند از ظرفیت‌ها و منابع معنوی برای تصمیم‌گیری‌های مهم و اندیشه در موضوعات وجودی با تلاش در راستای حل مسائل روزانه استفاده کنند (ایمنوس، ۲۰۰۰).

از نظر سیسک^۳ (۲۰۰۲) هوش معنوی را می‌توان به‌عنوان یک خودآگاهی عمیق که در آن فرد بیش از پیش از ابعاد خویش آگاه می‌شود (نه تنها از بدن بلکه از ذهن بدن و روح) تعریف کرد. از نظر ولمن^۴ (۲۰۰۱) هوش معنوی، عبارت است از ظرفیت انسان برای پرسیدن سؤال‌هایی درباره معنای زندگی و به‌طور هم‌زمان تجربه پیوند بین هر کدام از ما و جهانی که در آن زندگی می‌کنیم. ایمنوس (۲۰۰۰) هوش معنوی را به‌عنوان استفاده توافقی اطلاعات معنوی برای تسهیل حل مشکل روزانه و کمال‌گایی تعریف می‌کند. به نظر زوهر و دریک^۵ (۲۰۰۰) هوش معنوی، بافت و زمینه‌ای را که هوش‌های دیگر در چارچوب آن عمل می‌کنند، فراهم می‌کند. این کار به‌واسطه ایجاد معنا و راهنمایی شهودی^۶ به وجود آوردن استدلال خلاق^۷ و یک رویکرد کل‌نگرانه^۸ مهیا می‌شود. هوش معنوی، تنها یکپارچه‌سازی معنویت و هوش نیست، بلکه بیانگر آمیختگی خصوصیات و علائق معنوی فرد، صفات شخصیتی، توانایی‌های شناختی ویژه و فرایندهای

در حالت رقابتی سازمان را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد. اگر مدیریت مداخلات مناسبی را برای مدیریت سکون‌زدگی شغلی انجام دهد، سازمان‌ها منفعت زیادی به دست می‌آورند. توجه به مسئله سکون‌زدگی شغلی و مطالعه عوامل تأثیرگذار، زمینه‌ساز و مرتبط با آن و ارائه راهکارهایی برای پیشگیری از بروز آن و فائق آمدن بر عوارض آن، می‌تواند سهم ارزشمندی در سلامت کارکنان دانشگاه پیام نور و پیشبرد بهتر اهداف دانشگاه داشته باشد. مدیران و کارکنان همچنین می‌توانند با اتخاذ تدابیر مناسب جهت تقلیل سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی دست‌کم مقداری از سکون‌زدگی شغلی شاغلین را تا آنجایی که به این مسائل مربوط می‌شود کاهش دهند و از پیامدهای نامطلوب این معضل شغلی کارکنان مانند کاهش اثربخشی، غیبت از کار، بی‌علاقگی نسبت به کار، سهل‌انکاری، کاهش توان کاری و غیره جلوگیری کنند.

متغیرهای زیادی می‌تواند بر رابطه بین هوش معنوی و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی تأثیرگذار باشد ولی با توجه به محدودیت‌های موجود و تکیه بر تجربیات و دانش در این زمینه، جوسازمانی از حائز اهمیت‌ترین در بین آن‌ها است که بررسی نقش تعدیلگری و واسطه‌ای آن بر رابطه بین متغیرهای پژوهش حاضر، یکی از اهداف اصلی است. جوسازمانی، انعکاسی از رویه‌ها و اعتقادات مشترک و سیستم‌های ارزشی در یک سازمان است که می‌توان آن را درک کارکنان از حوادث، اقدامات و روش‌ها و رفتارهای سازمانی دانست.

با توجه به وضعیت موجود دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی و افزایش رقابت بین دانشگاه‌ها برای جذب دانشجو، شناخت میزان هوش معنوی، سکون‌زدگی شغلی و جوسازمانی رفتار استادان و رفتار مسئولان، برای افزایش میزان کارایی و اثربخشی فعالیت‌های نیروی انسانی و کاهش بی‌انگیزگی آن‌ها ضروری و دارای اهمیت زیادی است. تا از این طریق راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری و جلوگیری از سطح سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی افراد ارائه شد.

1. Stunens
2. Emmons
3. Sisk
4. Wolman
5. Zohar & Drake
6. Intuitive guidance
7. Creative reasoning
8. Holistic approach

هوش معنوی تعامل بین فرایندهای تفکر منطقی و هیجان را تسهیل می‌کند و این قابلیت را نیز دارد که نتیجه تعامل آن‌ها را به کلی تغییر دهد و بدین واسطه، موجب رشد و دگرگونی شخصی شود (زوهر و مارشال^۵، ۲۰۰۰). به نظر سانتوس هوش معنوی در مورد ارتباط با آفریننده جهان است. وی این هوش را توانایی شناخت اصول زندگی (قوانین طبیعی و معنوی) و بنا نهادن زندگی براساس این قوانین تعریف کرده است. وی اصول زیر را برای هوش معنوی عنوان کرده است:

شناخت و تصدیق هوش معنوی؛ یعنی باور داشتن به این مسئله که ما موجوداتی معنوی هستیم و زندگی جسمانی (در این جهان) موقتی است؛

بازشناسی و باور یک موجود معنوی برتر (خداوند)؛

اگر خالق است و ما مخلوقیم، باید کتاب راهنمایی هم وجود داشته باشد؛

لزوم شناسایی هدف زندگی (وجود چیزی که انسان را فرامی‌خواند) و پذیرفتن این نکته که از نظر ژنتیکی بعضی از توانایی‌ها کدگذاری شده‌اند؛

شناختن جایگاه خود در نزد خداوند (شخصیت فرد بازتاب فهم وی از خداوند است)؛

شناخت اصول زندگی و پذیرفتن این امر که برای داشتن زندگی موفق باید سبک زندگی و تصمیمات خود را مطابق این اصول شکل داد (سانتوس^۶، ۲۰۰۶).

سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی

مسیر پیشرفت شغلی^۷ عبارت است از الگوی سلسله‌مراتبی از مشاغلی که یک فرد می‌تواند در طی زندگی کاری خود آن‌ها را به دست آورد (آسواتاپا^۸، ۲۰۰۵). مایکل درایور، در نتیجه تحقیقات خود، اظهار می‌دارد: الگوی سلسله‌مراتبی مسیر پیشرفت شغلی، شباهت بسیار زیادی با دیدگاه‌های بیشتر کارکنان دارد؛ یعنی، فرد در زندگی خود، رشته شغلی اصلی را برای کار انتخاب و در آن زمینه برنامه‌ریزی می‌کند و در رشته مزبور پیش می‌رود و سرانجام به‌عنوان یک فرا آگاه در آن رشته در می‌آید. براساس مطالعات هاقس، موفقیت مسیر پیشرفت شغلی به دو بعد عینی و ذهنی تقسیم می‌شود (مایرهورفر، میر، شفینگر و اشمیت^۹، ۲۰۰۸). اجزای عینی موفقیت مسیر

عصب‌شناختی است. به نظر آمرام هوش معنوی شامل حس معنا و داشتن رسالت در زندگی، حس تقدس در زندگی، درک متعادل از ارزش ماده و معتقد به بهتر شدن دنیا می‌شود (آمرام^۱، ۲۰۰۷).

هوش معنوی برای حل مشکلات و مسائل مربوط به معنای زندگی و ارزش‌ها استفاده می‌شود و سؤال‌هایی مانند (آیا شغل من موجب تکامل من در زندگی می‌شود؟) با (آیا من در شادی و آرامش روانی مرده سهیم هستم؟) را در ذهن ایجاد می‌کند (ویگلزورث^۲، ۲۰۰۴). در واقع این هوش بیشتر مربوط به پرسیدن است تا پاسخ دادن، بدین معنا که فرد سؤالات بیشتری را در مورد خود و زندگی و جهان پیرامونش مطرح می‌کند (مک مولن^۳، ۲۰۰۳). شایان ذکر است که سؤال‌های جدی در مورد اینکه از کجا آمده‌ایم، به کجا می‌رویم و هدف اصلی زندگی چیست، از نموده‌های هوش معنوی است (عبداله زاده، باقرپور، بوژمهرانی و لطفی، ۱۳۸۸).

کینگ (۲۰۰۸) هوش معنوی را به صورت مجموعه‌ای از توانایی‌های روحی قابل انطباق تعریف می‌کند که مبتنی بر جنبه‌های غیرمادی و مافوق هستی بوده و ظرفیت و توانایی منحصربه‌فردی را در شخص ایجاد می‌کند تا وی معنا را در زندگی درک کند و به موقعیت‌های معنوی بالاتر دست یابد. از نظر وی هوش معنوی، بر مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ذهنی و انطباقی که بر جنبه‌های غیرمادی و متعالی واقعیت، استوار است، به‌ویژه آن‌هایی که ماهیت هستی فرد، معنای شخصی، تعالی و حالت‌های اوج گرفته هوشیاری ارتباط دارند. در عمل، این فرایندها با توجه به توانایی فرد در تسهیل شیوه‌های منحصربه‌فرد حل مسئله، استدلال انتزاعی و سازگاری است. مقصود از تعریف ذیل از هوش معنوی دقت بیشتر در بازاندیشی این مفهوم است. هوش معنوی از دیدگاه کینگ به‌عنوان مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ذهنی تعریف می‌شود که در وحدت و یکپارچگی و کاربرد انطباقی جنبه‌های غیرمادی و مافوق هستی فرد و رسیدن به نتایجی مانند اندیشه وجودی عمیق، بهبود معنا، شناخت خویشتر برتر و سلطه بر سطوح معنوی شرکت دارند. همچنین، هوش معنوی به‌واسطه کنش آن در یکپارچه کردن هوش عقلائی و هوش هیجانی باید بعدازاین دو هوش گسترش یابد. این کنش یکپارچه کننده^۴

5. Zohar & Marshall

6. Santos

7. Career path.

8. Aswathappa

9. Mayrhofer, Meyer, Schiffinger & Schmidt

1. Amram

2. Wigglesworth

3. McMullen

4. Integrative Function

ندارند و مسئولیت اضافی دیگری را نیز نمی‌تواند بپذیرد (استونر^۶، ۱۹۸۰). بسیاری از محققان دریافته‌اند که سکون زدگی اغلب در پنجمین مرحله سلسله‌مراتب شغلی یعنی در آغاز ۴۰ سالگی رخ می‌دهد. دامنه پاسخ کارمندان نسبت به سکون زدگی تا حد زیادی بین عملکرد عالی و پویا و نگرش مثبت تا ناراضی‌تی بی‌حدوحساب و عملکرد ضعیف در نوسان است (طالقانی و متقی، ۱۳۸۱)؛ به‌عبارت‌دیگر، سکون زدگی شغلی یک دوره ثباتی را نشان می‌دهد که مهارت کاری کارمندان وقف یک مشکل خانوادگی یا علاقه شخصی می‌شود. جنبه عینی سکون‌زدگی شغلی به حقیقتی اشاره می‌کند که می‌تواند مشاهده شود، حتی تجزیه تحلیل شوند. انواع منبع انسانی ممکن است مثل پیش‌بینی برای ترفیع در آینده، مدت‌زمان کنونی، یا مدت‌زمان بین ترفیعات قابل مشاهده باشد (مایا ساری^۷، ۲۰۱۲). نلسون چون متخصص مقوله انگیزش است معتقد است که سکون‌زدگان، ناتوان نمی‌باشند، بلکه عوامل پیچیده‌ای باعث ایستایی آن‌ها شده است و برای درمان سکون‌زدگی گام اول را گذاشته و به کار بردن ابزار روان‌شناسی جهت برون‌فکنی اندوخته‌های ذهنی سکون‌زدگان می‌داند و قائل به فرایند زیر است. ادغام‌های گسترده، بازسازی‌های ساختاری، کوچک‌سازی، کندی ارتقاء و درنهایت کاهش پست‌های سازمانی که به‌موجب آن مجال و فرصت برای حرکت سلسله‌مراتبی به‌شدت محدود گردیده، در اغلب موارد به مفهوم ایجاد روحیه سکون‌زدگی در مسیر شغلی است (فوستر، شاستری و ویتنه^۸، ۲۰۱۱). باردویک معتقد است که باید میان سه نوع سکون‌زدگی شغلی تفاوت قائل شد، ولی این سه عامل را شامل موارد زیر می‌داند:

۱. عوامل ساختاری سکون‌زدگی شغلی
۲. عوامل محتوایی سکون‌زدگی شغلی
۳. عوامل زیستی سکون‌زدگی شغلی

عوامل ساختاری: این عامل مربوط به مقوله ساختار سازمان و ارتقای شغلی است او عقیده دارد که به‌طور مثال از میان یک‌صد نفر که با بهره‌مندی از شایستگی خویش استخدام شده‌اند، تنها یک نفر به سطح میانی مدیریت دست می‌یابد و این مسئله در خصوص سطح مدیریت عالی سازمان نیز چنین است یعنی فقط یک نفر به سطح مدیریت عالی سازمانی می‌رسد. بقیه افراد در سطوح پایین‌تر می‌مانند و

پیشرفت شغلی پیامدهایی قابل‌مشاهده مانند پرداخت، ارتقاء، تعالی و شأن شغل را در برمی‌گیرد (بالوت^۱، ۲۰۰۷)؛ اما موفقیت ذهنی مسیر پیشرفت شغلی نوعاً به‌عنوان میزان رضایت از مسیر پیشرفت شغلی تعریف می‌شود (هسلین^۲، ۲۰۰۵ و دریس، پیرمانز و کارلیبر^۳، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر، سنجه‌های موفقیت مسیر پیشرفت شغلی فوق‌العاده بااهمیت شمرده می‌شوند و بیشتر توجه محققان به معیارهای ذهنی به‌عنوان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم رضایت از مسیر پیشرفت شغلی جلب شده است (هافمانس، دریس و پیرمنز^۴، ۲۰۰۸) برخی از این پیامدهای ذهنی شامل توسعه مهارت‌های جدید، تعادل زندگی شخصی و زندگی کاری و چالشی بودن کار برای افراد است (بارنت و بردالی^۵، ۲۰۰۷).

باردویک (۱۹۸۸) که اولین بار پدیده ناحیه سکون‌زدگی را مطرح کرد، تخمین می‌زند که تنها یک درصد از نیروی کار در زندگی کاری‌شان گرفتار این پدیده نمی‌شوند. در این ناحیه احتمال صعود از نردبان مسیر ترقی پایین می‌آید. به‌عبارت‌دیگر، مقصود از ناحیه سکون‌زدگی ناحیه‌ای است که چون شخص بدان جا رسد، احتمال بسیار اندکی وجود دارد که بتواند پس از آن ارتقای مقام یابد. این حالت، یا به دلیل شخصی، چون فقدان مهارت لازم برای ارتقا به پست‌های بالاتر و یا به دلیل سازمانی، چون فقدان پست خالی برای ارتقاء، احتمال دارد در طول مسیر ترقی شغلی کارکنان یک سازمان اتفاق بیفتد (قلیچ لی، ۱۳۷۷).

سکون‌زدگی دامی است که بر سر راه کارکنان سازمان‌ها قرار دارد ۹۹٪ از کارکنان در طول زندگی کاری خود مبتلا به پدیده سکون زدگی می‌شوند. براساس نظر باردویک در سال ۱۹۹۸، بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند، از این به بعد کار معمول و یکنواخت شده و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت فرد احساس درماندگی کرده و کار خود را کم‌ارزش و ناخوشایندتر از قبل می‌داند. ممکن است فرد به نگرش‌ها و رفتارهایی برسد. که دیگر کارایی ندارد و سلامت جسمی و روانی‌اش نیز دچار تزلزل گردد (منتظری توکلی و شجاعی، ۱۳۸۶).

سکون‌زدگی در مسر ترقی شغلی آنگاه رخ می‌دهد که کارمندان به نقطه‌ای می‌رسند که دیگر امکان پیشرفت بیشتر

1. Ballout
2. Heslin
3. Dries, Pepermans & Carlier
4. Hofmans, Dries & Pepermans
5. Barnett & Bradley

6. Stoner
7. Mayasari
8. Foster, Shastri & Withane

فیزیکی، قوانین سازمانی حاکم و ویژگی‌های رفتاری افراد در محیط کار قرار می‌گیرد (الیس و هارتلی^۱، ۲۰۰۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد بیش از چند دهه است که از اولین تعریف جوسازمانی می‌گذرد. در این مدت تعاریف گوناگونی از طرف صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف ارائه شده است که اهم آن به شرح زیر بیان می‌شود.

گریگ^۲ (۲۰۰۳) برخی از این تعاریف را به نقل از صاحب‌نظران گوناگون چنین بیان می‌کند: «مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که سازمان را توصیف می‌کند و شامل الف) آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، ب) در طول زمان پایدار می‌ماند و بر ج) رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (فورهند و ون هالر^۳، ۱۹۶۴). جو در آموزش عالی نیز به یک سری ویژگی‌هایی که یک دانشکده را از دانشکده دیگر متمایز می‌کند و بر رفتار اعضای آن تأثیر می‌گذارد، اطلاق می‌گردد (هوی و هانوم^۴، ۱۹۹۷ هوی و میسکل^۵، ۲۰۰۹). به‌طور کلی جوسازمانی به مواردی اشاره می‌کند که بر روابط بین اشخاص، ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها در سازمان اثر می‌گذارد (لوتانز، اولیو، وی نورمن^۶، ۲۰۰۷).

اگرچه اندیشمندان راجع به تعریف جوسازمانی اتفاق نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگی‌های آن دیدگاه‌های یکسانی ابراز داشته و ویژگی‌های زیر را برای جوسازمانی برشمرده‌اند:

۱. یک برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی‌های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت تقدیر، نوآوری و عدالت.

۲. برآیند تعامل اعضای یک سازمان.

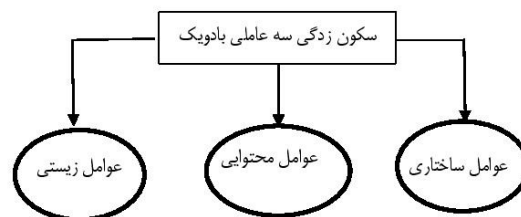
۳. پایه‌ای برای تفسیر شرایط.

۴. تداعی‌کننده هنجارها و ارزش‌ها و نگرش‌ها راجع به فرهنگ سازمان.

۵. منبع تأثیرگذار بر رفتار (گاردنر، اولیو، لوتانز، می و والیومباوا^۷، ۲۰۰۵).

درنهایت جوسازمانی همانند هوای موجود در یک اتاق است که نمی‌توان آن را دید و یا لمس کرد بلکه باید آن را حس کرد و درک کرد، با این حال کلیت سازمان را احاطه کرده

علیرغم صلاحیت‌هایی که کسب کرده‌اند، امکان صعود برایشان میسر نیست. لذا، وقتی کارکنان مسیر مشخص فرا روی خود نمی‌بینند و شاهد پیشرفت همکاران نمی‌باشند سکون‌زده می‌شوند. عوامل محتوایی: گاهی افراد به علت محتوای شغل دچار سکون‌زدگی شغلی می‌شوند، عموماً کارهای با تنوع پایین و دارای محتوای خسته و کسل‌کننده در این دسته قرار می‌گیرند. آن‌ها سالیان متمادی مشغول یک کار یکنواخت بوده و دقیقاً می‌دانند که هرروز از آنان چه انتظاری می‌رود و هیچ چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. بعد محتوایی می‌تواند همه سازمان‌ها را در برگیرد. حتی سازمان‌های آکادمیکی نیز از آن مصون نمی‌باشند. عوامل زیستی: این عوامل به زندگی و حیات فرد بازمی‌گردد باردویک معتقد است وقتی زندگی شخص به‌طور کلی تغییرات چندانی نداشته باشد و دچار روزمرگی شده باشد و فرد هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی احساس نکند دچار سکون‌زدگی شغلی زیستی شده است (خنیفر، ۱۳۸۵). شکل ۱ فرایند سکون‌زدگی سه عاملی باردویک را نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرایند سکون‌زدگی سه عاملی باردویک (باردویک، ۱۹۸۸)

مردم هنگامی در معرض سکون‌زدگی زندگی هستند که کار بخش مهمی از زندگی آن‌ها را تشکیل دهد. کار اساس هویت و اعتمادبه‌نفس آن‌ها را تشکیل می‌دهد. البته تا زمانی که این هویت و اعتمادبه‌نفس برای کار آن‌ها موفقیت‌آمیز باشد؛ اما ترفیعات که تمام می‌شود، گهگاه حس وحشتناک شکست را تحریک می‌کند و همچنین مهارت پیوسته در کاری موجب ایجاد احساس یکنواختی می‌شود. هنگامی که این اتفاقات می‌افتد، فرصت خوبی است که آن‌ها احساس سکون‌زدگی زندگی کنند (باردویک، ۱۹۸۸).

جوسازمانی

جوسازمانی به تصورات، احساسات و ارزش‌های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می‌شود. همین‌طور احساس تعهد نسبت به سازمان، حس اعتماد و تعلق، اعتمادبه‌نفس و وفاداری را نیز شامل می‌شود که تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند فضای

1. Ellis & Hartley
2. Gregg
3. Forehand & Von Haller
4. Hoy & Hannum
5. Hoy & Miskel
6. Luthans, Avolio, Avey & Norman
7. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa

متوسطه منطقه ۲ تهران) پرداختند. نتایج نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی قبیله‌ای، توسعه‌گرا و بازار با سکون‌زدگی شغلی محتوایی و سلسله‌مراتبی رابطه معنی‌دار منفی وجود داشته و بین فرهنگ‌سازمانی سلسله‌مراتبی با سکون‌زدگی شغلی محتوایی و سلسله‌مراتبی رابطه معنی‌دار مثبت وجود داشته است. همچنین بین فرسودگی شغلی با سکون‌زدگی شغلی محتوایی و سلسله‌مراتبی رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد.

جوکار، امینی و صادقی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد، بین تفکر استراتژیک مدیران و سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین بین گوش دادن به صداهای جدید توسط مدیر و سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد؛ بین ایجاد برقراری تعاملات جدید توسط مدیر و سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد؛ بین ایجاد انگیزش تازه توسط مدیر و سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد؛ بین استقبال مدیر از تجربه‌های جدید و سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار و معکوس وجود ندارد و بین ترسیم چارچوب فکری جدید توسط مدیر و سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد.

مدد نوری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی عوامل مؤثر بر ایجاد سکون‌زدگی شغلی در اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل زیستی بیشترین تأثیر را بر ایجاد سکون‌زدگی شغلی در اعضای هیئت‌علمی دارد. گیاهی ندوشن و ساسانی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر مرتبط بودن رشته تحصیلی با ویژگی‌های شغلی بر سکون‌زدگی شغلی کارکنان» به بررسی این عامل در شرکت مشاور پرداختند. آن‌ها با استفاده از پرسشنامه سکون‌زدگی در مسیر شغلی که واحدی، بشیربنائم و رسولی (۱۳۹۳) آن را تنظیم نموده بودند به جمع‌آوری اطلاعات پرداختند. با استفاده از تحلیل واریانس یک‌طرفه به این نتیجه رسیدند که تناسب رشته تحصیلی با شغلی که کارکنان دارند می‌تواند بر سکون‌زدگی و دو بعد ارتقای سازمانی و یادگیری سازمانی مؤثر باشد و باعث کمتر شدن این پدیده شود. اما بر بعد لذت و شادی سازمانی تأثیر معنی‌داری ندارد.

بشیربنائم، واحدی و رسولی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی کارکنان بر سکون‌زدگی در مسیر

و هر چیزی که اتفاق می‌افتد آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و خود نیز از آنچه در سازمان می‌گذرد، تأثیر می‌پذیرد و می‌تواند با ابزارهایی مثل پرسشنامه هالپین و کرافت^۱ (۱۹۷۰) آن را اندازه‌گیری کرد. بنابراین، هر سازمانی، فرهنگ، سنت‌ها و روش‌های عمل ویژه‌ای دارد که بر روی هم جو آن سازمان را تشکیل می‌دهند. جو سازمانی مربوط به تعیین ویژگی‌های قابل‌اندازه‌گیری محیط کار است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در این محیط کار می‌کنند درک شده بر روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می‌گذارد (ارهارت و کوئنزی^۲، ۲۰۱۷). همچنین به‌عنوان منبعی مؤثر و با نفوذ جهت شکل‌دهی رفتار عمل می‌کند. جو برخی سازمان‌ها ممکن است پویا و کاری، برخی دیگر سهل‌گیر و برخی کاملاً انسانی و برخی دیگر سخت و ترس‌آور باشد. در جو باز که جو مطلوبی است، کارکنان از رضایت شغلی قابل‌توجهی برخوردار بوده و انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات دارند. آن‌ها دارای نیروی محرکه لازم برای ترتیب دادن کارها و حفظ تحرک سازمان هستند. به‌علاوه کارکنان به همکاری با سازمان خود افتخار می‌کنند. آن‌ها به‌خوبی با یکدیگر همکاری می‌کنند و امور سازمان را تمام و کمال انجام می‌دهند.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور در مورد هوش معنوی، سکون‌زدگی و جو سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است؛ برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

اندیشمند و شکوه شمس‌الدینی (۱۳۹۸) ر پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شبانه‌روزی مقطع متوسطه انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که بین فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین مؤلفه‌های فرسودگی شغلی (خستگی عاطفی، عدم موفقیت فرد، مسخ شخصیت و درگیری) با سکون‌زدگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

سلیمانی و تراب ابطحی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و فرسودگی شغلی با سکون‌زدگی شغلی در بین معلمان مطالعه موردی (معلمان مدارس مقطع

1. Halpin&Craft

2. Ehrhart& Kuenzi

ابعاد گوناگون جوسازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و آن‌ها را برمی‌انگیزد.

جولمی^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای کیفی حلقه مفقوده فرهنگ‌سازمانی و جو را مورد بررسی قرار داد. با توجه به رویکردهای ارائه شده، فرهنگ‌سازمانی را می‌توان به‌عنوان یک موقعیت مشترک مبتنی بر قراردادهای سازمان درک کرد، در حالی که جوسازمانی به‌عنوان کل فضا و شرایط موجود در سطح سازمانی در نظر گرفته می‌شود. نتایج نشان داده شده است که فرهنگ‌سازمانی و جو به‌طور جدایی‌ناپذیری درهم‌آمیخته‌اند، اما باید آن‌ها را از هم تفکیک کرد. مهم‌تر از همه، درگیری عاطفی افراد پیش‌شرط تکامل هر فرهنگ‌سازمانی تلقی می‌شود.

اختر، ارشد، مود انور و عباسی^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر هوش معنوی بر توسعه و پایداری سازمانی از دیدگاه اسلام پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد نقش هوش معنوی باید به‌عنوان عامل مهمی برای توسعه کارکنان در سازمان در نظر گرفته شود، زیرا باعث افزایش آگاهی معنوی در بین کارکنان شده که در نهایت سبب بهره‌وری آن‌ها در سازمان می‌شود.

ایوانچوا و اوفلین^۴ (۲۰۱۶) مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین پیشرفت شغلی با سکون‌زدگی شغلی تصدی‌گری، و قراردادهای نامعین در ایرلند انجام دادند. در این پژوهش قراردادهای نامعین به‌عنوان یک‌شکل خاص از تصدی‌گری بررسی گردید که مانعی برای پیشرفت شغلی بوده و موجب افزایش سکون‌زدگی شغلی می‌گردد و باید قراردادهای دائمی برای افزایش امنیت شغلی کارکنان ایجاد گردد.

انور و عثمان گانی^۵ (۲۰۱۵) در پژوهشی تأثیر هوش معنوی و ابعاد آن بر رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که هوش معنوی کارکنان نقش مهمی در ایجاد رفتار شهروندی در بین کارکنان دارد. دو بعد هوش معنوی یعنی تفکر انتقادی وجودی و آگاهی متعالی تأثیر بیشتری از سایر ابعاد بر رفتار شهروندی سازمانی دارند.

فو و دشپنده^۶ (۲۰۱۴) در مقاله‌ای به تأثیر جوسازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند. آنان سازمان‌های متفاوتی را بررسی کردند که رهبران هریک از آن‌ها به شیوه متفاوتی آموزش دیده بودند. به‌طوری

پیشرفت شغلی کارکنان سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که ویژگی‌های شغلی و ابعاد آن بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی در کارکنان سازمان بهزیستی استان آذربایجان شرقی مؤثر است. طبرسی، رضاییان، هادیزاده مقدم و جمالی نظری (۱۳۹۳) در پژوهشی به طراحی و تبیین الگوی مدیریت سکون‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی پرداخته‌اند. نتایج بیانگر این است که ۱۳ درصد واریانس رضایت شغلی، ۲۳ درصد تحلیل رفتگی روان‌شناختی، ۳۶ درصد تمایل به رهایی سازمان و ۱۳ درصد تعهد سازمانی از طریق سکون‌زدگی شغلی قابل تبیین است.

یوسف‌زایی بور و بهرام‌زاده (۱۳۹۲) در مقاله‌ای به بررسی رابطه سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی و تحلیل رفتگی کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان گلستان پرداختند. این پژوهش با هدف شناسایی میزان سکون‌زدگی تحلیل رفتگی، فرسودگی عاطفی و جسمانی کاهش عملکرد و تهی شدن از ویژگی‌های شخصیتی در سازمان دارایی استان گلستان انجام شده است کارکنان امروزی بیشتر از گذشته درباره زندگی کاری خود فکر می‌کنند و نگران هستند آن‌ها شغل مطمئن درازمدت و ارضاکنده می‌خواهند و مایل‌اند در شغل خود درشد و توسعه پیدا کنند. از سوی دیگر کارمندان اغلب حرفه خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آن‌ها به پیشرفت خود رسیدن به قدرت کسب بالاترین مسئله‌ها و پاداش‌ها اهمیت می‌دهند.

اسهرلوس و داداشی خاص (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر هوش معنوی مدیران بر عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی» به سنجش هوش معنوی مدیران پرداخته‌شده است. نتایج حاصل از آن نشان داد هوش معنوی مدیران نقش و تأثیر بسزایی در عملکرد کارکنان دارد و مؤلفه معنا و هدف‌دار بودن کار بیشترین تأثیر و مؤلفه‌های شعور و خودآگاهی و موهبت و تعالی‌جویی در مراتب بعدی قرار دارند و در نهایت حقیقت اعمال مدیران کمترین تأثیر بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتیجه نوینی در مورد تقویت عملکرد کارکنان از طریق به‌کارگیری هوش معنوی در سازمان‌های دولتی کشور به دست آمد.

سامبندام و مدهوی^۱ (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر جوسازمانی بر عملکرد کارکنان در صنعت تولید را انجام دادند. نتایج و پیشنهادها مربوط به تجزیه و تحلیل نشان داد که

2. Julmi

3. Akhtar, Arshad, Mohd Anuar & Abbasi

4. Ivancheva & O'Flynn

5. Anwar & Osman-Gani

6. Fu & Deshpande

1. Sambandam & Madhavi

نشان داد که هر سه بعد معنویت استفاده شده رابطه معنی‌داری با دو متغیر یا متغیرهای بیشتری از پنج نگرش شغلی آزمون شده دارد درحالی‌که معنویت در کار یک مفهوم انتزاعی تأیید شده است. بدین ترتیب کاربردهای متعدد و جهت‌گیری‌های پژوهشی برای مدیران تجاری و دانشگاهی در بررسی نیاز به اثر جامع (فراگیر) از معنویت در کار روی افراد و سازمان‌ها ارائه می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش به بررسی تأثیر هوش معنوی بر سکون‌زدگی شغلی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی می‌پردازد. همچنین در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و محتوای مطالب و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود، از نظر جمع‌آوری اطلاعات از نوع توصیفی - پیمایشی است و در بخش میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده شد. از آنجایی که نتایج این پژوهش در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی قابل استفاده است.

پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. در بخش میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی است. مقیاس پاسخگویی برای پرسشنامه هوش معنوی بر مبنای طیف لیرت از ۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= متوسط، ۴= زیاد و ۵= خیلی زیاد و جهت سکون‌زدگی شغلی و جوسازمانی از ۱= کاملاً مخالفم، ۲= مخالفم، ۳= نظری ندارم، ۴= موافقم و ۵= کاملاً موافقم است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی، تحلیل عاملی و روایی همگرایی پژوهش استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده و مقدار آن برای هوش معنوی ۰/۹۵۴، سکون‌زدگی شغلی ۰/۷۲۸، جوسازمانی ۰/۹۲۵ محاسبه گردیده است. برای تعیین حجم نمونه آماری نیز از فرمول محاسباتی کوکران استفاده می‌شود.

$$n = \frac{Z^2 pq / d^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

n: حجم نمونه آماری، d: درصد خطا (در اینجا محاسبه با سطح خطای ۰/۰۵)، Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد (در اینجا محاسبه با سطح اطمینان ۹۵ درصد)، N: حجم جمعیت آماری

که رهبران سازمان‌ها به دو گروه تقسیم می‌شدند. گروه اول سختگیر بوده و بر حفظ نظم تأکید داشتند و گروه دوم بر ایجاد جو غیررسمی و دادن پاداش تأکید داشتند. نتایج نشان داد که کارکنان گروه اول احساس می‌کردند که سازمان غیرحالی و کاملاً ساختاری بوده، ولی گروه دوم سازمانشان را دارای ساختار محدود می‌دانستند که نوآوری و نواندیشی را تشویق می‌کند.

جوتی^۱ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر جوسازمانی بر رضایت شغلی، تعهد شغلی و ترک شغلی طبق یک مدل تجربی» به بررسی تأثیر جوسازمانی بر رضایت شغلی، تعهد شغلی و ترک کار با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون پرداخت. طبق نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل رگرسیون حاصل از ۸۲۰ پرسشنامه، ۴ مورد از ۵ فرضیه در نظر گرفته شده مورد قبول قرار گرفت.

ولمر^۲ (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی معضلات فرسودگی شغلی و راه‌حل‌های اساسی در محیط‌های کاری پرداخت. از نظر وی اشتغال و پیشرفت شغلی اهداف مهمی در زندگی اکثر مردم است. افراد برای تأمین هزینه‌های زندگی خود باید به دنبال کار باشند اما اشتغال بسیار بیشتر از این است. هم می‌تواند منبع رضایت باشد و هم نارضایتی. شغل موفق باعث افتخار و خوشبختی فرد می‌شود. عدم موفقیت در حرفه خود بر عزت‌نفس تأثیر می‌گذارد و فرد را ناخوشایند می‌کند. دو دلیل عمده فرسودگی شغلی و معضلات اساسی آن بیان خواهیم کرد. یکی مربوط به فقدان فرصت‌های شغلی ناشی از عوامل فردی و بین فردی است (مسائل خودکارآمدی، اهداف، موضوعات نگرشی و مسائل شغلی دوگانه) دیگری مربوط به رکود شغلی ناشی از شرایط سازمانی است (اجتماعی شدن، پشتیبانی، قلدری و تبعیض).

در پژوهشی که توسط هیلمان، هولت و ریلوویک^۳ (۲۰۰۷) که با عنوان «اثر سکون‌زدگی شغلی در گردش» انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که سکون‌زدگی شغلی به‌طور متفاوت از گردش‌نیات، اهداف نسبت به رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سکون‌زدگی به‌طور مستقیم تأثیر پذیرفته و نیات متأثر از طریق رفتارهای جست‌وجوی شغلی متعادل می‌شود.

میلی من، کزاپلویسکی و فرگوسن^۴ (۲۰۰۳) آزمون تجربی رگرسیون برای رابطه بین معنویت محیط کاری و پنج متغیر رایج نگرش شغلی کارکنان را اجرا کرده‌اند. نتایج تجزیه و تحلیل

1. Jyoti
2. Volmer
3. Heilmann, Holt & Rilovick
4. Milliman, Czaplewski & Ferguson

رویکردی جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون (پنهان) است. روش حداقل مربعات جزئی به‌جای بازتولید ماتریس کوواریانس تجربی، بر بیشترین واریانس متغیرهای وابسته به وسیله متغیرهای مستقل تمرکز دارد. همچنین در این پژوهش از تحلیل مسیر و رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و اسمارت.پی.ال.اس استفاده شده است. ابعاد عملیاتی متغیرهای پژوهش شامل گویه‌های زیر است که در جدول ۱ نشان داده شده است.

(تعداد کارکنان و هیئت‌علمی ۷۲۰ نفر است)، p: نسبتی از جمعیت دارای صفت معین، q: نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین. در مطالعه حاضر براساس حجم جامعه آماری، تعداد نمونه آماری ۲۴۰ نفر محاسبه شد (تعداد ۲۶۰ پرسشنامه بین کارکنان و اعضای هیئت‌علمی توزیع گردید. جهت آزمون فرضیه‌ها و برازندگی مدل از مدل‌های معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری تکنیکی بسیار جامع و قوی از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی عمومی است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌گونه‌ای هم‌زمان آزمون کند. این مدل

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و ابعاد آن

متغیرهای پژوهش	نماد	ابعاد	تعداد گویه
هوش معنوی (کینگ، ۲۰۰۸)	H1	تفکر وجودی انتقادی	۷
	H2	معناسازی شخصی	۵
	H3	آگاهی متعالی	۷
سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی (باردویک، ۱۹۸۶)	H4	بسط حالت هوشیاری	۵
	S1	عدم ارتقا و رشد سازمانی	۶
	S2	فقدان یادگیری	۶
جوسازمانی (هالپین و کرافت ۱۹۶۳)	S3	عدم احساس لذت و روزمرگی	۳
	J1	مراعات یا ملاحظه‌گری	۵
	J2	نفوذ و پویایی	۷
	J3	فاصله‌گیری	۵
	J4	روحیه گروهی	۴
	J5	علاقه	۳
J6	صمیمیت	۳	
جمع کل ابعاد / گویه‌ها		۱۳	۶۶

قابل‌پذیرش برای میانگین واریانس توسعه داده شده، بیش از ۰/۵ است. مقدار این شاخص برای تمام متغیرها بیش از ۰/۵ است و بیانگر روایی همگرایی پژوهش است. روایی همگرایی پژوهش با استفاده از میانگین واریانس توسعه داده شده (AVE) بررسی شده است. مقدار قابل‌پذیرش برای میانگین واریانس توسعه داده شده، بیش از ۰/۵ است (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). مقدار این شاخص برای تمام متغیرها بیش از ۰/۵ است و بیانگر روایی همگرایی پژوهش است. به‌منظور بررسی سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص پایایی مرکب (CR)، جهت سنجش انسجام یا همسانی درونی متغیرهای مشاهده‌پذیر هر متغیر پنهان از آلفای کرونباخ استفاده می‌شود.

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی، تحلیل عاملی و روایی همگرایی پژوهش استفاده شده است. به‌طوری که ابتدا سؤال‌های طرح شده از نظر اعتبار محتوایی به تأیید استادان و خبرگان رسید. همچنین آزمون اعتبار عاملی ابزار پرسشنامه، با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی، برای اطمینان از وجود ارتباط بین هریک از گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود انجام شد

با توجه به جدول ۲، بار عاملی گویه‌های پژوهش برای متغیرهای مکنون هوش معنوی و سکون‌زدگی بیشتر از ۰/۶ هست که نشانگر روایی بالای این متغیرها است همچنین با توجه به مقدار t و مقدار بار عاملی متغیر جوسازمانی، روایی آن مورد تأیید است. روایی همگرایی پژوهش با استفاده از میانگین واریانس توسعه داده شده (AVE) بررسی شده است. مقدار

در جدول ۲ مقادیر شاخص‌های مذکور نشان داده شده است. مقادیر بالای ۰/۷ نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری است. مقدار شاخص پایایی مرکب برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۸ است. همچنین مقدار قابل‌قبول برای آلفای کرونباخ ۰/۷ به بالا است. مقدار این شاخص برای همه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۸ است.

جدول ۲. نتایج حاصل از پایایی روایی

سازه	نماد	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Cr>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
هوش	تفکر وجودی انتقادی	۰/۸۹۷	۰/۹۲۱	۰/۷۴۵
	آگاهی متعالی	۰/۸۳۲	۰/۹۰۷	۰/۵۹۱
معنوی	معناسازی شخصی	۰/۸۶۷	۰/۸۹۲	۰/۵۹۴
	بسط حالت هوشیاری	۰/۸۷۴	۰/۹۰۸	۰/۵۹۳
سکون‌زدگی	عدم ارتقا و رشد سازمانی	۰/۸۷۷	۰/۹۲۵	۰/۸۰۴
	فقدان یادگیری	۰/۸۶۴	۰/۸۹۷	۰/۵۹۸
	عدم احساس لذت و شادی	۰/۸۸۴	۰/۸۹۱	۰/۵۹۶
	مراعات یا ملاحظه‌گری	۰/۸۶۷	۰/۸۹۶	۰/۵۹۱
جو سازمانی	نفوذ و پویایی	۰/۸۵۴	۰/۸۹۴	۰/۵۴۶
	فاصله‌گیری	۰/۸۴۲	۰/۸۹۴	۰/۵۷۸
	روحیه گروهی	۰/۸۶۷	۰/۹۱۱	۰/۵۱۲
	علاقه	۰/۸۷۱	۰/۹۶۵	۰/۵۹۱
	صمیمیت	۰/۸۶۵	۰/۹۴۵	۰/۵۳۴

یافته‌های پژوهش

است. بنابراین، هوش معنوی افراد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بیشتر از عدد ۳ است. بیشترین میانگین مربوط به بعد معناسازی شخصی (۳/۸۱) و کمترین میانگین مربوط به بعد بسط حالت هوشیاری با مقدار ۲/۶۱ است. میانگین میزان سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی برابر ۳/۱۱ و بیشتر از عدد ۳ است. انحراف معیار ۰/۵۲۵، بیشترین مقدار میانگین مربوط به بعد عدم احساس لذت و شادی ۳/۴۵ و کمترین مقدار، بعد عدم ارتقا و رشد سازمانی با مقدار ۲/۸۱ است. میانگین میزان جوسازمانی برابر ۳/۰۷ و انحراف معیار ۰/۳۷۴ است، مقدار میانگین بیشتر از عدد ۳ است. مقدار میانگین مؤلفه، زوحیه گروهی برابر ۳/۱۴، علاقه برابر ۳/۳۰، صمیمیت برابر ۳/۲۹، فاصله‌گیری برابر ۳/۵۶، نفوذ و پویایی ۲/۵۸ و مراعات ۲/۵۳ است. جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

یافته‌های توصیفی نمونه آماری پژوهش شد، اطلاعات حاصل نشان داد: از نظر جنسیت، ۱۸۷ نفر مرد (۶۵/۶ درصد) و ۹۸ نفر زن (۳۴/۴ درصد) است. از نظر تحصیلات تعداد ۱۶ نفر دیپلم، ۳۹ نفر فوق‌دیپلم، ۵۶ نفر لیسانس، ۶۴ نفر فوق‌لیسانس و ۶۵ نفر دارای تحصیلات دکتری بودند. افراد دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری بیش از ۵۳ درصد نمونه را تشکیل داده‌اند. از نظر سابقه کاری ۷۵ نفر کمتر از ۵ سال، ۱۳۵ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال، ۲۰ نفر بین ۱۵ تا ۲۵ سال و ۱۰ نفر بین ۲۵ تا ۳۰ سال هستند. عمده افراد بین ۵ تا ۱۵ سال (۵۶/۳) سابقه کاری دارند. از نظر وضعیت اشتغال ۱۱۹ نفر کارمند و ۱۲۱ نفر هیئت‌علمی هستند. تقریباً نزدیک ۵۰ درصد افراد کارمند و ۵۰ درصد پاسخگویان هیئت‌علمی می‌باشند. میانگین میزان هوش معنوی ۳/۳۱ و انحراف معیار ۰/۸۱۷

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	مینیمم	ماکسیمم	میانگین	انحراف معیار
هوش معنوی	۲۴۰	۲/۰۶	۴/۶۹	۳/۳۱۰۹	۰/۸۱۷۵۲
تفکر وجودی انتقادی	۲۴۰	۱/۵۷	۵/۰۰	۳/۴۵۸۳	۰/۹۸۰۱۰
آگاهی متعالی	۲۴۰	۱/۸۶	۴/۸۶	۳/۳۶۰۱	۰/۸۵۰۹۴

متغیرها	تعداد	مینیمم	ماکسیمم	میانگین	انحراف معیار
معناسازی شخصی	۲۴۰	۲/۸۰	۵/۰۰	۳/۸۱۶۷	۰/۶۰۹۳۲
بسط حالت هوشیاری	۲۴۰	۱/۰۰	۴/۴۰	۲/۶۰۸۳	۱/۱۵۹۹۷
سکون‌زدگی شغلی	۲۴۰	۲/۱۱	۳/۸۹	۳/۱۱۶۹	۰/۵۲۵۹۷
عدم ارتقا و رشد سازمانی	۲۴۰	۱/۵۰	۳/۸۳	۲/۸۱۲۵	۰/۷۱۸۸۶
فقدان یادگیری	۲۴۰	۲/۳۳	۴/۰۰	۳/۰۷۹۹	۰/۳۷۳۴۴
عدم احساس لذت و شادی	۲۴۰	۱/۳۳	۴/۶۷	۳/۴۵۸۳	۰/۸۱۷۱۴
جوسازمانی	۲۴۰	۲/۴۳	۳/۷۸	۰/۰۷۰۶	۰/۳۷۴۷۳
روحیه گروهی	۲۴۰	۱/۵۰	۴/۲۵	۳/۱۴۱۷	۰/۶۷۲۴۰
علاقه	۲۴۰	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰۵۶	۰/۸۲۳۳۹
صمیمیت	۲۴۰	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۹۷۲	۰/۸۲۰۸۱
مراعات	۲۴۰	۱/۰۰	۴/۸۰	۲/۵۳۳۳	۱/۰۲۶۲۹
نفوذ و پویایی	۲۴۰	۱/۱۴	۴/۲۹	۲/۵۸۳۳	۰/۸۶۳۳۱
فاصله‌گیری	۲۴۰	۲/۰۰	۴/۶۰	۳/۵۶۲۵	۰/۶۵۴۱۲

$$GOF = \sqrt{R^2 \times \text{Communality}} = \sqrt{0/133 \times 0/608} = 0/284$$

به‌منظور بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر از آزمون مدل مفهومی پژوهش به روش حداقل مربعات جزئی-مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس انجام شده است. برای معنی‌دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اگر ضریب معنی‌داری (مقدار t) مسیر میان دو متغیر مستقل و وابسته بیشتر از ۱/۹۶ باشد، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته معنی‌دار بوده و منجر به تأیید فرضیه می‌گردد. طبق جدول ۵، بین هوش معنوی و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. مقدار t در این رابطه برابر ۳/۰۷۱ و ضریب مسیر آن منفی ۰/۲۰۳ است. بنابراین، هوش معنوی تأثیر منفی و معنی‌داری بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی دارد. همچنین مقدار t برای فرضیه دوم برابر ۳/۰۷۳ و معنی‌داری آن برابر منفی ۰/۱۶۳ بوده، در نتیجه جوسازمانی به‌طور معنی‌داری رابطه بین هوش معنوی و سکون‌زدگی شغلی را تعدیل می‌نماید. از این رو، فرضیه اول و دوم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در ادامه قبل از به دست آوردن یافته‌های استنباطی، ابتدا کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی محاسبه گردید. مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده این است که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. در جدول ۴، مقادیر این شاخص برای متغیرهای مکتون نشان داده شده است و برای تمام متغیرها مقدار شاخص بیشتر از صفر بوده و عدد مثبتی است.

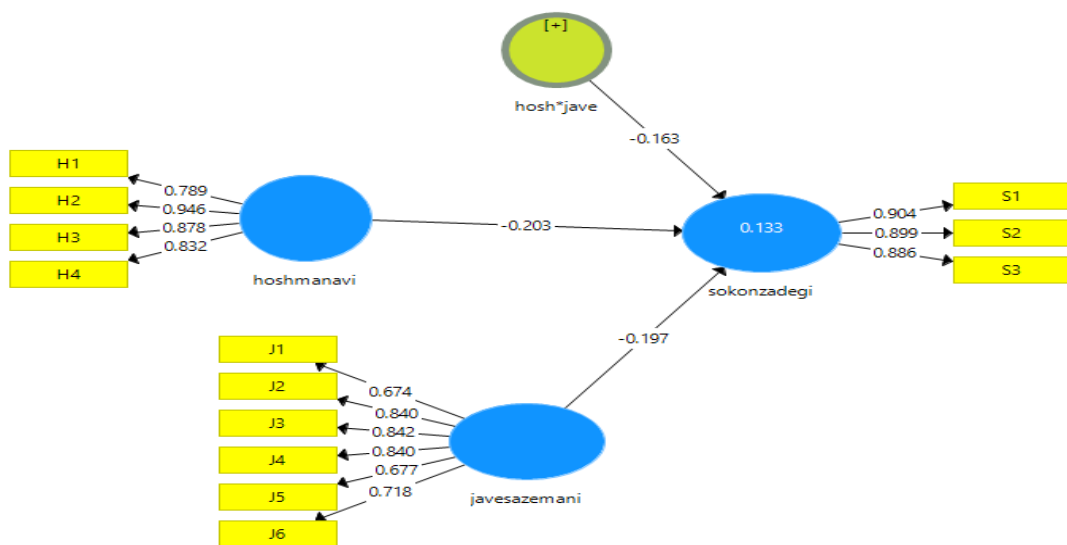
جدول ۴. شاخص افزونگی

متغیرهای پژوهش	افزونگی
سکون‌زدگی	۰/۱۴۸
جوسازمانی	۰/۰۶۱

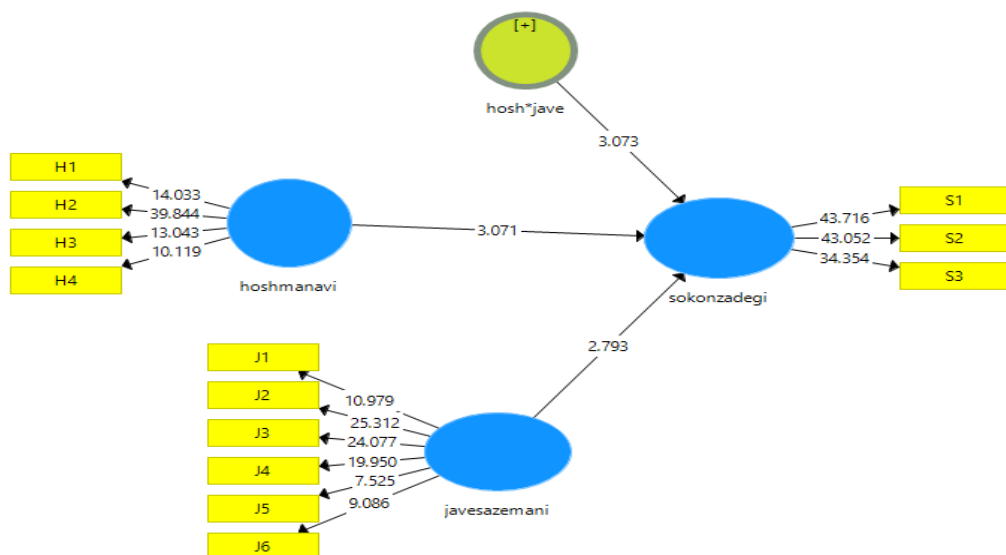
همچنین به‌منظور سنجش نیکویی برازش مدل پژوهش در مدل‌سازی مسیری، از شاخص GOF استفاده شد. این شاخص از طریق میانگین هندسی متوسط واریانس توسعه داده شده در متوسط ضریب تعیین به دست می‌آید. مقدار به دست آمده برای این شاخص بین صفر تا یک است. مقادیر ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ناچیز، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلز و همکاران، ۲۰۰۹). طبق نتایج معیار GOF، ۰/۲۸۴ است که این مقدار بیانگر مدلی رضایت‌بخش است و نشان از برازش کلی خوب مدل دارد.

جدول ۵. معنی‌داری ضرایب مسیر

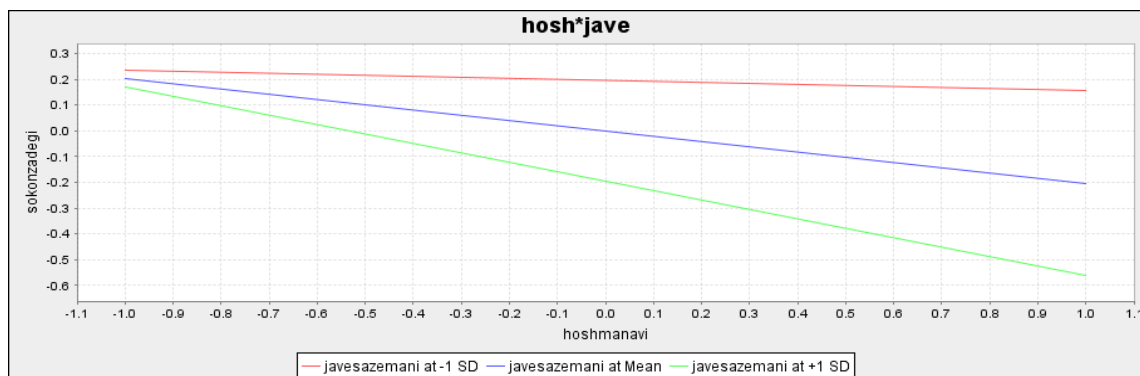
فرضیه‌ها (مسیرها)	خطای استاندارد	ضرایب مسیر	مقادیر t	نتیجه فرضیه
هوش معنوی و سکون‌زدگی شغلی	۰/۰۶۶	۰/۲۰۳	۳/۰۷۱	تأیید
نقش تعدیلگری جوسازمانی بر رابطه هوش معنوی و سکون‌زدگی شغلی	۰/۰۵۳	-۰/۱۶۳	۳/۰۷۳	تأیید



شکل ۲. ضریب بار عاملی متغیرهای پژوهش



شکل ۳. مقادیر تی متغیرهای پژوهش



شکل ۴. تعدیلگری جوسازمانی بر رابطه هوش معنوی و سکون‌زدگی شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به شناسایی تأثیر هوش معنوی بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی با نقش تعدیلگری جوسازمانی پرداخته شده است. به این منظور، بر اساس مرور ادبیات و پیشینه، مؤلفه‌های هریک از متغیرهای پژوهش استخراج شد. هوش معنوی به‌عنوان متغیر مستقل، سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی به‌عنوان متغیر وابسته و متغیر جوسازمانی به‌عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شد. سپس مدل مفهومی پژوهش برای بررسی رابطه معنی‌داری بین هوش معنوی، سکون‌زدگی شغلی و جوسازمانی توسعه داده شد. وضعیت فرضیه‌های پژوهش براساس داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش حداقل مربعات جزئی-مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بدین صورت است:

فرضیه یک: طبق نتایج مدل ساختاری، ضریب مسیر برابر منفی $0/203$ و میزان آماره t آن برابر $3/071$ است. چون میزان آماره آن در معادله ساختاری حاصل، بزرگ‌تر از مقدار تی با 95 درصد اطمینان است. لذا، فرض وجود تأثیر معنی‌دار بین هوش معنوی و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی تأیید می‌شود. به علاوه میزان ضریب استاندارد دارای علامت منفی است. بدین معنی که با افزایش میزان هوش معنوی، میزان سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی کاهش می‌یابد.

فرضیه دو: طبق نتایج مدل ساختاری ضریب مسیر برابر منفی $0/163$ و میزان آماره t آن برابر $3/073$ است. چون میزان آماره آن در معادله ساختاری حاصل، بزرگ‌تر از مقدار تی با 95 درصد اطمینان است. لذا، فرض وجود تعدیلگری جوسازمانی بر رابطه بین هوش معنوی و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی تأیید می‌گردد. از این رو، جوسازمانی به‌طور معنی‌داری رابطه بین هوش معنوی و سکون‌زدگی شغلی را تعدیل می‌نماید.

یافته‌های حاصل از پژوهش بیانگر این است که هوش معنوی بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. این نتیجه متناسب با دیدگاه ایمونس (۲۰۰۰)، زوهر و مارشال (۲۰۰۰)، سانتوس (۲۰۰۶)، سیسک (۲۰۰۲)، ایمونز (۲۰۰۰)، کینگ (۲۰۰۸) و نتایج مطالعات هافمانس و همکاران (۲۰۰۸)، میلی من و همکاران (۲۰۰۳)، محمدنژاد، بحیرایی و حیدری (۱۳۸۸) و مدد نوروزی و همکاران (۱۳۹۵) است. همچنین هوش معنوی بر جوسازمانی استادان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه با مطالعات ولمن (۲۰۰۱)، میلی من و همکاران (۲۰۰۳)، سرخی و عابدی (۱۳۸۸)، فرامرزی، معماری و سلطان حسینی (۱۳۸۸)،

محمدنژاد و همکاران (۱۳۸۸) و اسپرلوس و داداشی خاص (۱۳۹۱) مطابقت دارد. همچنین رابطه منفی و معنی‌داری بین جوسازمانی استادان و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی وجود دارد. در مطالعات ارهارد و کوئیزی (۲۰۱۷) هیلمان و همکاران (۲۰۰۷)، جوتی (۲۰۱۳) و فو و دشپنده (۲۰۱۴) بر تأثیر صمیمیت و شادی و روحیه مشارکت بر روی احساس لذت و شادی و انگیزه افراد تأکید شده است.

پیشنهادها

۱. با توجه به اینکه جوسازمانی رابطه بین هوش معنوی و سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی را تعدیل می‌نماید و ضریب آن منفی است، در نتیجه تعامل بین جوسازمانی و هوش معنوی منجر به کاهش سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی می‌گردد. از این رو، در برنامه‌ریزی‌های توسعه منابع انسانی، توجه به وضعیت جوسازمانی و بهبود وضعیت جوسازمانی ضروری و با اهمیت است. بر این اساس و با توجه به یافته‌های تحقیقات مورد اشاره در بخش پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که جهت توسعه منابع انسانی و کاهش سکون‌زدگی افراد در مسیر پیشرفت شغلی، مدیران، سیاست‌گذاران و مسئولان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی می‌بایست توجه خاصی به جوسازمانی، رابطه بین کارکنان و مسئولین و ایجاد هدف‌گذاری مشترک برای کارکنان و استادان داشته باشند تا از این طریق میزان آسیب‌های ناشی از سکون‌زدگی شغلی افراد در سازمان به حداقل برسد.

۲. نتایج پژوهش بیانگر این است که میزان هوش معنوی در بین کارکنان و استادان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بیش از متوسط است و تأثیر معنی‌داری بر کاهش سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی دارد. بنابراین، افزایش میزان مؤلفه‌های تفکر وجودی انتقادی و معناسازی شخصی از هوش معنوی و افزایش مؤلفه‌های روحیه گروهی، صمیمیت و علاقه منجر به کاهش میزان سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی خواهد گذاشت. تفکر وجودی انتقادی توانایی برای اندیشیدن نقادانه راجع به موضوعاتی مانند معنی‌داری، هدف، وجود فراتر از وجود (واقعیت، مرگ، هستی)، توانایی برای رویارویی با استنتاج یا فلسفه‌های اصیل وجود، همچنین توانایی برای اندیشیدن راجع به موضوعات غیر وجودی از یک دیدگاه وجودی است. معناسازی شخصی توانایی برای هدایت معنی‌داری شخصی و اهداف در همه تجربیات مادی و فیزیکی و در برگیرنده توانایی خلق هدف برای زندگی است. از این رو، با افزایش این عوامل افراد به سمت هدف‌گذاری در زندگی شخصی و محیط کاری سوق پیدا می‌نمایند و از این طریق اندیشیدن به موضوعات و

مسیر پیشرفت شغلی افراد شود.

ملاحظات

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی دانشگاه پیام نور به شماره ۴/۳۴۳۰۰/ص است

نگاه نقادانه به مسائل و مشکلات در سازمان، کمتر به سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی هدایت می‌شوند.

۳. از طرفی با توجه به تأثیرگذاری منفی حاصل از ضریب حاصل‌ضرب جوسازمانی در هوش معنوی بر سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی، پیشنهاد می‌شود که مدیران و سیاست‌گذاران برنامه مناسبی برای بهبود وضعیت جوسازمانی به اجرا در آورند تا از این طریق نقش تعدیلگری جوسازمانی منجر به کاهش سکون‌زدگی در

منابع

- اسهرلوس، وحیده و داداشی خاص، اسماعیل (۱۳۹۱). «تأثیر هوش معنوی مدیران بر عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی». *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۲(۳)، ۹۲-۱۳۵.
- اندیشمند، ویدا و شکوه شمس‌الدینی، زهرا (۱۳۹۸). «رابطه فرسودگی شغلی و سایش اجتماعی با سکون‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شبانه‌روزی». *پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۲(۱۸)، ۳۰-۴۱.
- بشیر بنائم، یاسر؛ واحدی، مجید و رسولی، مریم (۱۳۹۴). «تبیین نقش سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی بر فرسودگی شغلی منابع انسانی (مطالعه موردی: سازمان بهزیستی آذربایجان شرقی)». *مدیریت سلامت*، ۶۰، ۶۰-۷۸-۶۷.
- جوکار، علی‌اکبر؛ امینی، محمدتقی و صادقی، صادق (۱۳۹۷). «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری». *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۲۲)، ۱۳۷-۱۴۸.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۵). «بررسی ابعاد روانی فلات شغلی و ارائه راه‌کارهای علمی برون‌رفت». *مدیریت فرهنگ*، ۱۲، ۸۳-۱۱۱.
- سرخ، زهرا و عابدی، فرشته (۱۳۸۸). *رابطه بین هوش معنوی و صفات شخصیت در بین افراد ۵۰-۱۹ سال شهرسازی*. پایان‌نامه رشته روان‌شناسی عمومی دانشگاه پیام نور مرکز بهشهر.
- سلیمانی، توران و تراب ابطحی، میلاد (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و فرسودگی شغلی با سکون‌زدگی شغلی در بین معلمان مطالعه موردی (معلمان مدارس مقطع متوسطه منطقه ۲ تهران)، چهارمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار، شیراز.
- سهرابی، فرامرز و ناصری، اسماعیل (۱۳۸۹). «بررسی مفهوم و مؤلفه‌های هوش معنوی و ساخت ابزاری برای سنجش آن». *پژوهش در سلامت روان‌شناختی*، ۴(۲)، ۶۹-۷۷.
- طالقانی، جهانگیر، و متقی، محمدحسین (۱۳۸۱). *بررسی رابطه سبک‌های رفتاری متعاقب مواجهه با پدیده سکون در مسیر ترقی شغلی و عملکرد کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران (مجمع مس سرچشمه)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ هادیزاده مقدم، اکرم و جمالی نظری، آرزو (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت)». *سازمان‌های دولتی*، ۳(۱)، ۳۹۰-۱۰۳-۹۰.
- عبداله‌زاده، حسن؛ باقرپور، معصومه؛ بوژمهرانی، سمانه و لطفی، محدثه (۱۳۸۸). *هوش معنوی*. تهران: انتشارات روان سنجی.
- غیائی ندوشن، سعید و ساسانی، الهام (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر مرتبط بودن رشته تحصیلی با ویژگی‌های شغلی بر سکون‌زدگی شغلی کارکنان». *فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش در علوم انتظامی*، ۳(۱)، ۴۷-۷۱.
- فرامرزی، سالار؛ معماری، رضا و سلطان حسینی، محمد (۱۳۸۸). «بررسی رابطه هوش معنوی و هوش هیجانی دانشجویان». *مطالعات اسلام و روانشناسی*، ۳(۵)، ۷-۲۳.
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۷۷). *ناحیه سکون در مسیر ترقی شغلی*. تدبیر، ۹۰، ۵۰-۵۳.
- محمدنژاد، حبیب؛ بحیرایی، صدیقه و حیدری، فائزه (۱۳۸۸). «مفهوم هوش معنوی مبتنی بر آموزه‌های اسلام». *فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۳(۲)، ۹۶-۱۱۶.
- مدد نوروزی، علی؛ زارع، علیرضا و شیرالی، رضوان (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران».

- فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۲(۳)، ۳۵-۱۹
- منتظری توکلی، علیرضا و شجاعی، آمنه (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی با تحلیل رفتگی کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی و اداره کل امور مالیاتی استان کرمان.
- واحدی، مجید؛ بشیربنائم، یاسر و رسولی، مریم (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر سکون‌زدگی در مسیر gender differences in tactics of influence. Psychological Reports, 68(2), 635-646. idimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Ehrhart, M. G. & Kuenzi, M. (2017). *The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover*. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention, 494-512.
- Ellis, J. R., & Hartley, C. L. (2000). *Managing and coordinating nursing care*. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott.
- Emmons, R. A. (2000). "Spirituality and intelligence: Problems and prospects". *The international journal for the psychology of religion*, 10(1), 57-64.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). "Environmental variation in studies of organizational behavior". *Psychological bulletin*, 62(6), 361.
- Foster, B. P., Shastri, T., & Withane, S. (2011). "The impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(4).
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). "The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company". *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- پیشرفت شغلی سرمایه‌های انسانی». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲، ۲۵-۶۲
- یوسف‌زایی بور، محمدحسین و بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۹۲). بررسی رابطه سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی و تحلیل رفتگی کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان گلستان. *اولین کنفرانس ملی جایگاه مدیریت و حسابداری در دنیای نوین کسب‌وکار، اقتصاد و فرهنگ*.
- Akhtar, S., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Ahmed, A. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability: the Islamic perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 13(2), 163-170.
- Amram, Y. (2007). What is spiritual intelligence? An ecumenical, grounded theory. Retrieved July, 18, 2016.
- Animasahun, R. A. (2010). "Intelligent quotient, emotional intelligence and spiritual intelligence as correlates of prison adjustment among inmates in Nigeria prisons". *J Soc Sci*, 22(2), 121-128.
- Anwar, M. D. & Osman-Gani, A. (2015). "The effects of spiritual intelligence and its dimensions on organizational citizenship behaviour". *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1162-1178.
- Aswathappa, K. E. M. A. L. (2005). *Human resource and personnel management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Ballout, H. I. (2007). "Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support". *Journal of managerial psychology*, 22(8), 741-765.
- Bardwick, J. M. (1988). *The plateauing trap: how to avoid today's# 1 career dilemma*. Bantam.
- Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). "The impact of organizational support for career development on career satisfaction". *Career Dev. Int* , 12(7), 617-36.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). "Career success: Constructing a mult Dubrin, A. J. (1991). Sex and

- Gregg, J. R. (2003). *Influence leadership: An analysis of how leaders use influence tactics in higher education*.
- Halpin, A. & Croft, D.B (1970). *Organizational Climate, Adapted From, Organizational Behavior in School*, Edited by Robert, G. Owens, Englewood Cliffs. N. J: Prentice-Hall Inc.
- Heilmann, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59-68.
- Heslin, P. A. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success". *Journal of Organizational behavior*, 26(2), 113-136.
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women". *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397-403.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). "Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement". *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2009). *Theory research and practice. Educational administration* (8nd. ED), New York: Random House.
- Ivancheva, M., & O'Flynn, M. (2016). Between career progression and career stagnation: casualisation, tenure, and the contract of indefinite duration in Ireland. In *Academic labour, unemployment and global higher education* (pp. 167-184). Palgrave Macmillan, London.
- Julmi, Ch. (2017). "Organisational atmospheres: the missing link between organisational culture and climate". *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(2), 131-145.
- Jyoti, J. (2013). "Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model". *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66.
- King, D. B. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure*. ProQuest.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction". *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Mayasari, I. (2012). *Managing Career Plateau Professionally In Organization Setting*. Universitas Paramadina Jakarta.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M., & Schmidt, A. (2008). "The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success: An empirical study". *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 292-323.
- McMullen, B. (2003). Spiritual intelligence: in the final article in his series on intelligence and medicine, Brian McMullen discusses the importance of "just" being". (Careers). *Student BMJ*, 11,60-62.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment". *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). "Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit". *African Journal of Business Management*, 3(6), 268.
- Raja, S., & Madhavi, C. (2019). "Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry". *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research*, 9(3), 146-157.
- Santos, E. Severo, (2006), *Spiritual intelligence; What is spiritual intelligence? How it ben Sergiovanni*,
- Sisk, D. (2002). "Spiritual intelligence: The tenth intelligence that integrates all other intelligences". *Gifted Education International*, 16(3), 208-213.
- Stoner, J. A. F. (1980). *Managerial career plateaus: An exploratory study*.

- Center for Research in Career Development, Graduate School of Business, Columbia University.
- Volmer, J., Spurk, D., & Abele, A. E. (2011). Career Stagnation: Underlying Dilemmas and Solutions in Contemporary Work Environments. 10.1007/978-94-007-4059-4_7.
- Wigglesworth, C. (2004). *Spiritual Intelligence and Why It Matters*. Retrieved from homepage of Conscious Pursuits.
- Wolman, R. (2001). *Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters*. Richard N. Wolman, PhD.
- Zohar, D. & Drake, G . (2000). On the whole. *People Management*, 6(8), 55. Retrieved May 28, 2003, from, Business Source Premier Database.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury.

ارائه و اعتبار سنجی الگوی سازمان قابل اتکا برای شرکت‌های هواپیمایی ایران

سید حسن حسینی^۱، امیرحسین امیرخانی^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۰۸/۲۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۲/۰۸)

Developing and Validating the Model of a Reliable Organization for Iranian Airlines

Seyed Hassan Hosseini¹, Amirhossein Amirkhani²

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

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

Received: (20/Nor/2018) Accepted: (27/Apr/2020)

«نوع مقاله: علمی»

Abstract

Achieving high safety and credibility is one of the goals of airline agencies, which is achieved under the name of high reliable organizations. In this regard, this study was conducted with the aim of providing a model for the realization of high reliable organizations in crisis situations in the country's aviation industry to respond to changes and improve service quality. The present study is applied in terms of purpose, and is descriptive survey in terms of data collection. The research was conducted in two parts. First, it was conducted by searching the literature and reviewing research background to extract the components of the model from reliable organizations; then, these components were calculated through Delphi method to develop the initial model of the research. Then, in order to fit the proposed model, it was reviewed and approved through a large-scale field survey. The statistical population in the Delphi section of the experts included the heads, managers and experts of the airline, who were selected through a combination of judgment and snowball methods. In the second phase, 200 people, who were determined based on the volume required for model structural equations and classification sampling method, answered the questionnaire. Then, the data were evaluated by SPSS 22 software and Lisrel 8.5 based on confirmatory factor analysis and path analysis, and the final model was presented with a structural equation model. Findings: The model fit indices indicate the confirmation and fit of the structural model of the research. Finally, based on the final model, the model of a reliable organization has 8 main dimensions and 62 components. The main dimensions of the model are unwillingness to simplify interpretations, preoccupation, sensitivity to trust building operations, flexibility, specialization, safety, and failure tolerance. The findings showed that airlines can improve failure tolerance and safety against unexpected events by choosing the axes of flexibility, specialization, relationship between preoccupation, confidence building, unwillingness to simplify interpretations, and sensitivity to operations.

Keyword

Reliability, Safety, Flexibility, Specialization, Airlines Organizations.

چکیده

امروزه دستیابی به ایمنی و اعتبارپذیری بالا از اهداف شرکت‌های هواپیمایی به شمار می‌رود. این مهم تحت عنوان سازمان‌های قابل اتکا تحقق می‌یابد در همین راستا، این پژوهش به منظور ارائه الگوی تحقق سازمان‌های قابل اتکا در شرایط بحران در صنعت هواپیمایی کشور، جهت پاسخگویی به تغییرات و بهبود کیفیت خدمات انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. پژوهش حاضر ابتدا با جستجوی در ادبیات و پیشینه پژوهش، مؤلفه‌های الگوی سازمان‌های قابل اتکا استخراج شد. سپس این مؤلفه‌ها با روش دلفی احصا شدند و به این ترتیب الگوی اولیه پژوهش توسعه پیدا کرد. سپس جهت برازش الگوی پیشنهادی، از طریق پیمایش میدانی در قالب وسیع، بررسی شد. جامعه آماری در بخش دلفی خبرگان شامل رؤساء مدیران و کارشناسان شرکت هواپیمایی بوده‌اند که به روش ترکیبی از روش قضواتی و گلوله برفی انتخاب شدند. پژوهش در دو بخش انجام شد. در بخش اول با جستجوی در ادبیات و پیشینه پژوهش، ابعاد الگوی سازمان‌های قابل اتکا استخراج شد و جهت دستیابی به اجماع نظر بر روی این ابعاد روش دلفی صورت گرفت؛ به این ترتیب الگوی اولیه پژوهش توسعه پیدا کرد. سپس در بخش دوم جهت برازش الگوی پیشنهادی، پیمایشی میدانی در قالب وسیع، انجام شد. جامعه آماری در بخش دلفی خبرگان شامل استادان و کارشناسان ارشد شرکت هواپیمایی بوده‌اند، که به روش ترکیبی از روش قضواتی و گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش دوم تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد ۷ شرکت هواپیمایی کشور، که بر اساس حجم مورد نیاز برای الگوی بانی معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تعیین شد، به پرسشنامه پاسخ دادند. سپس داده‌ها از طریق نرم‌افزار اسپس/اس‌اس ۲۲ و لیترل براساس تحلیل عاملی تأییدی موردسجش قرار گرفت و الگوی نهایی ارائه شد. یافته‌ها: شاخص‌های برازش، نشان از تأیید و برازش الگوی پژوهش دارد. در نهایت مشخص شد الگوی سازمان قابل اتکا دارای ۸ بعد و ۶۲ مؤلفه است. ابعاد الگو عبارت‌اند از: عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، دل‌مشغولی، حساسیت به عملیات اعتمادسازی، انعطاف‌پذیری، تخصص‌گرایی، ایمنی و تاب‌آوری در مقابل شکست است. یافته‌ها نشان داد شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند با انتخاب با انتخاب محورهای انعطاف‌پذیری، تخصص‌گرایی، رابطه بین دل‌مشغولی، اعتمادسازی، عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، حساسیت به عملیات، تحمل شکست و ایمنی در مقابل حوادث غیرمترقبه را بهبود بخشد.

واژه‌های کلیدی

قابل اتکا، ایمنی، انعطاف‌پذیری، تخصص‌گرایی، شرکت‌های هواپیمایی.

مقدمه

پیشرفت (فردریکسون و لاپورت^۸، ۲۰۰۱). علاوه بر این، عملکرد با کیفیت بالا، خدمات داوطلبانه، تعهد به پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری و افزایش بازرسی‌ها به‌عنوان پیشگیری در برابر تهدیدات احتمالی، از جمله مشخصات دیگر این سازمان‌ها شناخته شده است. ویک و ساتکلیف^۹ (۲۰۰۱) نیز پنج مشخصه را برای شناسایی مشکلات و مدیریت سازمان‌های قابل‌اتکا قبل از وقوع یک فاجعه معرفی کردند. عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، حساسیت به عملکرد، تعهد به تاب‌آوری و تخصص‌گرایی. اگرچه این مشخصه‌ها در پژوهش‌های متعددی تأیید شده است، با این حال، تبدیل آن‌ها به عمل ممکن است مبهم و دشوار باشد (کانتو و همکاران، ۲۰۲۰). دشواری اجرای مدل سازمان قابل‌اتکا برای سازمان‌های بزرگ و همچنین هزینه بالایی که برای حفظ عملیات آن‌ها وجود دارد مانع کاربرد چنین الگویی می‌شود. درواقع، کاملاً مشخص نیست که آیا هر سازمان توانایی تبدیل به سازمان قابل‌اتکا را دارد یا نه (کاسلر، ۲۰۱۳).

شواهد و پژوهش‌های نیز حاکی از عدم موفقیت سازمان‌ها در پیاده‌سازی الگوی قابل‌اتکا است، در این راستا مارک^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند روش‌هایی که سازمان‌های قابل‌اتکا را به وجود می‌آورند، نمی‌توانند به‌طور مستقیم در سازمان‌های امروزی اعمال شوند. همچنین هیپکین^{۱۱} (۲۰۱۴) بیان کرد = تفاوت‌های عمیقی در ادراک مدیران، سرپرستان و اپراتورها در مورد تعدادی از عوامل مرتبط با سازمان قابل‌اتکا وجود دارد. از این رو، پژوهش‌های بیشتر و تجربیات کاربردی‌تر می‌توانند برای ارزیابی اعتبار و اثربخشی این چهارچوب‌ها برای تحقق سازمان قابل‌اتکا ضروری باشند.

علی‌رغم آنچه گفته شد شرکت‌هایی که با عملیات و فناوری‌های پرریسک سروکار دارند، نباید این مفهوم را نادیده بگیرند (کاسلر، ۲۰۱۴). در این میان صنعت هوایی نقش بسیار مهمی نمایش قدرت‌های اقتصادی و نظامی و تسریع امور حیاتی یک کشور به عهده دارد. مدیران و کارشناسان شرکت‌های هواپیمایی به دنبال راه‌هایی برای ارائه خدمات ایمن‌تر و مطمئن‌تر هستند. درواقع، از دیدگاه بهبود مستمر عملکرد، ضروری است که شرکت‌های هواپیمایی، دستگاه‌های قابل‌اطمینان داشته باشند و یک سری فعالیت‌های مستمر را دنبال کنند تا ایمنی و کیفیت را در دستگاه‌های خود نهادینه کنند (دکر و وود، ۲۰۱۰). همچنین برای جلب اعتماد عمومی،

شرکت‌های هواپیمایی یکی از حوزه‌هایی هستند که شامل عملیات پرخطر با فناوری پیشرفته می‌باشند که اغلب پرهزینه هستند (کانتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، دستیابی به قابلیت اطمینان بالا هدف اصلی شرکت‌های هواپیمایی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی حمل‌ونقل در جهان است. آن‌ها باید برای تحقق این هدف سازمانی تلاش کنند و در این زمینه مدیریتی مؤثر و کارآمد را به کار گیرند (کاسلر^۲، ۲۰۱۴). ایجاد چنین سیستمی با ساختاری ایمن نیاز به یک الگوی خاص دارد که به‌عنوان «سازمان‌های قابل‌اتکا^۳» شناخته می‌شوند که نشان‌دهنده کاهش خطاها و بهبود ایمنی در سازمان است (کانتو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان قابل‌اتکا برای اولین بار توسط گروهی از محققان دانشگاه کالیفرنیا، برکلی معرفی شد. تاریخچه سازمان‌های قابل‌اتکا به هواپیماهای پرخطر، ناوهای هواپیما، کنترل ترافیک هوایی، حمل و نقل هوایی تجاری به‌طور کلی، عملیات نظامی و انرژی هسته‌ای برمی‌گردد (انیو و همکاران^۵، ۲۰۱۸).

سازمان‌های قابل‌اتکا سازمان‌هایی هستند که موفق شده اند از فاجعه‌های محیطی دوری کنند. محیطی که در آن اشتباهات معمول (به دلیل وجود عوامل و پیچیدگی‌های پرخطر) می‌تواند به وقوع بپیوندد (اونیروبا^۶، ۲۰۱۵). به‌طور کلی سازمان‌هایی با ویژگی‌ها و مشخصات پیچیده و پرخطر و در عین حال ایمن و مؤثر هستند، که از روش‌های پیچیده، فناوری و دستورالعمل‌ها برای مدیریت سیستم‌ها و شرایط پیچیده استفاده می‌شود (زانیگا و مارتینز^۷، ۲۰۱۶؛ انیو و همکاران، ۲۰۱۸).

سازمان‌های قابل‌اتکا تقریباً بدون خطا در محیط‌های بسیار چالش‌برانگیز و نامشخص عمل می‌کنند، جایی که از روش‌های پیچیده، فناوری و دستورالعمل‌ها برای مدیریت سیستم‌ها و شرایط پیچیده استفاده می‌شود (انیو و همکاران، ۲۰۱۸).

محققان برخی از ویژگی‌های مشترک را برای سازمان‌های قابل‌اتکا برشمردند، مانند فناوری پیشرفته، کارکنان آموزش دیده و واجد شرایط، آموزش مداوم، سیستم پاداش مؤثر، ممیزی کارآمد فرآیندها و مکانیسم‌ها و تلاش مداوم برای

1. Cantu
2. Casler
3. High Reliability Organization (HROs)
4. Cantu
5. Enya & et al.
6. Onyiriuba
7. Zúñiga & Martínez

8. Fredrickson & Laporte
9. Weick & Sutcliffe
10. Mark
11. Hipkin

اگرچه حوادث و سوانح به‌طور طبیعی در این سازمان‌ها ممکن است به دلیل وجود عوامل پیچیده و پرخطر به وقوع بپیوندند. از مشخصه‌های بارز این سازمان‌ها می‌توان به انتقادپذیری وسیع در سطح مدیریت سازمان، بازرسی‌های دوره‌ای جهت پیشگیری از بروز خطاها و اشتباهات، داشتن آگاهی و مثبت‌اندیشی نسبت به دلایل رخداد اشتباهات و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بالا توسط مدیریت این سازمان اشاره کرد (زانیگا و مارتینز^۴، ۲۰۱۶). به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌های قابل‌اتکا، به دلیل تلاش در سازمان‌دهی افزایش کیفیت توجه به کل سازمان و تقویت دانش کارکنان به جزئیات، سازمان‌های ویژه‌ای به حساب می‌آیند. بنابراین سازمان‌های قابل‌اتکا در جستجوی راه‌هایی هستند تا بتوانند در مقابل حوادث احتمالی پاسخگو باشند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۴).

مطالعات اخیر در مورد سازمان‌های قابل‌اتکا دلالت بر این دارد که این سازمان‌ها به ماهیت پویای ایجاد اعتمادپذیری تأکید دارند. یعنی در جست‌وجوی ارتقای اعتمادپذیری و پیشگیری از خطا و اشتباهات هستند و این‌که سریعاً اشتباهات ایجاد شده را جبران کنند، به عبارتی سازمان‌های قابل‌اتکا بیشتر از این‌که به فکر دستیابی به اعتمادپذیری باشند، در جست‌وجوی آن می‌باشند (رحیمی و پورزارع، ۱۳۹۵).

ابعاد الگوی سازمان قابل‌اتکا

به‌عنوان یک مدل اولیه، ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، با تأکید بر این‌که سازمان‌های قابل‌اتکا، شامل یک خودآگاهی عمیق از سازمان است، ویژگی‌های این سازمان‌ها را به شرح زیر برشمردند: خودمشغولی، عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، حساسیت به عملکرد، تعهد به تاب‌آوری و تخصص‌گرایی. طی سال‌های بعد، محققان مختلف، مؤلفه‌های متفاوتی برای سازمان‌های قابل‌اتکا برشمردند. کاسلر (۲۰۱۴) ۱۰ ویژگی را برای سازمان‌های قابل‌اتکا در ناسا معرفی کردند، این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: گشودگی به محیط خارجی، سادگی اهداف، خواسته‌های عملکرد اجتماعی، درجه ریسک، پیچیدگی فرآیند، افزونگی سازمانی، کنترل عملیاتی، تنوع حرفه‌ای، یادگیری سازمانی ذهن آگاهی سازمانی. در حالی که ابعاد پیشنهادی کاسلر و همکاران (۲۰۱۴) از نظر ظاهری با شاخص‌های ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱) متفاوت است، اما در بسیاری از موارد از لحاظ مفهومی مشابه هستند. خرسندی و ایون (۲۰۱۴) پیشنهاد کردند که توانایی‌های مدیریت ایمنی برای سازمان‌های

شرکت‌های هواپیمایی باید از نظر ایمنی، ارائه خدمات کارا و تحقق آرمان‌های اخلاقی مورد انتظار مردم، قابل‌اعتماد باشند. شکی نیست که شرکت‌های هواپیمایی تحت نظر مردم قرار دارند و هر عملکرد غلطی می‌تواند اعتماد آن‌ها را سست کند. آمار حاکی از آن است که سوانح هوایی در ایران یکی از بالاترین میزان وقوع حوادث هوایی در جهان را شامل می‌شود (شبکه ایمنی هوایی^۱، ۲۰۱۰). لذا، شرکت‌های هواپیمایی با توجه به ضرورت ارتقا سطح کیفیت و ایمنی برای بقا خود در شرایط رقابتی و حفظ اعتماد مردم، باید مرتباً راه‌های جدیدی برای تقویت این عوامل جستجو کنند. این موارد ضرورت پیاده‌سازی الگوی سازمان‌های قابل‌اتکا را در شرکت‌های هواپیمایی مشخص می‌کند. با این حال شرکت‌های هواپیمایی در ایجاد و پیاده‌سازی ویژگی‌های سازمان قابل‌اتکا، برای حل مشکلات پیچیده و رویارویی با مخاطرات احتمالی، با مشکل مواجه هستند، چراکه اجرای چنین الگویی در سازمان نیازمند، یک الگویی بومی براساس نیازهای خاص شرکت‌های هواپیمایی، است که مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است که چنین الگویی در ادبیات پژوهش به چشم نمی‌خورد.

لذا، به دلیل ماهیت مخاطره‌آمیز شرکت‌های هواپیمایی و همچنین شکاف پژوهش‌های موجود، ارائه الگوی جهت تحقق سازمان قابل‌اتکا در این شرکت‌ها ضرورت دارد. از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است که به شناسایی مؤلفه‌های الگوی سازمان‌های قابل‌اتکا در شرایط بحران برای شرکت‌های هواپیمایی بپردازد.

مبانی نظری

سازمان‌های قابل‌اتکا

سازمان‌های قابل‌اتکا، سازمان‌هایی با ویژگی‌های پیچیده و پرمخاطره و در عین حال ایمن و اثرگذار هستند (هوگن و دراگست^۲، ۲۰۱۴). بدین معنی که ساختار و مدیریت یک سازمان ارائه‌دهنده خدمات می‌تواند بر این اساس از بروز خطر و ایجاد خطا بکاهد و ایمنی سازمانی را ارتقا دهد (هه و همکاران^۳، ۲۰۱۵). سازمان‌های قابل‌اتکا به دنبال راه‌هایی برای پاسخگویی به حوادث احتمالی هستند. آن‌ها سازمان‌های موفق هستند که دائماً خود را اصلاح و بازسازی می‌کنند (کاننو و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Aviation Safety Network
2. Haugan & Drageset
3. He & et al.

دستگاه‌های اطلاعاتی سریع، دقیق و قوی که بازخورد و اثبات را تسهیل می‌کنند، از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های قابل‌اتکا است. اوگلیاستری و زونینگا (۲۰۱۶) دریافتند که تعهد در برابر انعطاف‌پذیری در سازمان‌های قابل‌اتکا ضروری است. نول و همکاران (۲۰۱۹) بی‌میلی برای ساده کردن تفسیرها را برای این سازمان‌ها لازم دانستند. در داخل کشور نیز درگاهی و همکاران (۱۳۹۲) بیان کردند برای دستیابی به اهداف سازمان‌های قابل‌اتکا عوامل و ویژگی‌های مختلفی دخالت دارند که از جمله آن می‌توان به قدرت تحمل و تاب‌آوری در قبال شکست‌ها، عدم تمایل به ساده کردن تحلیل‌ها، حساسیت داشتن به عملکرد مطلوب، انعطاف‌پذیری در برابر مشکلات و سرانجام تخصص‌گرایی اشاره کرد. جدول ۱ نشان‌دهنده ابعاد قابل‌اتکا در پژوهش‌های گذشته است.

قابل‌اتکا ضروری است زیرا باعث کاهش عدم اطمینان می‌شوند که قابلیت اطمینان را افزایش می‌دهد. لوسون و همکاران (۲۰۰۹) اذعان کردند سازمان‌های قابل‌اتکا باید یک رویکرد سیستمی برای مدیریت ایمنی و ریسک داشته باشد و باید طراحی‌های فنی و سازمانی ایجاد کند که نیاز به کمترین مبادله بین اهداف ایمنی و سایر اهداف سیستم (سازمانی) داشته باشد. ساندرز و همکاران (۲۰۱۶) براساس پنج ویژگی مشخص ویت و شاکلیفت (۲۰۰۱) رفتارهایی ایجاد کردند. ایشان علاوه بر خصوصیات مدیریتی و رهبری جامع که ضروری است توانایی پیشرفت در پارادوکس‌ها را برای سازمان‌های قابل‌اتکا ضروری می‌دانند. وگوس و ولبورن (۲۰۰۳) پیشنهاد می‌کنند برای سازمان‌هایی که به دنبال قابلیت اطمینان هستند و احتمالاً در یک فضای رقابتی فعالیت می‌کنند، شدت نوآوری یک مشخصه اساسی است. هالس و چاکراورتی (۲۰۱۶) پیشنهاد می‌کنند که

جدول ۱. ابعاد قابل‌اتکا در پژوهش‌های گذشته

ویژگی	ویک و سانکلینف ^۱ (۲۰۰۱)	کاکس و همکاران (۲۰۰۴)	کارول و رانوف (۲۰۰۶)	چنبوسکی و همکاران (۲۰۰۷)	لوسون و همکاران (۲۰۰۹)	مستر و ولورن و کوپیدو ^۲ (۲۰۰۹)	شارپ و همکاران (۲۰۱۳)	خرسندی و ایون (۲۰۱۴)	ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)	اوگلیاستری و زونینگا ^۳ (۲۰۱۶)	هاکینز (۲۰۱۷)	هوسمن و همکاران (۲۰۱۸)	نول و همکاران (۲۰۱۹)	درگاهی و همکاران (۱۳۹۲)
دل مشغولی	*					*			*			*		
عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر	*	*							*			*	*	*
حساسیت به عملکرد	*			*					*			*	*	*
اعتمادسازی			*	*						*				
انعطاف‌پذیری					*		*	*	*	*	*	*	*	*
تخصص‌گرایی	*								*			*		*
ایمنی در مقابل حوادث غیرمترقبه					*		*	*						
تاب‌آوری در مقابل شکست	*								*		*	*	*	*

عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر: سازمان‌های قابل‌اتکا مراحل عمده‌ی را طی می‌کنند تا تصویر کامل‌تر و متمایزی از چیزی که در حال وقوع است را ارائه کنند.

براساس مرور پیشینه پژوهش، مؤلفه‌هایی که بیشترین تکرار را در پژوهش‌های گذشته داشتند، برای ارائه الگوی سازمان قابل‌اتکا در پژوهش حاضر انتخاب شدند. این مؤلفه‌ها در ادامه تعریف خواهند شد.

دل مشغولی: برای سازمان‌های قابل‌اتکا دل مشغولی همراه با چیزی است که به ندرت می‌بینند. اگرچه، سازمان‌های قابل‌اتکا در اجتناب کردن از حوادث موفق هستند، اما در مورد برتری خود اغراق نمی‌کنند (پنگ و همکاران، ۲۰۱۵).

1. Vogus & Welbourne
2. Hales & Chakravorty
3. Ogliastri & Zuniga

که باعث اختلال در کار عادی آن‌ها می‌شود (ویک و ساتلایف، ۲۰۰۱).

تخصص‌گرایی: چیزی که افراد در سازمان‌های قابل‌اتکا به‌خوبی یاد می‌گیرند، توانایی ایجاد تغییراتی در الگوهای سلسله‌مراتبی متداول (تفویض - محول کردن تصمیمات) در زمان تغییر سرعت و زمان عملیات و بروز مشکلات پیش‌بینی نشده، است. سپس تصمیمات مستقیماً و توسط افرادی گرفته می‌شوند که بدون توجه به مقام سازمانی‌شان، تخصص بالایی دارند. در این شرایط، تجربیات و تخصص‌ها مهم‌تر از مقام سازمانی هستند. بنابراین، ساختار تصمیم‌گیری در سازمان‌های قابل‌اتکا ترکیبی از تخصص و سلسله‌مراتب است (پنگ و همکاران، ۲۰۱۵).

ایمنی در مقابل حوادث غیرمترقبه: ایمنی پیش‌بینی اقداماتی است که در طی آن از خطر آسیب‌دیدگی جانی و ضرر و زیان مادی پیش‌گیری می‌شود. درواقع، با رعایت اصول ایمنی شرایط یا موقعیتی ایجاد می‌شود که به حذف حادثه یا به حداقل رساندن آثار و عوارض آن منجر می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر، هرچه میزان حوادث کاهش یابد و آسیب‌دیدگی جانی و ضرر و زیان مادی ناشی از آن‌ها کمتر شود ایمنی افزایش یافته است. در حال حاضر با پیشرفت‌هایی که در تمامی زمینه‌ها در جهان صورت گرفته نقش ایمنی نیز بارزتر گشته است.

تاب‌آوری در مقابل شکست: سازمان‌های قابل‌اتکا در مورد شکست‌های متداول بعد از موفقیت بسیار محتاط هستند که از طریق جستجوی محدود، توجه کم، ناسازگاری خطرات و همگنی ایجاد می‌شوند (پنگ و همکاران، ۲۰۱۵). بر این اساس الگوی اولیه پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

زیرا، سازمان‌های قابل‌اتکا اعتقاد دارند که جهان پیش‌روی آن‌ها بسیار پیچیده، پویا، ناشناخته و غیرقابل‌پیش‌بینی است و آن‌ها تلاش می‌کنند که تا حد امکان همه جوانب را در نظر بگیرند. ساده‌سازی، نقاط کوری ایجاد می‌کند تا سازمان‌های قابل‌اتکا تصویر متنوع‌تری از عواقب بالقوه ایجاد کنند که به‌نوبه خود مجموعه متنوع‌تر و غنی‌تری از پیش‌بینی‌ها و علائم اولیه هشدارها را ارائه می‌دهد (پنگ و همکاران، ۲۰۱۵).

حساسیت به عملکرد: سازمان‌های قابل‌اتکا سعی می‌کنند خطاها را هنگامی که هنوز قابل‌ردیابی هستند و هنوز می‌توان آن‌ها را با استفاده از آگاهی موقعیتی گسترده، ایزوله کرد، مورد شناسایی قرار دهند. ادلی (۱۹۹۷) آگاهی موقعیتی را به‌عنوان «ادراک از عناصر موجود در یک محیط در حجمی از زمان و مکان، درک معنی آن‌ها و تجسم موقعیت آن‌ها در آینده نزدیک» تعریف می‌کند. سازمان‌های قابل‌اتکا دائماً با هدف اصلی در ارتباط هستند تا بفهمند که سازمان به دنبال چیست و سعی می‌کنند که همگان را به برقراری ارتباط با یکدیگر تشویق کنند تا از این طریق خودشان را با هدف اصلی وفق بدهند (رابرت و بی، ۲۰۰۱).

اعتمادسازی: صداقت و اعتمادسازی درونی به شرطی به وجود می‌آید که مدیران عالی سازمان سرمشق و الگو دیگران باشند و با ایجاد مصادیق، آن الگوها را در واحدها و ادارات عملی سازند.

انعطاف‌پذیری: انعطاف‌پذیری ترکیبی از کوچک نگه‌داشتن خطاها و اقدامات فی‌البداهه برای حفظ عملکرد سیستم است. افراد در سازمان‌های قابل‌اتکا شدیداً به انعطاف‌پذیری متعهد هستند که آن‌ها این «عکس‌العمل» را به‌عنوان مدرکی تلقی می‌کنند که به وسیله آن می‌توانند حوادث پیش‌بینی نشده را مهار کنند. در مقابل، مدیران در تجارت، عکس‌العمل موفق را به‌عنوان مدرکی تلقی می‌کنند



شکل ۱. مفهومی اولیه پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. ابتدا به منظور استخراج ابعاد الگوی سازمان قابل‌اتکا، جستجویی در ادبیات با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مراجعه به پایگاه‌های علمی، کتاب‌ها و مقالات موجود انجام شد. سپس به منظور دستیابی به اجماع در خصوص ابعاد استخراج شده، پانل دلفی تشکیل شد.

پانل دلفی، شامل رؤسا، مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های هواپیمایی و استادان استادیار و دانشیار مدیریت بوده است. از آنجایی که انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش‌های با تکنیک دلفی، با هدف دستیابی به خبرگان حوزه مورد بررسی انجام می‌شود، همانند روش‌های کمی، حجم نمونه بزرگ اهمیت چندانی ندارد. از این رو، ۳۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری ترکیبی قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند. بر این اساس، افرادی نامزد شدند که پژوهشگر براساس معیارهای پژوهش، برای مشارکت در این مطالعه مناسب می‌دانستند، سپس خبرگان افراد واجد شرایط برای پانل دلفی را معرفی کردند. معیارهای این پژوهش، عبارت‌اند از:

عضویت در هیئت‌علمی دانشگاه‌های معتبر کشور در رشته مدیریت و یا سابقه کار اجرایی در شرکت‌های هواپیمایی کشور آشنایی با مفاهیم سازمان‌های قابل‌اتکا

سابقه پژوهشی در زمینه سازمان‌های قابل‌اتکا

در نهایت ۲۴ نفر از اعضای هیئت‌علمی و ۱۱ نفر از خبرگان اجرائی و مشاور در ایرلاین‌های هواپیمایی برگزیده شدند. پرسشنامه‌ای براساس ابعاد مستخرج از ادبیات و مؤلفه‌های آن‌ها آماده و جهت اجرای راند اول دلفی، برای خبرگان ارسال شد. در این پرسشنامه میزان موافقت خبرگان با هریک از مخلفه‌ها از طریق طیف ۵ تایی لیکرت (کاملاً مهم-۵ تا کاملاً بی‌اهمیت=۱) بررسی شد. علاوه بر این، از آنان خواسته شد که ایده‌ها و نظرات خود را درباره مؤلفه‌هایی ارائه نمایند که در این لیست وجود نداشتند. پس از انجام دور اول بر روی ۸ بعد الگو و ۷۰ مؤلفه آن، ۱۲ مؤلفه حذف و ۴ مؤلفه جدید اضافه شد. همچنین ضریب کندال در این دور بالا ۰/۶ بوده است. در دور دوم، مجموعه مؤلفه‌هایی که در دور اول پیشنهاد شده‌اند، برای تعیین قابلیت استفاده آن‌ها در قالب پرسشنامه‌ای جدید، در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این دور، مؤلفه‌ای حذف نشد و ضریب کندال در این دور بالای ۰/۶ محاسبه شد که حاکی از توافق موردقبول بین اعضای پانل است. در دور سوم نیز نظر اعضا درباره عواملی که در دورهای اول و دوم مهم تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت شد. در این دور نیز ضریب

هماهنگی آرای خبرگان بالای ۰/۶ محاسبه شد و به این ترتیب بخش دلفی پس از ۳ دور پایان یافت.

سپس به منظور اطمینان از ساختار عاملی ابعاد و مؤلفه‌ها، به توزیع پرسشنامه‌ای براساس عوامل به دست آمده از بخش دلفی در جامعه آماری گسترده مبادرت شد. در قسمت کمی پژوهش، جامعه آماری شامل رؤسا، مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های هواپیمایی کشور است. به این منظور ۷ شرکت هواپیمایی که براساس معیارهای بزرگی مجموعه، کیفیت هواپیماهای ناوگان هواپیمایی، تکنولوژی‌های مورد استفاده، خدمات و رضایت مشتریان رتبه‌بندی شدند، انتخاب گشتند. این ۷ شرکت عبارت‌اند از شرکت هواپیمایی ماهان، ایران ایر، آتا، کیش ایر، قشم ایر، معراج و آسمان. براساس کیسر-میر-الکین (کی. ام. او) در الگوی سازی معادلات ساختاری اگر $p\text{-value} < 0/05$ باشد تعداد حجم نمونه کافی است در این شیوه برای تعیین تعداد نمونه از ۲۰-۱۰ برابر تعداد متغیر نمونه‌گیری به عمل می‌آید (محمودی و خادمی، ۱۳۹۲). بر این اساس و تعداد متغیرها، ۲۰۰ نمونه برای الگوی کافی به نظر می‌رسد مجموعاً تعداد ۲۵۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه به صورت حضوری و الکترونیکی (ایمیل و واتساپ) توزیع گردید. در نهایت تعداد ۲۰۰ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری و منای آزمون فرضیات تحقیق قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری در این بخش تصادفی ساده است. با توجه به اینکه هفت شرکت هواپیمایی مدنظر است، برای هر شرکت ۳۶ پرسشنامه ارسال شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در بخش میدانی پرسشنامه طراحی شده شامل ۶۲ سؤال بسته جهت بررسی ابعاد دل‌مشغولی، عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، حساسیت به عملیات، اعتمادسازی، انعطاف‌پذیری، تخصص‌گرایی، تاب‌آوری در مقابل شکست و ایمنی است. نحوه طبقه‌بندی جدول متغیرها مقیاس‌های مورد استفاده از نوع مقیاس لیکرت است که دارای طیف ۵ گزینه هستند که به ترتیب گزینه کاملاً موافقم دارای بیشترین نمره کاملاً مخالفم (امتیاز ۱) مخالفم (امتیاز ۲)، بینابین (امتیاز ۳)، موافقم (امتیاز ۴) کاملاً موافقم با بیشترین نمره (امتیاز ۵) قرار گرفته است.

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شد و از پیشنهادها خبرگان در طراحی و اصلاح گویه‌ها از لحاظ فنی و نگارش ادبی، بهره برده شد. از سوی دیگر روایی سازه نیز به وسیله آزمون تحلیل عاملی تأییدی آزمون شده است که نتایج آزمون، روایی سازه را تأیید کرد. برای محاسبه ضریب

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه راند دلفی، در فرمول ضریب کندال برای سازه‌های پژوهش بر طبق جدول (۲)، مشخص شد که مقادیر ضریب تطابق کندال و آزمون χ^2 مربوط به تطابق و هماهنگی آراء اعضای خبرگان در مورد سنجه‌های مربوط به ابعاد پژوهش یعنی "عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر"، "دل‌مشغولی"، "تحمل شکست"، "حساسیت به عملیات"، "انعطاف‌پذیری"، "تخصص‌گرایی"، "ایمنی" و "اعتمادسازی" همگی بالاتر از $0/6$ شده است که نشان‌دهنده توافق اجماع آراء خوب خبرگان پژوهش در مورد سازه‌های مذکور است.

پایایی و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری نیز با توجه به ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرها بیشتر از $0/7$ به دست آمده است که این مقدار قابل قبول است و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها، داده‌های حاصله در نرم‌افزار اس. پی. اس. اس نسخه ۲۲ و لیزرل ۸/۸ نسخه ثبت شده و پس از اطمینان از نرمالیتیه داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار تحلیلی (آزمون نسبت جهت محرز کردن موارد پیشنهادی به صورت ابعاد) نسبت به جمع‌بندی داده‌های این فاز با استفاده از آزمون کی. ام. او و بارتلت برای اندازه‌گیری تعداد نمونه در الگوی سازی، تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی سازه‌ها به کمک نرم‌افزار لیزرل اقدام شد.

جدول ۲. یافته‌های پانل دلفی در خصوص مؤلفه‌های الگوی پژوهش

عوامل	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال	آزمون معنی‌داری
عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر	۳/۴۳۶۷	۰/۲۸۷۷	۰/۷۴۶۴	۵۱/۱۴
دل‌مشغولی	۳/۵۳۷۶	۰/۶۵۴۵	۰/۵۸۴۶	۷۱/۱۳
تحمل شکست	۳/۶۱۱۳	۰/۶۴۱۱	۰/۶۱۴۵	۵۷/۷۴
حساسیت به عملیات	۳/۳۴۱۷	۰/۷۱۴۹	۰/۶۱۴۳	۳۴/۲۷
انعطاف‌پذیری	۳/۴۴۵۹	۰/۷۲۹۹	۰/۶۲۴۴	۳۳/۶۱
تخصص‌گرایی	۳/۴۶۸۸	۰/۷۱۷۸	۰/۶۶۱۲	۸۱/۶۵
ایمنی	۳/۶۴۱۴	۰/۷۵۱۸	۰/۵۴۴۱	۷۲/۴۱
اعتمادگرایی	۳/۶۱۴۱	۰/۶۵۳۲	۰/۵۹۲۲	۴۵/۲۷

کفایت نمونه کیسر- میر- ال‌کین (کی. ام. او) و آزمون معنی‌داری کرویت نمونه بارتلت، استفاده می‌شود. بر اساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص (کی. ام. او) بیشتر از $(0/6)$ و نزدیک به یک و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کمتر از $(0/05)$ باشد (جدول ۳).

بر اساس یافته‌های جدول فوق، قابلیت تبیین‌کنندگی سنجه‌های مربوط به سازه‌های پژوهش از دیدگاه اصحاب خبره در بررسی دلفی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های بخش کمی

پیش از انجام تحلیل عاملی تأییدی، باید از کفایت نمونه‌ها برای تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد. به این منظور از آزمون

جدول ۳. اندازه (کی. ام. او) و نتیجه آزمون کرویت بارتلت

شاخص	مقدار مناسب	مقدار به دست آمده
کی. ام. او	بالاتر از $0/7$	$0/785$
سطح معنی‌داری بارتلت	کمتر از $0/05$	$0/000$
نتیجه آزمون	مناسب	

مدل با استفاده از شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس خروجی نرم‌افزار لیزرل، شاخص کای دو بر درجه

با توجه به نتایج کفایت نمونه، می‌توان به بررسی برازش مدل اندازه‌گیری با روش تحلیل عاملی تأییدی مبادرت کرد. ابتدا برازش

شاخص برازندگی تطبیقی یا تعدیل یافته در این مدل برابر با ۰/۹۸ است که همانند شاخص نرم شده برازندگی تفسیر شده و عالی است و نهایتاً شاخص برازندگی افزایشی که دامنه پذیرش آن بین ۰-۱ است با مقدار ۰/۷۰ بسیار خوب است. بنابراین، با توجه به کل شاخص‌ها و با توجه به شاخص‌های برازندگی محاسبه شده می‌توان گفت که شاخص‌های برازندگی برای مؤلفه‌های الگوی سازمان قابل‌اتکا از برازش مناسبی برخوردار است.

در ادامه میزان معنی‌داری بارهای عاملی برای سازه‌های مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. بار عاملی، میزان تأثیر هر متغیر تأثیرگذار بر متغیر تأثیرپذیر را نشان می‌دهد. بارهای عاملی و اعداد معنی‌داری برای هر سازه در جدول ۴ نشان داده شده‌اند:

آزادی که یکی از شاخص‌های اصلی است برابر با ۳/۷۴ است که دامنه پذیرش آن بین ۵-۱ بوده و در محدوده مجاز قرار دارد و برازندگی مدل را مورد تأیید قرار می‌دهد. ریشه دوم میانگین مجزورات پسمانده‌های استاندارد نیز با توجه به عدد ۰/۰۳ در محدوده قابل‌قبول قرار می‌گیرد. شاخص بعدی ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (جذر برآورد واریانس خطای تقریبی) است که برابر ۰/۰۲۶ است در محدوده قابل‌قبول برای برازندگی مدل قرار گرفته است. شاخص نیکویی برازش برابر با ۰/۹۵ شده است که در محدوده مجاز قرار دارد. شاخص تعدیل شده نیکویی برازش که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ قابل‌قبول و بالاتر از ۰/۹۵ عالی است، در مدل نهایی برابر با مقدار ۰/۹۸ بسیار خوب است.

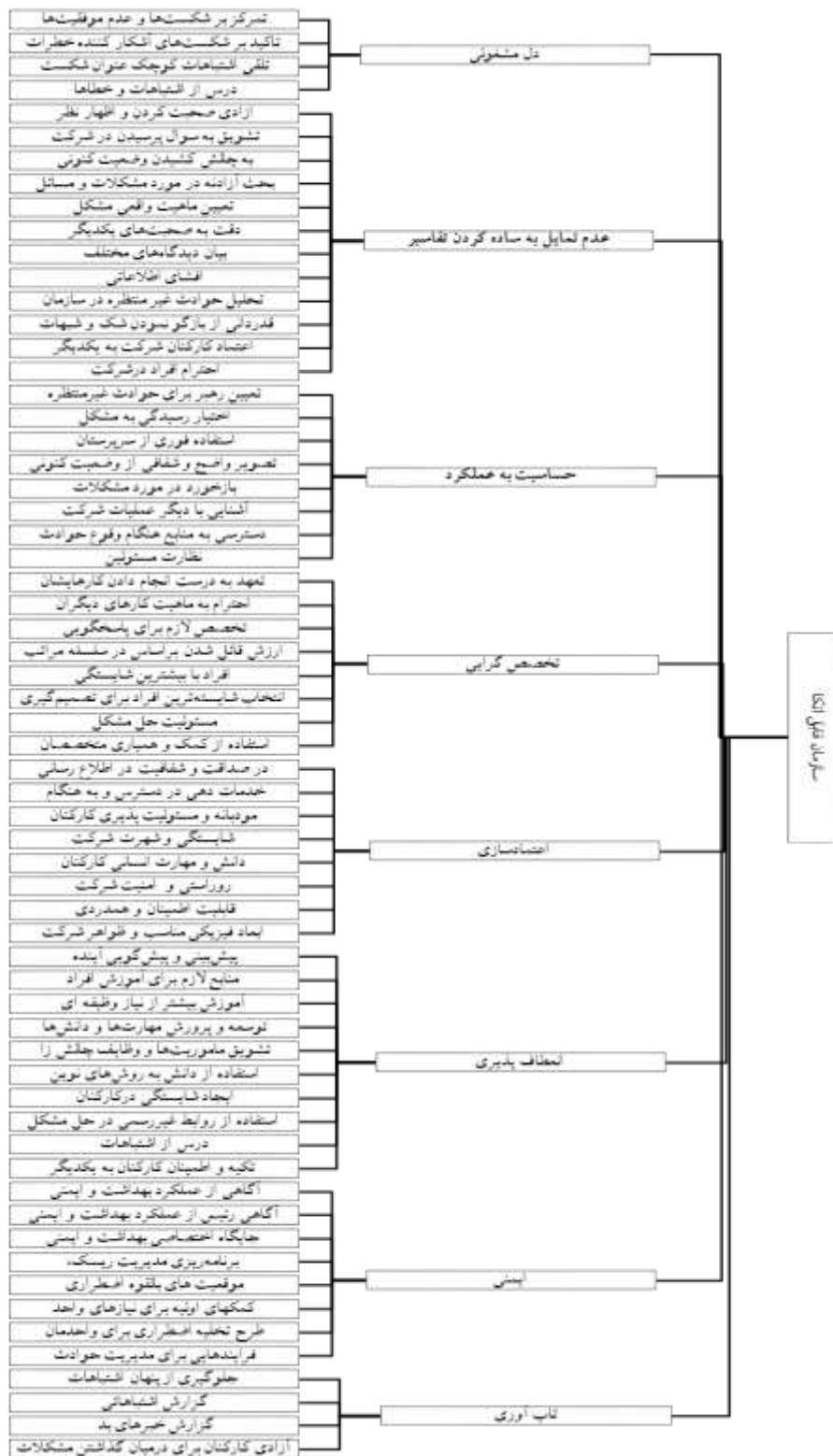
جدول ۴. نتایج بارهای عاملی و آماره تی سازه‌های الگو

مقادیر تی	بار عاملی	مؤلفه‌ها	ضرایب مسیر	ابعاد
۵,۲۵	۰,۴۸	آزادی صحبت کردن و اظهارنظر		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۵,۲۲	۰,۵۵	تشویق به سؤال پرسیدن در شرکت		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۴,۱۸	۰,۵۷	به چالش کشیدن وضعیت کنونی		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۹,۹۲	۰,۴۵	بحث آزادانه در مورد مشکلات و مسائل		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۸,۱۹	۰,۳۹	تعیین ماهیت واقعی مشکل		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۴,۳۲	۰,۳۲	دقت به صحبت‌های یکدیگر	۰,۵۶	عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۲,۶۲	۰,۵۵	بیان دیدگاه‌های مختلف		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۸,۰۳	۰,۶۵	افشای اطلاعاتی		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۸,۵۰	۰,۴۷	تحلیل حوادث غیرمنتظره در سازمان		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۶,۰۷	۰,۳۸	قدردانی از بازگو نمودن شک و شبهات		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۶,۸۷	۰,۵۶	اعتماد کارکنان شرکت به یکدیگر.		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۶,۶۹	۰,۵۳	احترام افراد در شرکت		عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
۶,۵۲	۰,۶۰	تمرکز بر شکست‌ها و عدم موفقیت‌ها		دل مشغولی
۹,۹۱	۰,۷۴	تأکید بر شکست‌هایی که آشکارکننده خطرات بالقوه‌اند	۰,۴۸	دل مشغولی
۹,۴۳	۰,۷۷	ارتباطات محدود و اشتباهات کوچک در شرکت به‌عنوان شکست		دل مشغولی
۴,۸۴	۰,۳۴	درس از اشتباهات و خطاها		دل مشغولی
۳,۳۱	۰,۵۵	در صداقت و شفافیت در اطلاع‌رسانی		اعتمادسازی
۵,۸۷	۰,۴۴	خدمات‌دهی در دسترس و به هنگام		اعتمادسازی
۱۰,۵۰	۰,۷۳	رفتار مؤدبانه و مسئولیت‌پذیری کارکنان		اعتمادسازی
۱۲,۵۳	۰,۸۴	شرکت شایستگی و شهرت	۰,۳۹	اعتمادسازی
۳,۷۷	۰,۴۴	دانش و مهارت انسانی کارکنان		اعتمادسازی
۶,۲۴	۰,۴۶	امنیت شرکت روراستی و		اعتمادسازی
۴,۶۰	۰,۳۵	قابلیت اطمینان و همدردی		اعتمادسازی
۶,۶۰	۰,۴۹	ابعاد فیزیکی مناسب و ظواهر شرکت		اعتمادسازی
۷,۶۶	۰,۳۵	تعیین رهبر برای حوادث غیرمنتظره	۰,۴۶	حساسیت به عملیات
۱۱,۱۵	۰,۳۸	اختیار رسیدگی به مشکل		حساسیت به عملیات

مقادیر تی	بار عاملی	مؤلفه‌ها	ضرایب مسیر	ابعاد
۱۲,۲۸	۰,۴۳	استفاده فوری از سرپرستان		حساسیت به عملیات
۱۳,۰۶	۰,۴۳	تصویر واضح و شفاف از وضعیت کنونی		حساسیت به عملیات
۹,۷۷	۰,۴۴	بازخورد در مورد مشکلات		حساسیت به عملیات
۲,۸۵	۰,۵۵	آشنایی با دیگر عملیات شرکت		حساسیت به عملیات
۸,۵۶	۰,۵۷	دسترسی به منابع هنگام وقوع حوادث غیرمنتظره		حساسیت به عملیات
۸,۹۳	۰,۳۲	نظارت مسئولان		حساسیت به عملیات
۷,۵۶	-۰,۴۳	پیش‌بینی و پیش‌گویی آینده		انعطاف‌پذیری
۷,۰۶	۰,۵۶	منابع لازم برای آموزش افراد در حیطه فنی		انعطاف‌پذیری
۳,۹۷	۰,۵۸	آموزش بیشتر از نیاز وظیفه‌ای		انعطاف‌پذیری
۱۲,۸۰	۰,۳۸	توسعه و پرورش مهارت‌ها و دانش‌ها		انعطاف‌پذیری
۵,۹۲	۰,۵۶	تشویق مأموریت‌ها و وظایف چالش‌زا		انعطاف‌پذیری
۱۲,۳۱	۰,۴۱	توانایی استفاده از دانش خود به روش‌های نوین		انعطاف‌پذیری
۸,۷۴	۰,۵۹	ایجاد شایستگی در کارکنان		انعطاف‌پذیری
۲,۱۸	۰,۴۳	استفاده از روابط غیررسمی در حل مشکل		انعطاف‌پذیری
۱۲,۱۰	۰,۳۸	درس از اشتباهات		انعطاف‌پذیری
۸,۰۱	۰,۳۰	تکیه و اطمینان کارکنان به یکدیگر		انعطاف‌پذیری
۱۳,۳۶	۰,۳۸	تعهد به درست انجام دادن کارهایشان		تخصص‌گرایی
۵,۰۲	۰,۵۶	احترام به ماهیت کارهای دیگران		تخصص‌گرایی
۴,۰۲	۰,۳۱	تخصص لازم برای پاسخگویی		تخصص‌گرایی
۴,۲۷	۰,۵۶	ارزش قائل شدن بر اساس رتبه و مقام در سلسله‌مراتب سازمانی	۰,۵۱	تخصص‌گرایی
۷,۹۶	۰,۴۰	تشویق افراد دارای بیشترین شایستگی برای تصمیم‌گیری		تخصص‌گرایی
۹,۹۳	۰,۴۲	انتخاب شایسته‌ترین افراد برای تصمیم‌گیری هنگام بروز حادثه		تخصص‌گرایی
۱۰,۵۳	۰,۳۷	مسئولیت حل مشکل		تخصص‌گرایی
۹,۲۸	۰,۶۵	چگونگی عملکرد مسئولیت بهداشت و ایمنی در ارتباط با		ایمنی
۹,۰۲	۰,۶۳	بهداشت و ایمنی، آگاهی رئیس شرکت از عملکرد		ایمنی
۸,۳۱	۰,۵۹	بهداشت و ایمنی جایگاه اختصاصی		ایمنی
۹,۲۷	۰,۶۴	برنامه‌ریزی مدیریت ریسک،	۰,۴۶	ایمنی
۹,۵۳	۰,۶۶	موقعیت‌های بالقوه اضطراری		ایمنی
۴,۵۲	۰,۳۴	کمک‌های اولیه برای نیازهای واحد		ایمنی
۶,۴۹	۰,۴۸	طرح تخلیه اضطراری برای واحدها		ایمنی
۹,۲۸	۰,۶۵	فرایندهایی برای مدیریت حوادث		ایمنی
۳,۰۴	۰,۲۴	قوانین سخت‌گیرانه‌ای برای جلوگیری از پنهان‌اشتباهات		تاب‌آوری در مقابل شکست
۷,۹۳	۰,۷۸	گزارش اشتباهاتی که عواقب زیادی برای شرکت دارد	۰,۶۴	تاب‌آوری در مقابل شکست
۶,۲۸	۰,۵۶	گزارش خبرهای بد را در سازمان		تاب‌آوری در مقابل شکست
۴,۹۸	۰,۴۱	آزادی کارکنان برای در میان گذاشتن مشکلات		تاب‌آوری در مقابل شکست

پذیرفته شده است. آزمون تحلیل عاملی نیز اعتبار سؤالات مربوط به الگوی سازمان قابل اتکا را تأیید می‌کند. بر این اساس مدل نهایی پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

با توجه به آزمون t تمامی مقدار آماره t یا همان معنی‌داری همبستگی‌های مشاهده شده در این مدل بیشتر از ۱/۹۶ بوده و



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی و ارائه الگویی جهت تحقق سازمان‌های قابل‌اتکا در شرایط بحران در صنعت هواپیمایی کشور صورت گرفت. به این منظور ابتدا مؤلفه‌های استخراج شده از ادبیات با استفاده از تشکیل پانل دلفی، اعتبارسنجی شدند. در این مرحله الگوی سازمان‌های قابل‌اتکا شامل هشت مؤلفه عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، دل‌مشغولی، حساسیت به عملکرد، اعتمادسازی انعطاف‌پذیری، تخصص‌گرایی، ایمنی، تاب‌آوری در مقابل شکست تعیین شد. سپس ساختار عاملی بعد، الگوی به دست آمده، در جامعه گسترده‌تری شامل رؤسا، مدیران و کارشناسان ارشد ۷ شرکت هواپیمایی کشور آزمون شد. لذا داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل عاملی تأییدی شدند و یافته‌ها نشان داد کلیه اعداد و بار عاملی‌ها بالاتر از ۰/۴ محاسبه شدند و همچنین مشخص شد مدل اندازه‌گیری پژوهش از نظر شاخص‌های برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد.

اولین بعد مورد بررسی دل‌مشغولی است، بر اساس این مؤلفه، در سازمان‌های قابل‌اتکا از خود خشنودی به‌شدت احتراز می‌شود. فرض آن است که هر موفقیت جاری، در این سازمان‌ها احتمال موفقیت آتی را کم می‌سازد. موفقیت مورد توجه نیست بلکه آنچه مورد توجه است شکست در عملیات سازمان است. اینکه چه عواملی موجب شکست می‌شود، بررسی شکست در عملیات قبلی و شکست در سازمان‌های مشابه مواردی است که بیشتر در این سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، دغدغه این سازمان‌ها شکست در عملیات است نه موفقیت در آن. این مؤلفه با نتایجی که درگاهی و طهرانی (۱۳۹۲) به آن دست یافتند همخوانی دارد. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از این بود که آزمایشگاه‌هایی که می‌خواهند به سازمان‌های قابل‌اتکا تبدیل شوند باید به شکست‌های خود توجه خاص را داشته باشند. از طرفی مارک و همکارانش (۲۰۱۳) پنج عامل اصلی قابل‌اتکا را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها حاکی از این مطلب بود که بیمارستان‌ها و دیگر سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که شکست در کارهای روزانه را به‌عنوان یک ویژگی اجتناب‌ناپذیر می‌پذیرند. نوایی (۱۳۹۴) نیز نشانه‌های سازمان‌های قابل‌اتکا را در صنایع دیگر تشریح کردند که شامل مفاهیمی چون «توجه و آگاهی دسته‌جمعی» و «دل‌مشغولی به همراه تحمل شکست» بودند. به‌طور کلی دل‌مشغولی به قابل‌اتکاها کیفیت تمایزی می‌دهد، برای قابل‌اتکاها دل‌مشغولی، همراه با چیزی است که به‌ندرت می‌بینند. اگرچه، قابل‌اتکاها در اجتناب کردن از حوادث موفق هستند، اما در مورد برتری خود اغراق نمی‌کنند. قابل‌اتکاها در مورد شکست‌های متداول بعد از

موفقیت بسیار محتاط هستند که از طریق جستجوی محدود، توجه کم، ناسازگاری خطرات و همگنی ایجاد می‌شوند. بعد، بعدی که مورد بررسی قرار گرفت، عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر، است. در این راستا، باید گفت، ساده‌سازی‌ها به صورت بالقوه برای سازمان‌های قابل‌اتکا خطرناکند، زیرا آن‌ها هم اقدامات احتیاطی افراد و هم تعداد پیامدهای ناخواسته‌ای را که پیش‌بینی می‌کنند محدود می‌کنند. ساده‌سازی احتمال غافل‌گیری احتمالی را افزایش می‌دهد. هرچه سازمان دقیق‌تر باشد و از داده‌های کمتری اغماض نماید کمتر غافل‌گیر می‌شود. قابل‌اتکاها مراحل عمدی‌ای را طی می‌کنند تا تصویر کامل‌تر و متمایزی از چیزی که در حال وقوع است را ارائه کنند. زیرا، قابل‌اتکاها اعتقاد دارند که جهان پیش روی آن‌ها بسیار پیچیده، پویا، ناشناخته و غیرقابل‌پیش‌بینی است و آن‌ها تلاش می‌کنند که تا حد امکان همه جوانب را در نظر بگیرند. در این راستا درگاهی و طهرانی (۱۳۹۲) دریافته‌اند بین عدم تمایل به ساده‌سازی در آزمایشگاه‌های بالینی همبستگی و سازمان‌های قابل‌اتکا ارتباط وجود دارد. ایران‌دوست و همکاران (۱۳۹۶) نیز عدم تمایل به ساده‌سازی را یک ویژگی اساسی برای سازمان‌های خدمت‌رسانی در جهت تبدیل به سازمان قابل‌اتکا بر شمرند. این مؤلفه در پژوهش‌های ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)، هوسمان و همکاران (۲۰۱۸) و نول و همکاران (۲۰۱۹) مورد تأیید قرار گرفته است.

بعد، بعدی حساسیت به عملکرد است. در سازمان‌های قابل‌اتکا این عقیده جاری است که افراد عملیاتی هستند که برای راه‌اندازی برنامه‌ها و رفع‌ورجوع کردن تلاش می‌کنند. لذا این افراد باید از کل عملیات سازمان و مراحل آن مطلع باشند؛ به‌عبارت‌دیگر، تصویر بزرگ عملیات سازمان در ذهن پرسنل عملیاتی وجود داشته باشد. به‌زعم ایران‌دوست و همکاران (۱۳۹۶) این ویژگی به این علت است که در صورت مشاهده خطای هرچند کوچک در یک بخش سازمان تأثیر آن در کل عملیات سازمان درک شود و از انتقال خطا به بخش‌های دیگر و تجمع آن‌ها که ویژگی سازمان‌های پیچیده است، جلوگیری گردد و درنهایت برای اصلاح آن اقدام شود. این مؤلفه در پژوهش‌های درگاهی و طهرانی (۱۳۹۲)، ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، چینوسکی و همکاران (۲۰۰۷)، ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)؛ هوسمان و همکاران (۲۰۱۸) تأیید شد.

در ادامه مشخص شد اعتمادسازی ویژگی دیگر سازمان‌های قابل‌اتکا است. در این راستا، سازمان‌ها باید اعتماد متقابل بین کارکنان و ایجاد فرهنگی که در آن وقایع و پیشامدها و خطاها به‌درستی شناسایی و تحلیل می‌شوند و نتایج آن به‌منظور ارتقا

که سیستم به‌طور دائمی ایرادها و شرایط ناامن را شناسایی کرده و گزارش دهند. این اعتقاد زمانی به وجود می‌آید که سازمان‌ها گزارش‌های دریافتی را نادیده نگرفته و سرکوب نکنند، برای گزارش‌های دریافتی از طرف کارگران در یک روش زمان‌بندی شده، اقدامات لازم را انجام دهند و پیشرفت‌های حاصله را همواره با افرادی که در وهله اول مشکلات را گزارش کرده‌اند در میان بگذارند این ارتباط به‌نوبه خود باعث افزایش اعتماد شده و منجر به گزارش‌هایی خواهد شد که باعث شناسایی مشکلات شده و از زیان‌های احتمالی جلوگیری می‌کند. این مؤلفه در مطالعات ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)، ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، هاپکینز (۲۰۱۷)، هوسمان و همکاران (۲۰۱۸) و درگاهی و طهرانی (۱۳۹۲) تأیید شد.

به‌طور کلی، اغلب پژوهش‌های در زمینه سازمان‌های قابل‌اتکا در داخل کشور، بر مبنای الگوی اولیه ۵ عاملی ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، بنا نهاده شده‌اند و همچنین مطالعات عمدتاً در حوزه سازمان‌های حوزه بهداشت و درمان صورت گرفته‌اند و علی‌رغم اهمیت سازمان‌های هواپیمایی به دلیل ماهیت پرریسک عملیات آن‌ها، چندان در پژوهش‌ها داخلی مورد توجه نبوده‌اند. این پژوهش با مرور ادبیات و به‌کارگیری روش دلفی و مطالعه کمی، به ارائه الگویی جامع و بومی شده برای سازمان‌های هواپیمایی پرداخته است، که با ارائه الگویی مشتمل بر ۸ بعد و ۶۲ نشانگر، چارچوبی جامع برای تحقق سازمان قابل‌اتکا در شرکت‌هایی هواپیمایی است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند با به‌کارگیری مؤلفه‌های به دست آمده در پژوهش در جهت افزایش پاسخگویی و تعهد در برابر حوادث و سوانح احتمالی و تبدیل شدن به سازمان قابل‌اتکا هشت ویژگی اصلی الگوی تحقیق را مدنظر قرار دهند. بر این اساس شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند پیشرفت‌های مهمی در جهت قابل‌اتکا شدن به وسیله به‌کارگیری تغییرات ابتکاری در سازمان‌ها ایجاد کنند. تنها زمانی که افراد با همدلی برای رسیدن به یک هدف تلاش می‌کنند قابل‌اتکا به واقعیت تبدیل خواهد شد. لذا، سیاست‌گذاران با توجه لازم به این الگو و دادن تغییرات ابتکاری با هماهنگی بین کارکنان، علم و مدیریت عالی پیشرفت مهمی در جهت قابل‌اتکا کردن شرکت هواپیمایی که نتیجه آن افزایش ایمنی و بالا بردن کیفیت خدمات است انجام دهند و با به‌کارگیری مؤلفه‌های قابل‌اتکا برحسب اولویت خصوصاً دل‌مشغولی که همانا موفقیت در اجتناب کردن از حوادث و اغراق نکردن برتری خود است، به این هدف آرمانی دست یابند.

پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد، تأکید بورزند. این مؤلفه در پژوهش‌های کارول و رادولف (۲۰۰۶)، لوسون و همکاران (۲۰۰۹) و اوگلیاستری و زونیکا (۲۰۱۶) بررسی و تأیید شد.

عامل بعدی انعطاف‌پذیری است. انعطاف‌پذیری به ظرفیت مقابله با خطرات پیش‌بینی نشده بعد از آنکه آن‌ها آشکار شدند و یادگیری برای بازگشت به وضعیت اولیه اشاره می‌کند. برخلاف سازمان‌های قابل‌اتکا، سازمان‌های سنتی به‌سختی تمایل دارند تا به سمت یک یا هر دو بروند. سازمان‌های سنتی به‌طور معمول به سمت پیش‌بینی حوادث مورد انتظار، ریسک‌گریزی، دفاع طرح‌ریزی شده در برابر خطرات قابل‌پیش‌بینی، پیش می‌روند. در حالی که قابل‌اتکاها توجه زیادی را به حالت‌های خطاهای غیرقابل‌پیش‌بینی اختصاص می‌دهند. انعطاف‌پذیری نه‌فقط بازگشت به شرایط اولیه قبل از خطاهاست، بلکه مقابله با حوادث در لحظه است. این مؤلفه در مطالعات اوگلیاستری و زونیکا (۲۰۱۶)، هاپکینز (۲۰۱۷)، وسمان و همکاران (۲۰۱۸)، درگاهی و طهرانی (۱۳۹۲) مورد تأیید قرار گرفته است.

ویژگی دیگر شناسایی شده در مدل تخصص‌گرایی است. براساس این ویژگی، هنگام بروز حوادث، تصمیم‌گیرندگان و انتخاب فرصت‌ها بستگی به جریان‌های جاری در داخل سیستم دارد؛ یعنی تصمیم‌گیری به صورت پیش‌بینی شده نیست بلکه آنی است. در اینجا اخذ تصمیم به‌جای آنکه به مدیران واگذار شود به متخصصین آموزش دیده و باتجربه واگذار می‌شود. این مؤلفه در پژوهش‌های ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱)، ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)، هوسمان و همکاران (۲۰۱۸) و درگاهی و طهرانی (۱۳۹۲) بررسی و تأیید شد.

ویژگی دیگری که در مدل مورد بررسی و تأیید قرار گرفت، ایمنی در مقابل حوادث غیرمترقبه است. سازمان قابل‌اتکا باید شامل فرایندهایی برای مدیریت ریسک و حوادث در موقعیت‌های بالقوه اضطراری باشد. کارکنان، مدیران و مسئولان این سازمان‌ها باید از چگونگی عملکرد حوزه مسئولیت در ارتباط با بهداشت و ایمنی آگاهی کافی داشته باشند. در این راستا لوسون و همکاران (۲۰۰۹)، شارپ و همکاران (۲۰۱۳)، خرسندی و ایون (۲۰۱۴) نیز این مؤلفه را تأیید کردند.

در نهایت تاب‌آوری در مقابل شکست، نیز به‌عنوان عاملی مهم در خصوص سازمان‌های قابل‌اتکا شناسایی شده است. بر این اساس سازمان‌های قابل‌اتکا دارای قوانین سخت‌گیرانه‌ای برای جلوگیری از پنهان کردن اشتباهات هستند. گزارش اشتباهاتی که عواقب زیادی برای شرکت دارد در این سازمان‌ها ضروری است و تشویق می‌شود و کارکنان برای درمیان گذاشتن مشکلات، آزادی و اختیار دارند. این اطمینان را به کارکنان و مدیران دهند

پیشنهادها

- جستجوی پرتکاپو در جهت دانستن این که چه چیزی را باید دانست و تأکید بر انجام ارتباطات مؤثر و تشویق کارکنان به گزارش کردن شکست‌ها و خطاها، در راستای تحقق مؤلفه تاب‌آوری در برابر شکست.

- آگاهی مدیران و مسئولان از فرآیندهای مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی مدیریت ریسک برای شرایط اضطراری در جهت تحقق مؤلفه ایمنی.

محدودیت‌های پژوهش

از آنجا که بخشی از داده‌های این پژوهش براساس توزیع پرسشنامه در میان شرکت‌ها گردآوری شده است، خالی از مسائل و مشکلات نبوده است، از جمله محدودیت‌هایی که می‌توان به آن اشاره کرد این است که بعضی از پاسخ‌های ارائه شده توسط شرکت‌کنندگان ممکن است به منظور مطلوب جلوه دادن خود یا شرکتشان باشد که خود ممکن است تا حدودی بر روی نتایج تأثیرگذار باشد. از این رو، پژوهش‌های بیشتر در سایر جوامع می‌توانند به ارزیابی اعتبار و اثربخشی این چهارچوب برای شرکت‌های هواپیمایی و همچنین سایر صنایع مرتبط کمک کند.

براساس یافته‌های پژوهش، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- ایجاد امنیت برای ارسال گزارش‌های خطاها و اشتباهات برای کارکنان و عدم مؤاخذه حتی در صورت قصور آنان در راستای تحقق مؤلفه دل‌مشغولی.

- توان و مهارت تعامل بالای مدیران با کارکنان، در جهت بحث در مورد مشکلات و گزارش آزادانه خطاها در جهت، عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر.

- غیرمتمرکز کردن تصمیم‌گیری‌ها، تغییر شکل فرهنگ سازمانی به سمت‌وسوی عملکرد قابل‌اعتماد، در جهت تحقق مؤلفه اعتمادسازی.

- کشف، پرورش و تشویق کسانی که دارای استعدادها خاص در زمینه‌های مدیریتی هستند در جهت تحقق مؤلفه حساسیت به عملکرد.

- سرعت انتقال بالای اطلاعات که مشخصه موردنیاز تصمیم‌گیری سریع در زمان وقوع حوادث برای تصمیم‌گیران است، در جهت تحقق انعطاف‌پذیری.

- سرمایه‌گذاری در امر آموزش به‌ویژه از طریق شبیه‌سازی، و شناسایی نیازهای آموزشی به صورت واقع‌بینانه و بر مبنای رفتار افراد، در راستای تحقق مؤلفه تخصص‌گرایی.

منابع

درمدیریت ایمنی در بخش‌های مختلف صنعت هوانوردی کشورهای پیشرفته، مجموعه مقالات سومین همایش ایمنی هوانوردی، تهران.

محمودی، قهرمان؛ خادملو، محمد (۱۳۹۲). روش تحقیق در علوم پزشکی و بهداشت قابل‌استفاده برای دانشجویان گروه پزشکی و بهداشتی. تهران: علوم کامپیوتر، آرتین طب.

نوائی، رامین (۱۳۹۴). طراحی الگوی سازمان‌های فرااعتباری برای بیمارستان عمومی ایران. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری دانشکده پزشکی.

حکاک، محمد؛ حزنی، سید علی؛ شاه سیاه، ندا و اخلاقی، طاهره (۱۳۹۶). «طراحی مدل اعتباربخشی بیمارستانی: یک مطالعه کیفی». *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، ۲۱(۳)، ۲۰۱-۲۱۴.

درگاهی، حسین؛ طهرانی، غزاله‌السادات (۱۳۹۲). «آیا آزمایشگاه‌های بالینی می‌توانند سازمان‌های قابل‌اتکا باشند؟». *فصلنامه آزمایشگاه و تشخیص*، ۲۱.

رحیمی، فرج‌الله؛ پورزارع، هدی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۴)، ۵۷-۸۲.

صفری مقدم، مهدی؛ سمیعی فراهانی، پرستو و کاشزاده، علیرضا (۱۳۸۴). مطالعه تطبیقی ابزارهای مورد استفاده

Casler, J. G. (2014). Revisiting NASA as a high reliability organization. *Public Organization Review*, 14(2), 229-244.

Chinowsky, P., Molenaar, K., & Realph, A. (2007). "Learning organizations in construction". *Journal of management in engineering*, 23(1), 27-34.

Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S., & Gharehyakheh, A. (2020). "High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark". *Journal of Contingencies and Crisis Management*.

- Cox, S., Jones, B., & Collinson, D. (2006). "Trust relations in high-reliability organizations". *Risk analysis*, 26(5), 1123-1138.
- Dekker, S. W., & Woods, D. D. (2010). The high reliability organization perspective. In *Human factors in aviation* (pp. 123-143). Academic Press.
- Enya, A., Pillay, M., & Dempsey, S. (2018). "A systematic review on high reliability organisational theory as a safety management strategy in construction". *Safety*, 4(1), 6.
- Ford, J. L. (2018). "Revisiting high-reliability organizing: obstacles to safety and resilience". *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 197-211.
- Frederickson, H. G., & LaPorte, T. R. (2002). "Airport security, high reliability, and the problem of rationality". *Public Administration Review*, 62, 33-43.
- Hales, D. N., & Chakravorty, S. S. (2016). "Creating high reliability organizations using mindfulness". *Journal of Business Research*, 69(8), 2873-2881.
- Haugan, G., & Drageset, J. (2014). "The hospital anxiety and depression scale—dimensionality, reliability and construct validity among cognitively intact nursing home patients". *Journal of affective disorders*, 165, 8-15.
- He, Z., Liu, R., Wu, P., Zhai, J., Lai, T., Song, S., & Song, Z. (2015). "High speed and high reliability in Ge8Sb92/Ga30Sb70 stacked thin films for phase change memory applications". *Journal of Alloys and Compounds*, 653, 334-337.
- Hipkin, I. (2014). "Managing protection in high reliability organisations in an emerging country context". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(7), 1068-1086.
- Hopkins, A. (2007). The problem of defining high reliability organisations. National Research Center for Occupational Safety and Health Regulation. January. Available online: <http://regnet.anu.edu.au/research/publications/3041/wp-51-problem-defining-high-reliability-organisations> (accessed on 14 May 2017).
- Husemann, M., Schäfer, K., & Stumpf, E. (2018). "Flexibility within flight operations as an evaluation criterion for preliminary aircraft design". *Journal of Air Transport Management*, 71, 201-214.
- Khorsandi, J., & Aven, T. (2014). "A risk perspective supporting organizational efforts for achieving high reliability". *Journal of Risk Research*, 17(7), 871-884.
- Knoll, C., Chen, S., Murray, J. M., Dykes, J. C., Yarlaga, V. V., Rosenthal, D. N., & Shin, A. Y. (2019). "A Quality Bundle to Support High-Risk Pediatric Ventricular Assist Device Implantation". *Pediatric cardiology*, 40(6), 1159-1164.
- Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., & Carroll, J. (2009). "Moving beyond normal accidents and high reliability organizations: A systems approach to safety in complex systems". *Organization Studies*, 30(2-3), 227-249.
- Chassin, M. R., & Loeb, J. M. (2013). "High-reliability health care: getting there from here". *The Milbank Quarterly*, 91(3), 459-490.
- Mitropoulos, P., & Cupido, G. (2009). "Safety as an emergent property: investigation into the work practices of high-reliability framing crews". *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(5), 407-415.
- Ogliastri, E., & Zuniga, R. (2016). "An introduction to mindfulness and sensemaking by highly reliable organizations in Latin America". *Journal of Business Research*, 69(10), 4429-4434.
- Onyiriuba, L. (2015). *Emerging market bank lending and credit risk control: Evolving strategies to mitigate credit risk, optimize lending portfolios, and*

- check delinquent loans*. Academic Press.
- Peng, W., Zhang, J., & Zhu, D. (2015). "ABCLS method for high-reliability aerospace mechanism with truncated random uncertainties". *Chinese Journal of Aeronautics*, 28(4), 1066-1075.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 70-78.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets". *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). "Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(7), 877-903.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, a John Wiley & So.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Sharp, A., Andrade, J., & Ruffini, N. (2019). "Design for reliability for the high reliability fuze". *Reliability Engineering & System Safety*, 181, 54-61.
- Vogus, T. J., & Singer, S. J. (2016). Creating highly reliable accountable care organizations. *Medical Care Research and Review*, 73(6), 660-672.
- Zúñiga, R., & Martínez, C. (2016). "A third-party logistics provider: To be or not to be a highly reliable organization". *Journal of Business Research*, 69(10), 4435-4453.
- Veazie, S., Peterson, K., & Bourne, D. (2019). *Evidence Brief: Implementation of High Reliability Organization Principles*. Department of Veterans Affairs (US).

طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخگی در شهرداری تهران

*رضا رسولی^۱، محمود نیکزاد زیدی^۲

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۳/۱۸) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۷/۰۲)

Designing a Talent Management Model Based on the Three-Pronged Model in Tehran Municipality

*Reza Rasooli¹, Mahmoud Nikzad Zaidi²

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

2. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (07/Jun/2020) Accepted: (23/Sep/2020)

«نوع مقاله: توصیفی»

Abstract

Today, the human factor is the most central element in the development of countries. Since the recognition of the role of the government as the largest entrepreneur and leader of development programs, the entry of governments into the establishment of a talent-raising system has considered. The purpose of this study is to design a talent management model based on the three-pronged model in Tehran Municipality. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of research method. The statistical population of the present study was 317, all senior managers of Tehran Municipality, who were involved in the talent development process of this organization. In order to observe the mentioned characteristics and the small size of the statistical population in the present study, the census method was used. A standard questionnaire was used to collect the required data to test the research hypotheses. In order to confirm the validity, the opinion of experts in this field was used and in order to confirm the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha formula was employed. Findings showed that internal organizational factors were more significant than external organizational factors and also among intra-organizational factors, content (institutional) factors were more intense than human resource management functions. The results showed that women, compared to men, consider socio-cultural issues more significant. Also, in neither of the internal and external organizational factors, no significant difference was observed between the respondents based on the level of position, type of field of study, organizational units, work experience and age groups.

Keyword

Talent Management, Content Factors, Intra-Organizational Factors, Extra-Organizational Factors.

چکیده

امروزه عامل انسانی محوری‌ترین عامل توسعه کشورها محسوب می‌شود، از زمان شناسایی نقش دولت به‌عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه، ورود دولت‌ها به استقرار نظام مستعد پروری آغاز شده است هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخگی در شهرداری تهران است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی پیمایشی است جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران ارشد شهرداری تهران که در فرآیند استعدادپروری این سازمان دخیل می‌باشند به تعداد ۳۱۷ نفر است به‌منظور رعایت ویژگی‌های مذکور و حجم اندک جامعه آماری در پژوهش حاضر از روش سرشماری استفاده شده است جهت گردآوری اطلاعات و داده‌های موردنیاز به‌منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. به‌منظور تأیید روایی، از نظر خبرگان در این زمینه بهره گرفته شده و به‌منظور تأیید پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل درون‌سازمانی از عوامل برون‌سازمانی بزرگ‌تر نشان داده شد و همچنین از میان عوامل درون‌سازمانی، عوامل محتوایی (نهادی) نسبت به عوامل کارکردهای مدیریت منابع انسانی از شدت بیشتری برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان داد که زنان در مقایسه با مردان، مسائل فرهنگی - اجتماعی را بزرگ‌تر تلقی می‌نمایند. همچنین در هیچ‌یک از عوامل درون و برون‌سازمانی تفاوت معنی‌داری میان پاسخگویان براساس سطح پست، نوع رشته تحصیلی، واحدهای سازمانی، سابقه کار و گروه‌های سنی مشاهده نگردید.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، عوامل محتوایی (نهادی)، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی.

مقدمه

عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه همکاران، مورد توجه قرار توجه است (عسگرانی، ۱۳۹۶: ۱). از این جهت امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر مورد نظر قرار گرفته است.

ضرورت برخورد با چالش‌هایی چون تغییرات تکنولوژی، جهانی‌شدن، رقابت‌های بین‌المللی، بسیاری از دولت‌ها را ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده در بخش دولتی خود کرده است. پارادایم الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم یک نظریه غالب محسوب می‌شد، در طی سال‌های اخیر که شاهد تغییراتی به‌مراتب وسیع‌تر از همه تغییرات این قرن بوده‌ایم، جای خود را به مدیریت‌گرایی یا مدیریتی دولتی^۱ نوین داده است (توره، ناصر، ۱۳۸۳) ساختارهای دولتی طی دو دهه اخیر به‌شدت در رویارویی با دگرگونی‌های چشم‌گیر قرار گرفته‌اند، به‌گونه‌ای که تداوم دولت‌ها با رویکردهای نوین مدیریت گره خورده است. تحولات پیشروی دولت‌ها، مانند توسعه ظهور نیروهای دانشی در همه عرصه‌ها، تحولات عظیم تکنولوژی، تغییرات نقش و کارکرد دولت‌ها به دلیل ابداعات و نوآوری‌های سریع فناوری و جهانی‌شدن، دانشی شدن سازمان‌ها، ضرورت توسعه دانایی در تمامی سطوح سازمانی، ارتقای نقش مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان، اهمیت و ضرورت سرمایه‌های اجتماعی، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایستگی و مستعدپروری معطوف کرده است (علمداری، ۱۳۹۷: ۳۹). مستعدپروری^۲ از یک سو لازمه و رمز موفقیت و پیروزی حرکت‌های اصلاحی و شرط بقا، دوام و تداوم نظام‌های سیاسی است و بی‌تردید حکومت‌ها خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن نمی‌دانند و از سوی دیگر یکی از عوامل اساسی توانمندی دولت‌ها، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است. بنابراین، می‌توان گفت که رشد تکنولوژی، خلق مزیت‌های

رقابتی، توسعه‌یافتگی و ایجاد و توسعه فردی و جمعی در بستری به نام مستعدپروری خود را نشان می‌دهد منجر به این شده که الگوهای تدوین استراتژی مستعدپروری در سازمان‌ها، به‌عنوان یک موضوع بسیار مهم امروزی در سطح کلان هر جامعه مطرح شود (بیکزاد و همکاران، ۱۳۹۰).

بیان مسئله پژوهش

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان‌ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمان‌ها هر مکانیسمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند. در این عرصه رقابتی پرچالش سازمان‌ها ناگزیرند توجه خود را نسبت به مقولاتی که ممکن است در آینده نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد معطوف کنند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به‌ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبانه افراد و یا غیرداوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی راه، در سال‌های آینده نشان می‌دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. جانشین‌پروری فرایند پویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید (علمداری، ۱۳۹۷: ۳۹).

در کشور ایران، نیز اصلاح نظام مدیریتی کشور از خواسته‌های به‌حق مردم از حکومت و مسئولان جامعه است که ضرورت انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی‌های لازم برای پست‌های کلیدی و حساس و توجه به اصل مستعدپروری در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان نخبگان جامعه را به همراه دارد (اقتصاد ایران، ۱۳۹۴: ۹). تقریباً پس از جنگ تحمیلی واژه مستعدپروری توسط رؤسای جمهور به کار گرفته شده؛ اما هیچ‌گاه مستمر و با نگاهی جامع، توسعه نیافته و حتی بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است. در حال حاضر مستعدپروری لازمه و رمز موفقیت و پیروزی حرکت‌های اصلاحی و شرط بقا، دوام و تداوم نظام‌های سیاسی است و بی‌تردید حکومت‌ها خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن نمی‌دانند و از طرفی نیز به‌عنوان یکی از عوامل اساسی توانمندی دولت‌ها، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور خواهد بود. تعاریف،

1. New public management
2. Meritocracy

معنای مستعدپروری در تضاد با آن قرار دارد (گوردون و جودیت^۹، ۲۰۱۳)

از نظر میلر^{۱۰} زمانی که یک شخص را شایسته و سزاوار برخی مزایا و منافع^{۱۱} براساس ویژگی‌ها و شرایط می‌دانیم، قصدمان این است تا از این طریق به پیش‌بینی عملکرد آینده او براساس توانایی‌هایش بپردازیم. بنابراین، اگر قضاوت از شایستگی مرتبط با روشی نباشد که به منجر به پیش‌بینی عملکرد شود، سزاوار برداشت صحیح از آن را نداریم (میلر^{۱۲}، ۲۰۱۷: ۱۳۷).

مستعدپروری در مفهوم مرسوم خود، افراد دارای تخصص را مجهز به پاداش‌ها و منابع کمیاب می‌کند. حرکتی صعودی براساس توانایی، استعداد و تلاش افراد به معنای مطرود ساختن و انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی^{۱۳} و ویژگی موروثی و یا جانشینی برای دستیابی به مقام و جایگاه اجتماعی است. برخی از معیارهای نسبت داده شده به استعداد و تلاش افراد اندازه‌گیری مجزایی برای آن‌ها انجام نمی‌دهد، بلکه موازی و در ارتباط با اشراف‌گرایی قرار دارند. ولی استعداد فردی تابعی از جایگاه‌های اجتماعی و فرصت‌ها به‌واسطه فضیلت خانوادگی و تبار محسوب می‌شود. بنابراین، نظام مستعد سالار، به‌جای این‌که مستعد سالار باشد، تنها از نظام‌های اشرافی (طبقه‌ای) دموکراتیک‌تر و طرفدار حقوق تساوی بیشتر است (گرتچن، اسپریتسکر^{۱۴}، ۲۰۱۷). استدلال اغلب مخالفان مفهوم مستعدپروری این است هوش و تلاش، ویژگی‌هایی هستند که دارای معیار دقیق اندازه‌گیری نیستند و از درجه بالایی از حدسیات^{۱۵} و مفروضات برخوردار است که باعث نقص ذاتی آن می‌شود. اعتقاد حامیان بازار آزاد در میان این مخالفان بر این است که این بازار است که تعیین‌کننده شایستگی و پاداش است و شایستگان خودبه‌خود در بازار مشخص می‌شوند نتیجه تجربیات سازمان‌ها بر این اساس است که منابعی بحرانی، استعدادهایی هستند نیازمند مدیریت صحیح و مناسب جهت دستیابی به بهترین نتیجه‌ها است (سویم^{۱۶}، ۲۰۰۹).

با اشاره موارد فوق برخی دیدگاه‌ها، مکاتب و یا ریشه‌های تاریخی و فلسفی در زمینه مستعدپروری به صورت ضمنی و یا صریح تشریح شده است:

برداشت‌ها و اهداف گوناگونی در مفهوم مستعدپروری دارای وجود دارد. به عبارتی ادبیات موجود مستعدپروری در زمینه‌ها و مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناسی، قانونی، تاریخی، دینی و غیره نظریه‌های مختلفی را مطرح کرده است. با توجه به موضوع مورد پژوهش، مستعدپروری در شهرداری تهران، مقوله‌ای است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های دولت‌ها و نظام‌های حاکم بر جامعه عنوان شده و تحت‌تأثیر زمینه‌های مذکور است که بررسی و توجه به آن بسیاری از مشکلات سازمان‌های دولتی را حل خواهد کرد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که ابعاد و عوامل مؤثر بر مستعدپروری در شهرداری تهران، به‌عنوان یک سازمان دولتی چه است؟ و در این راستا اولویت و اهمیت عوامل، موانع و چالش‌های مستعدپروری و راهکارها و سازوکارهای پیشنهادی برای چالش‌ها و موانع مذکور مورد بحث قرار خواهد گرفت و نهایتاً به پاسخ به این پرسش خواهد پرداخت که آیا می‌توان رویکرد و مدلی جامع و نظام‌مند برای بررسی و ارزیابی مستمر و قابل‌پیگیری مستعدپروری سازمان‌های دولتی تعریف کرد یا خیر.

ادبیات پژوهش

مستعدپروری به‌عنوان واژه‌ای مطرح در بحث‌های عموم و ایده‌آل‌ها در اشاره به جامعه‌ای به کار برده می‌شود که در آن، تمایزات اجتماعی نژاد^۱، ملیت^۲، جنسیت^۳، سن و دیگر ویژگی‌ها جایی ندارند و به‌ندرت توزیع عواملی چون موقعیت، ثروت و قدرت، میان مردم صورت می‌گیرند (هونولد^۴، ۱۹۹۷). دو تضاد تئوریک مستعدپروری یکی تضاد، توزیعی^۵ با تأکید بر انتخاب و گزینش افراد به وسیله خانواده (خاندان) در مقابل انتخاب از طریق شایستگی فرد دارد که براساس آن کسب پست براساس گونه موروثی^۶ و فامیل بازی^۷ است و با شایستگی در تضاد است. دومین تضاد تئوریک، تضاد سیاسی است. حاکمیت مردم در مبنای دموکراسی یا مردم‌سالاری^۸ است؛ در حالی که حاکمیت از طریق با استعدادترین افراد به

9. Gordon, Judith
10. Miller
11. Benefit
12. Miller
13. Aristocracy
14. Cretchen, SPritzer
15. Guess Work
16. Sweem

1. Race
2. Nationality
3. Gender
4. Honold
5. Distributive
6. Inherited
7. Nepotism
8. Democracy

داروینیسیم اجتماعی^۱

قرن نوزدهم اوج تفکرات داروینیسیم اجتماعی بود. در واقع، این مفهوم یک تئوری اجتماعی است که بر اساس تئوری تکاملی و انتخاب عمومی داروین و مدلی برای توسعه و تکامل ویژگی‌های زیست‌شناسی در یک جمعیت مطرح شده است و گاهی در نهادهای اجتماعی به‌طور اشتباه هم مطرح شد و تا پایان جنگ جهانی دوم ادامه پیدا کرد. مدعیان این مکتب قضاوت و توجیه نابرابری اجتماعی را به‌عنوان وجود و آفریده‌ای شایسته‌سالارانه^۲ ذکر کرده‌اند و به توجیه نژادپرستی و استعمارگری از طریق آن پرداخته و برخی به پیش‌بینی اصلاح‌نژادی و دکترین نژادی نازیسم از همین طریق می‌پردازند.^۳

کنفوسیوس^۴

از این دیدگاه تمایز و تفاوتی بین طبقات اجتماعی در یادگیری نیست ولتاین و گریل^۵ از حامیان غربی کنفوسیوس به ایده‌های انقلابی و خلاقانه در جایگزینی فضیلت‌ها^۶ به‌جای اصالت^۷ خون تأکید داشته‌اند.

افلاطون^۸

افلاطون چهار قرن پیش از میلاد مسیح بیان کرد: افراد متخصص در صنعت و یا تجارت است و سرمست ثروت خود هرگاه قصد ورود به حیطه جنگجویان را داشته باشد، آن مدیریت و مملکت رو به خرابی می‌رود و یا اگر جنگجویان با وجود بی‌لیاقتی خود بخواهند در جایگاه مشاور یا حاکم قرار گیرند. اگر هر یک از این دو مورد فوق بخواهند در مقامات و مناصب عمومی مشغول شوند، در غیر از جایگاه خود قدم نهاده‌اند. در چنین مواردی اگر سیاست به دست افراد ناشایست و نالایق بیفتد، حکومت رو به نابودی خواهد رفت (امامی، ۱۳۹۴: ۲۵).

هان فیزی و شانگ یانگ^۹

هان فیزی، فیلسوف چین باستان علاوه بر کنفوسیوس، به حمایت از دولت و جامعه بر مبنای شایسته‌سالاری پرداخت. او از

پیشگام‌ترین مدافعان «مکتب قانون»^{۱۰} بود. او معتقد حاکمیت مطلق قانون بود و عوامل و عناصر مستعدپروری گوناگونی را معرفی کرد.

شانگ یانگ نیز حکومت اشرافی^{۱۱} را رد کرد و ضمن مطرح کردن مهارت، هوش و ابتکار به‌عنوان مبنای ارتقا افراد به ارائه اصلاحات بسیاری در مسیر مستعدپروری دولت چین پرداخت که منجر به ایجاد ارتش‌هایی در دولت چین شد. آن‌ها لبه انتقاد شمشیر خود را بر ملت‌ها و دولت‌های اشراف‌گرایی سنتی قرار می‌دادند. در کنار ضدیت با اشراف‌گرایی و آرمان‌های حامیان مستعدپروری^{۱۲} قانون‌گرایی به بخش‌های مهم و کلیدی فلسفه و سیاست‌های چین باستان تغییر یافت. همچنین از این رویکرد می‌توان از برخی دولت‌های شایسته‌سالار را به شرح زیر نام برد:

فرانسه: کارکنان دولت کشور فرانسه در چهار گروه اداری، اجرایی، دفتری، انتظامی طبقه‌بندی می‌شوند که طبقات دیگر و خاصی مانند هیئت‌های عالی‌رتبه داخل هر گروه قرار گرفته‌اند. حدود ۱۰ هزار نفر از کارکنان دولت در سال‌های اخیر در سطوح بالاتر مدیریت، به ترتیب اهمیت قرار گرفته‌اند: طبقات مستخدمان اصلی دولت (یا پرسنل خدمات مالی)، اداری و مدیریت، مستخدمان ارشد دولت شامل مهندسان و مدیران خدمات کشوری، مستخدمان عالی‌رتبه دولت یا بازرسان امور مالی، کارکنان دیوان محاسبات و اعضای هیئت‌های سیاسی هستند و معاونان وزرای، مدیر بودجه و اعضای عالی‌رتبه شورای ملی دولتی نیز جزوه مقامات عالی‌رتبه دولت هستند.

ژاپن: این کشور معمولاً ارتقای شغلی، ترفیع و ترقی شغلی و ارشدت را بدون تبعیض انجام می‌دهد و به تدریج شایستگی‌های فردی مانند تیزهوشی، کارایی و ابتکار عمل، جهت احراز پست‌های مهم‌تر و در مراحل بالاتر مورد نظر است.

کره جنوبی: در این کشور موسسه‌ای مستقل بنام کمیسیون خدمات کشوری وجود دارد (CSC) که زیر نظر مستقیم رئیس‌جمهور ایجاد شده است. متقاضیان ورود به مشاغل دولتی بعد از قبولی در آزمون ورودی در مصاحبه‌های تخصصی نیز باید شایستگی خود را ثابت کنند و سپس به‌منظور بررسی نهایی استخدام آزمایشی دارند (از استخدام به مدت ۶ ماه الی یکسال به صورت آزمایشی استخدام می‌شوند) اگر نتایج ارزیابی عملکردشان مثبت بود کارمند رسمی و دائمی می‌شوند. سیستم

1. Social Darwinism
2. Meritocratic
3. Answers.com
4. Confucius
5. Voltaine & H.G.Greel
6. Virtues
7. Nobility
8. Plato
9. Han Feizi & Shang Yang

10. School of Law
11. Aristocracy
12. Promeritocratic

ارتقای شغلی در این کشور براساس سطوح بالای مدیریتی و استانداردهای CSC امکان‌پذیر است. به‌عنوان بخشی از عناصر و نتایج تئوری مستعدپروری، بهبود اثربخشی و رقابت بین‌المللی بیان می‌شود ولی زمانی اهمیت بیشتر می‌شود که عدالت توزیعی در راستای ایجاد فرصت‌های برابر و در جهت بهبود و ارتقای پتانسیل افراد مطرح می‌شود. محدودیت افراد در ارتقای استعدادهای طبیعی زیان و خسارت‌های در ابعاد اقتصادی و اجتماعی را ممکن است به همراه داشته باشد. به عبارتی عدم امکان مولد بودن سرمایه انسانی در جهت کارایی بیشتر مطرح خواهد شد. برای مثال کوتاهی جامعه در ایجاد فرصت برای کسب مهارت و آموزش برای فرد زمانی مطرح می‌شود که بضاعت مالی خانواده‌ای برای خرید کامپیوتر برای فرزندشان کافی نیست و امکانات بهره‌مندی از شبکه اجتماعی نیز فراهم نبوده و زیرساخت‌های لازم را ایجاد نکرده باشد (دسی و رایان، ۱۹۸۹) خطمشی‌های دولتی و خدمات کشوری در ارتباط با مستعدپروری در این خصوص می‌تواند فامیل بازی و نظام ارشدیت را حذف کرده تا معیارهای شایستگی و آزمون در انتخاب متقاضیان قرار بگیرد براساس این تئوری، ماندگاری دانش‌آموزان زنگ و باهوش با پرداخت کمک‌هزینه به آن‌ها تثبیت می‌شود و انتخاب متقاضیان براساس آزمون‌های عینی و بی‌طرفانه برای اندازه‌گیری شایستگی خواهد بود (رفیق و احمد، ۱۹۹۸).

پیشینه‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی پژوهش‌های انجام شده به‌طور کلی به دو بخش تقسیم می‌شود: یکی پژوهش‌هایی که در خارج از کشور در رابطه با مستعدپروری انجام یافته و یا موضوعات مورد بررسی آن‌ها در خارج از کشور است و دیگری پژوهش‌های نظری و کاربردی که در داخل کشور در رابطه با مستعدپروری صورت گرفته است.

مطالعه‌ای کتابخانه‌ای که توسط لطیفی و سهرابی در سال ۱۳۹۴ با عنوان «ارزیابی تطبیقی نظام مستعد سالار در کشورهای منتخب» انجام یافته است، به مقایسه و تطبیق نظام‌های مستعد سالار براساس معیارهای ساختار حکومتی، اصول مستعدپروری و شایستگی‌های اصلی و سازمان و

در یک پژوهش میدانی با عنوان بررسی میزان مستعدپروری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، به بررسی میزان انتخاب مدیران براساس معیارهای مستعدپروری (شامل تعهد، تخصص، تجربه، مهارت، توانایی) و نامستعدپروری (شامل روابط فردی، خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، رابطه مداری و حتی منزلت اجتماعی و طبقاتی افراد) و تأثیر به‌کارگیری آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته شد. نتیجه این پژوهش نشان داد که انتخاب براساس معیارهای نامستعدپروری سبب کم‌کاری، غیبت، نارضایتی شغلی کارکنان، از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و به‌طور کلی هدر رفتن منابع جامعه می‌شود و مدیرانی که براساس معیارهای نامستعدپروری انتخاب شده‌اند برای انتخاب دیگر افراد نیز از این معیارها تبعیت می‌کنند (سنجقی، ۱۳۸۰).

پژوهشی دیگر با عنوان موانع توسعه مستعدپروری از دیدگاه کارکنان دانشکده‌های علوم پزشکی زاهدان، سه دسته عوامل ساختاری، مدیریتی و کارکنان به‌عنوان موانع اصلی توسعه مستعدپروری مورد بررسی قرار گرفتند که در این میان عوامل ساختار سازمانی به‌عنوان بیشترین و عوامل کارکنان به‌عنوان کمترین میزان در توسعه مستعدپروری به‌عنوان یک مانع نقش داشتند (کبریایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۰۸-۴۰۱). در این پژوهش ابعاد و عوامل

پیشینه‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی

۱. این مؤسسه وظایفی مانند استقرار نظام باز و وضع سیاست‌های راهبردی در امور اداری کارکنان، بازرسی و مدیریت کارکنان و غیره را عهده دار است.

چه میزان از ایده‌آل‌های مستعدپروری حمایت می‌کنند. یافته‌های رساله او نشان داد که دیدگاه‌های آمریکایی‌ها دو جنبه دارد. آن‌ها علاوه بر اینکه معتقد بودند که هوش و زیرکی و سخت‌کوشی باید مورد پاداش قرار گیرد، ثروت موروثی، پرداخت ارشدیت، توزیع فرصت‌های تحصیلی از طریق بازار را نیز برخلاف پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار می‌دادند (لونگوریا^۲، ۲۰۱۶)

در پژوهشی دیگر که توسط مک کوی^۳ و همکاران او در مورد ارزیابی و قضاوت روان‌شناختی در مورد مستعدپروری اولیه آمریکا انجام شد، این نتیجه به دست آمد که هرچه دیدگاه‌ها و عقاید نسبت به مستعدپروری حساس‌تر باشد و مردم از نظر روان‌شناسی وضعیت‌های نابرابر را بیشتر مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهند، نابرابری و یا مستعدپروری را بیشتر درک خواهند کرد و درک آن‌ها از میزان آن و همچنین ضرر و زیان و منافع آن بیشتر خواهد بود برندا و مک کوی (۲۰۱۶) در پژوهشی دیگر که حاصل بررسی نگرش کارکنان در ارتباط با اجرای قانون اصلاحات خدمات کشوری در دیارتمان دادگستری نوجوانان ایالت جرجیای آمریکا در سال ۱۹۹۶ است، به چگونگی تغییر چهره نظام شایستگی ایالات مذکور پرداخته شده است (وایت^۳، ۲۰۱۷) در پژوهش مذکور به مقایسه دو دسته کارکنان طبقه‌بندی شده (با امتیازات مراقبتی) و طبقه‌بندی نشده (بدون حمایت‌ها و امتیازهای مراقبتی از سوی مراجع ذی‌ربط) از بعد وفاداری و تعهد، تحرک و پویایی شغلی، عملکرد و مانند آن پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر درصدد است تا از طریق ریشه‌یابی و شناسایی طراحی مدل مدیریت استعداد برمبنای الگوی سه شاخگی در شهرداری تهران، راهکارها و توصیه‌هایی را در راستای حداقل کاستن از این موانع و چالش‌های مذکور ارائه دهد، از این‌رو، پژوهش از نوع کاربردی است. از جهت دسته‌بندی‌های پژوهش براساس روش، پژوهش حاضر از نوع پیمایشی تحقیقات توصیفی است. از جهت بررسی شناخت چگونگی وجود پدیده‌ها و عوامل اثرگذار مستعدپروری توصیفی است و به دلیل اینکه نظرسنجی و مراجعه به دیدگاه‌های افراد در سازمان‌های دولتی، جهت بررسی چگونگی میزان تأثیرپذیری مستعدپروری از نوع

اشاره شده شفاف نبوده و بنیاد و چارچوب دسته‌بندی مذکور نیز مشخص نبوده است.

از سایر مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با موضوع مستعدپروری می‌توان به دودسته دیگر اشاره کرد. عده‌ای به بررسی و مطالعه برخی از کارکردهای مستعدپروری پرداخته است (برای نمونه جانشین‌پروری) و دسته دیگر نتیجه طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی برخی از سازمان‌ها و نهادها و یا به عبارت بهتر، تجارب مدیریتی موفق درزمینه مستعدپروری است.

از موضوعات دسته اول می‌توان به نتیجه یک پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه علامه اشاره کرد. در این رساله با عنوان برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی (مطالعه موردی در وزارت جهاد کشاورزی) اساساً موضوعیت برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی و ویژگی‌های آن در وضعیت موجود مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، مشکلات و محدودیت‌های تحقق برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بازشکافی قرار گرفته است. نتیجه پژوهش، تفاوت معنی‌داری را بین دو گروه ساختاری و زمینه‌ای و گروه رفتاری نشان داد. بدین ترتیب که عوامل ساختاری و زمینه‌ای مرتبط با برنامه‌ریزی جانشینی احتمالاً از مشکلات جدی‌تری نسبت به عوامل رفتاری برخوردارند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که موانع محیطی درونی و بیرونی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای سهم قابل توجه‌ای در عدم تحقق برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت (به‌عنوان یکی از کارکردهای مستعدپروری) دارد.

در پژوهش گاندورس دوتییر و همکارانش در سال ۲۰۱۷ با عنوان «مستعدپروری، سازوکاری برای غلبه بر مشکلات و معماهای اجتماعی»، به این صورت بررسی شد که مستعدپروری، یک مکانیزم مشارکت داوطلبانه، مفروض شد و مشارکت‌کنندگان در لایه‌های اجتماعی، در بازدهی و نتیجه کار آن‌ها مشارکت‌شان تعیین‌کننده بوده است. در حالی که در رویکرد مکانیزم مستعدپروری در پیشنهاد این پژوهش طبقه‌بندی مشارکت‌کنندگان براساس مشارکت و مصلحت گروه است (گان توردوتیر^۱، ۲۰۱۷).

لانگوریا^۲ در موضوع رساله دکتری خود، دیدگاه‌های آمریکایی‌ها را نسبت به چگونگی توزیع عدالت، مورد بررسی قرار داد. پرسش پژوهش او این بود که آمریکایی‌ها

2. Longoria
3. White

1. GunThorsdottir

۱-۴ عوامل تکنولوژی سازمانی (نظام و دانش فنی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۳- عوامل درون‌سازمانی در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۱-۳ عوامل عملکردی نظام جذب و تأمین منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۲-۳ عوامل عملکردی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۳-۳ عوامل عملکردی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۴-۳ عوامل عملکردی نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

چارچوب نظری و مدل تحلیلی پژوهش

محقق پس از انجام مطالعات نظری و بررسی پیشینه تحقیق و همچنین تعریف مسئله باید یک چارچوب نظری مناسب پدید آورد. چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است مبنی بر روابط تئوریک (نظری) میان شماری از عواملی که در مورد مسئله پژوهش، با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. چارچوب نظری از روابط درونی بین متغیرهای مؤثر بر مسئله تحقیق بحث می‌کند. چارچوب نظری مبنایی برای تدوین فرضیه‌های پژوهشی به شمار می‌آید و در واقع بنیاد تمام تحقیق را تشکیل می‌دهد.

در فرضیه‌های این پژوهش که به تبعیت از چارچوب نظری تدوین شده است، عوامل و ابعاد مستعدپروری و یا ابعاد اثرگذار بر مستعدپروری در دو سطح درون و برون‌سازمانی موردنظر قرار گرفته، پس از آن، مؤلفه‌ها یا ابعاد اصلی هر یک از ابعاد اشاره شده نیز ارائه شده و به همین ترتیب شاخص‌ها یا مشخصه‌های هر یک از مؤلفه‌ها با توجه به مطالعات انجام یافته مدنظر قرار گرفته است. شکل زیرنمای تصویری مدل تحلیلی و به‌عبارت‌دیگر، فرآیند مفهوم‌سازی متغیرها و فرضیه‌های پژوهش را به تصویر کشیده است.

پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمام مدیران ارشد شهرداری تهران است که در فرآیند استعدادپروری این سازمان دخیل بوده و تعداد آن‌ها ۳۱۷ نفر است، به‌منظور رعایت ویژگی‌های مذکور و حجم اندک جامعه آماری در پژوهش حاضر از روش سرشماری استفاده شده است و برای تحلیل‌های آماری از نرم‌افزار اس. پی. اس استفاده شد.

در این پژوهش متغیرهای مستقل شامل: (۱) عوامل برون‌سازمانی؛ (۲) عوامل درون‌سازمانی محتوایی یا نهادی؛ و (۳) عملکرد کارکردهای مدیریت منابع انسانی و متغیر وابسته نیز مستعدپروری با مطالعه موردی در شهرداری تهران است.

فرضیه‌های پژوهش

۱. فرضیه مهم یک: عوامل برون‌سازمانی (محیطی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۱-۱ عوامل فرهنگی - اجتماعی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۲-۱ عوامل اقتصادی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۳-۱ عوامل سیاسی - قانونی کشور بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۲. فرضیه مهم دو: عوامل درون‌سازمانی در حوزه‌های عوامل نهادی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۱-۲ عوامل درون‌سازمانی در حوزه عوامل نهادی_ محتوایی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۱-۱-۲ عوامل ساختاری و مدیریتی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۲-۱-۲ عوامل فرهنگی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

۳-۱-۲ عوامل استراتژی سازمانی و منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در زیرساخت شهرداری تهران مؤثر هستند.



یافته‌های پژوهش

جدول ۱. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مؤلفه‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی	
عوامل برون‌سازمانی	فرهنگی - اجتماعی	۳/۲۸	۰/۷۲	۰/۱۹	
	سیاسی - قانونی	۳/۴۲	۰/۶۹	۰/۱۸	
	اقتصادی	۳/۱۶	۰/۷۵	۰/۱۸	
عوامل درون‌سازمانی	عوامل نهادی (محتوایی)	استراتژی سازمانی	۳/۷۵	۰/۶۳	۰/۱۶
		تکنولوژی سازمانی	۴/۱۱	۰/۷۱	۰/۱۸
		فرهنگ سازمانی	۳/۸۹	۰/۸۴	۰/۱۷
		ساختاری و مدیریتی	۳/۰۶	۰/۷۲	۰/۱۵
	عوامل کارکردی (منابع انسانی)	نظام جذب و تأمین	۳/۷۸	۰/۷۳	۰/۱۴
		نظام حفظ و نگهداری	۴/۰۱	۰/۷۶	۰/۱۵
		نظام آموزش و بهسازی	۳/۲۲	۰/۷۹	۰/۱۶
	نظام به‌کارگیری مؤثر	۳/۴۱	۰/۶۹	۰/۱۷	

فناوری سازمانی و ساختاری - مدیریتی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

در بین عوامل درون‌سازمانی کارکردهای منابع انسانی عوامل نظام حفظ و نگهداری و نظام آموزش و بهسازی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی و پراکندگی مؤلفه‌های پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار و ضریب پراکندگی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد. در بین عوامل برون‌سازمانی، عوامل سیاسی - قانونی و اقتصادی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند. در بین عوامل درون‌سازمانی نهادی (محتوایی) عوامل

جدول ۲. فرضیه‌های پژوهش

نتایج	سطح معنی‌داری	فرضیه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۱	عوامل برون‌سازمانی (محیطی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۳	عوامل فرهنگی - اجتماعی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل اقتصادی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۲	عوامل سیاسی - قانونی کشور بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل درون‌سازمانی در حوزه‌های عوامل نهادی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۴	عوامل درون‌سازمانی در حوزه عوامل نهادی - محتوایی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل ساختاری و مدیریتی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل فرهنگی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۳	عوامل استراتژی سازمانی و منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر زيرساخت هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل تکنولوژی سازمانی (نظام و دانش فنی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۲	عوامل درون‌سازمانی در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل عملکردی نظام جذب و تأمین منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۱	عوامل عملکردی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل عملکردی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند

می‌شود. در صورتی که سطح معنی‌دار محاسبه شده کوچک‌تر از میزان خطا ۵ درصد باشد، H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. شایان ذکر است متغیر اول میانگین گروه مردان و متغیر دوم میانگین گروه زنان است که براساس آن به روش زیر تصمیم‌گیری نهایی می‌شود. در آزمون T همواره دو تخمین‌زننده حد پایین و بالا (LCI و UCI) محاسبه می‌شود، براساس علامت عرض برآورد در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت (مؤمنی، ۱۳۸۵): اگر حد پایین و بالا هر دو مثبت باشند، میانگین متغیر اول بزرگ‌تر از میانگین متغیر دوم است. اگر حد پایین و بالا هر دو منفی باشند، میانگین متغیر اول کوچک‌تر از میانگین متغیر دوم است. اگر حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد بین میانگین دو متغیر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

با توجه به اینکه سطح معنی‌دار کوچک‌تر از ۰,۰۵ است پس با احتمال ۹۵٪ فرضیه‌ها مورد تایید قرار گرفت. بررسی تفاوت دیدگاه‌ها بین گروه‌های جمعیت‌شناختی قرارگرفت برای ابعاد و مؤلفه‌های مدل تحلیلی تحقیق به کمک آزمون T با نمونه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک‌راهه بررسی نتایج آزمون T با نمونه‌های مستقل براساس جنسیت به منظور مقایسه دیدگاه پاسخگویان زن و مرد، از آزمون T با نمونه‌های مستقل استفاده شد. قاعده تصمیم‌گیری و نتایج آزمون در ادامه آمده است.

قاعده تصمیم‌گیری

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتی که سطح معنی‌دار محاسبه شده بزرگ‌تر از میزان خطا ۵ درصد باشد H_0 پذیرفته

جدول ۴. بررسی نتایج آزمون T براساس جنسیت

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌دار	T محاسبه شده	
			H1	H0
عوامل برون‌سازمانی	رد H_0	۰,۰۵	۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
			-۱/۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
			۰/۱۱	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی - قانونی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
			۰/۷۲	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
عوامل نهادی	رد H_0	۰,۰۵	۰/۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
			۰/۴۱	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل استراتژی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
			۰/۶۱	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل تکنولوژی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
			۰/۱۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
عوامل برون‌سازمانی	رد H_0	۰,۰۵	۰/۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
			۰/۳۱۴	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌دار	T محاسبه شده	H1	H0
				مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۶۱۱	۰/۳۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۴۲۸	۰/۴۱۲	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۳۹۷	۰/۱۴۸	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۶۲۷	۰/۱۹۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام به‌کارگیری تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام به‌کارگیری مؤثر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

عوامل کارکردی

عوامل برون‌سازمانی

براساس نتایج جدول بالا در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت: بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل فرهنگی-اجتماعی تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند. همچنین براساس خروجی‌های نرم‌افزار، با توجه به اینکه حد بالا و پایین منفی است. بنابراین، میانگین گروه دوم (زنان) بزرگ‌تر از میانگین گروه اول (مردان) است. به‌بیان‌دیگر، زنان مسائل فرهنگی و اجتماعی را در مقایسه با مردان عامل بزرگ‌تری می‌دانند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل سیاسی-قانونی تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد ندارند. همچنین براساس خروجی نرم‌افزار، با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است. بنابراین، میانگین گروه اول (مردان) بزرگ‌تر از میانگین گروه دوم (زنان) است به‌بیان‌دیگر، مردان مسائل سیاسی-قانونی را در مقایسه با زنان عامل بزرگ‌تری می‌دانند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد ندارند.

عوامل نهادی و عوامل کارکردی

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل استراتژی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند. بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد درزمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

همچنین نتایج تمامی مصاحبه‌شونده‌ها، حاکی از این بود که آن‌ها به موضوع انتصابات براساس وابستگی سیاسی و رابطه تأکید دارند و تقریباً هیچ‌یک از مصاحبه‌شونده‌ها، موضوع تفکیک پست‌های سیاسی از پست‌های حرفه‌ای و اداری را تأیید نکردند و سازوکارها و قوانین و ضوابط تدوین شده در این رابطه را مؤثر نمی‌دانستند. هیچ‌یک از مصاحبه‌شونده‌ها، سازمان و نهاد خاصی را به‌عنوان متولی و مسئول مستقیم پیگیری و پاسخگویی و مراقبت از ضوابط و قوانین مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استعداد نمی‌شناختند؛ با وجود آنکه تقریباً اکثریت مصاحبه‌شوندگان تنها سازمان تدوین‌کننده قوانین و مقررات مرتبط با نظام پیاده‌سازی مدیریت استعداد در نهادها را سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق عنوان می‌داشتند، موضوع کاهش سازوکارهای کنترلی و نظارتی سازمان مذکور را پس از تفکیک آن به دو حوزه معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور مورد تأیید قرار می‌دادند. موضوع دیگری که از طریق برخی مصاحبه‌شونده‌ها اشاره شد، عدم کشش سازمان‌های دولتی در جذب و نگهداری افراد بسیار زبده^۱ چه از جهت جبران خدمت و چه از جهت وجود بستری برای رشد و ارتقا بود، مشکلی که برخی از آن به‌عنوان مسائل و چالش‌های بنیادی نظام دولتی نام می‌بردند؛ اکثریت مصاحبه‌شوندگان یکی از موانع بزرگ نظام‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را عدم باور وجود استراتژی و به‌ویژه استراتژی‌های استخدامی و منابع انسانی در این سازمان‌ها مطرح می‌کردند و در واقع اشاره می‌شد که در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها، برنامه استراتژیکی برای این منظور ندارند. تقریباً اکثریت مصاحبه‌شوندگان، موضوع عدم بهره‌گیری واقعی از آموزه‌های بی‌شمار مرتبط با مفاهیم پیاده‌سازی مدیریت استعداد و همچنین عدم بهره‌گیری از تجربه‌های غنی تاریخ ایران در این رابطه را، توسط بسیاری از مدیران شهرداری مورد تأکید قرار دادند و بر این نکته اشاره می‌کردند که شهرداری‌ها ظرفیت بهره‌گیری از آن‌ها را به‌عنوان الزام و الگوی عملی ندارند؛ همه مصاحبه‌شوندگان بر عدم وجود شرایط و بستر انگیزه، تلاش و سخت‌کوشی در جامعه و رشد و ارتقا از این طریق تأکید داشتند و نمونه‌هایی از بهره‌مندی از بهترین مزایای اجتماعی را بدون تلاش و کوشش عنوان می‌داشتند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام به‌کارگیری مؤثر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تحلیل و بررسی موانع طراحی مدل مدیریت استعداد در شهرداری تهران به‌عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی است که برای این منظور فرضیه‌هایی تدوین یافت. در فرآیند بررسی فرضیه‌ها از مدل تحلیلی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران استفاده شد که در این مدل: متغیر وابسته پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مفاهیم ارائه شد، متغیرهای مستقل شامل عوامل برون‌سازمانی فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی و اقتصادی و عوامل درون‌سازمانی بود. به‌منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه و همچنین مصاحبه و از نتایج مصاحبه در بررسی و تحلیل موانع و مشکلات و برخی پیشنهادها لازم استفاده شد. نتایج نشان داد که توجه به اصل جامعیت در میان اصول پیاده‌سازی مدیریت استعداد، حکایت از تک‌بعدی نبودن و توجه به عوامل درون و برون‌سازمانی این پدیده دارد و این ضرورت را در پی دارد که پیاده‌سازی مدیریت استعداد، پیش از آنکه مفهومی محدود و در چارچوب سازمان‌ها باشد، مفهوم اجتماعی است که دامنه آن بسیار وسیع بوده و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و ... را شامل می‌شود. توجه به این ضرورت‌ها، بررسی تأثیر ابعاد یاد شده را توجیه می‌سازد و این موضوع یکی از اهداف پژوهش حاضر بود. در نتیجه پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران تحت‌تأثیر عوامل برون‌سازمانی است که یکی از مهم‌ترین این عوامل، عوامل اقتصادی جامعه است. به‌عبارت‌دیگر، کارکردها و عملکردهای سازمان بدون بررسی و تحلیل وضعیت اقتصادی جامعه راه به‌جایی نخواهد برد و این مهم همواره باید موردنظر مسئولان سازمانی قرار گیرد.

الف) اصول پیاده‌سازی مدیریت استعداد حاکم بر جامعه
ب) شایستگی‌های اصلی که باید در انتخاب‌ها مورد نظر قرار گیرد.

ج) ساختار نظارتی و مراقبتی حاکم بر نظام پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران باید بررسی‌های بیشتری در زمینه‌های شفاف‌سازی صورت پذیرد.

۴) موضوع تفکیک پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای، به‌گونه‌ی جدی‌تر دنبال شده و طراحی مدل‌های اجرایی مدیریت استعداد از سوی مراجع مسئول و متولی در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی و ... انجام شد و چگونگی اجرای آن در دوره‌های زمانی مشخص (به‌ویژه) پس از تغییرات دوره‌های مدیریتی مورد پیگیری و ارزیابی قرار گیرد.

۵) توجه و تأکید مسئولان سازمان‌ها و به‌ویژه مسئولان و متولیان برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی در شهرداری تهران بر این نکته که مقوله پیاده‌سازی مدیریت استعداد پدیده‌ای سیستمی، نظام‌مند و فرآیندی است و بر زیرنظام‌های متعدد و گوناگون متکی است و کارایی هم‌زمان همه اجزای سازمانی را طلب می‌کند از جمله زیر نظام‌های مدیریت توسعه منابع انسانی، بسترها و پیش‌نیازهای ساختاری، مدیریتی، قانونی، فرهنگی در سازمان.

۶) حداقل در شروع برنامه‌ها و طرح‌های مربوط به نظام‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران و حتی در سازمان‌های دولتی، منابع و بودجه خاص و کافی برای آن مورد نظر قرار گیرد. با این فرض که چنین هزینه‌هایی در واقع سرمایه‌گذاری است و در بلندمدت چندین برابر به نفع سازمان‌ها جبران خواهد شد. برای نمونه طرح‌های مدیریت استعدادها و تأکید بر جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی و آموزش و توسعه منابع انسانی و مانند این موارد.

۷) ترویج و تشویق مدیران به‌منظور نهادینه‌سازی سبک‌های رهبری مشارکتی و خلاقانه.

۸) طراحی و به‌کارگیری نظام‌های پاداش و تنبیه عادلانه و منصفانه.

۹) توجه به نظام‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری برای ارتقا، یادگیری و توسعه کارکنان.

۱۰) بهره‌گیری از روش‌های و سازوکارهای مناسب مدیریت افراد (شامل ایجاد انگیزه، پرورش افراد و مشارکت و تفویض).

درمجموع در ارتباط با قوانین و مقررات مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استعداد، در حال حاضر در قوانین استخدام کشوری، برنامه‌های تحول اداری، قوانین برنامه‌های توسعه کشور، قانون خدمات کشوری و حتی در قانون اساسی به‌گونه‌ای ضمنی و پراکنده درباره پیاده‌سازی مدیریت استعداد و یا کارکردهایی که محوریت موضوعی آن‌ها پیاده‌سازی مدیریت استعداد است از جمله آموزش، توسعه منابع انسانی، برابری فرصت‌های استخدامی، نگهداری منابع انسانی و ... اشارات بسیاری شده است؛ اما اولاً منسجم نبوده و با پراکندگی زیاد به‌گونه‌ای مکرر مشاهده می‌شود و ثانیاً مرجع یا متولی پیگیری آن‌ها مشخص نیست. به‌رغم آنکه در سال‌های اخیر براساس ضوابط و مقررات مربوط به شرایط جذب، از میزان فامیل بازی و رفیق‌بازی تا حدودی کاسته شده است اما در بسیاری موارد فامیل بازی، خویش‌استخدامی و روابط همچنان در شهرداری‌ها و سازمان‌های دولتی مرسوم و معمول است و نتیجه این پژوهش نیز مؤید این مطلب بوده است.

پیشنهادها

براساس ادبیات و نتایج پژوهش پیشنهادها زیر مطرح می‌شود:

۱) توجه و تأکید مقامات، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان کشور به‌ویژه در حوزه نظام‌های مدیریتی و استخدامی در شهرداری تهران بر این نکته که مفهوم طراحی و پیاده‌سازی مدیریت استعداد بسیار فراتر از کارکردهای سازمانی آن است و عدم توجه به ملاحظات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه، بسیاری از تلاش‌ها و مطالعات در این زمینه را بی‌نتیجه می‌سازد؛

۲) طراحی، استقرار و پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران نیاز به تغییر و تحولات بنیادین و پارادایمی در نگرش‌های سنتی به‌سوی نگرش‌های توسعه مدار در زمینه‌ها و ابعاد گوناگون سازمانی و مدیریتی دارد (از جمله در تدوین نوع اهداف سازمانی (اثربخشی و توانمندسازی به‌جای کارایی)، سبک‌های مدیریتی، معیارهای شایستگی، معیارهای ارزیابی، ساختار سازمانی، فرآیندها، منابع قدرت در سازمان، روش‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری، نظام‌های رشد و ارتقا و مانند این موارد)؛

۳) در صورت اراده برای طراحی مدل پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران، پیشنهاد می‌شود از طریق مطالعات تطبیقی در سه حوزه

۱۴) مقایسه مستمر فعالیت‌های مدیران با ملاک‌های معتبر و از پیش تعیین شده (در چارچوب فرآیندهای نظارت و ارزشیابی عملکرد) و اقدام برای اصلاح و تصحیح عملکرد و تنزل یا ارتقای مدیران.

۱۱) بهره‌گیری از روش‌ها و سازوکارهای مدیریت عملکرد (شامل برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل).

۱۲) ارتقای مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ادراکی و کار تیمی در سازمان.

۱۳) ارائه سازوکارهای لازم به منظور برقراری تعامل مناسب و سازنده میان شایستگان و نخبگان با سایر افراد سازمان.

منابع

موردی: کارکنان آموزش و پرورش نواحی پنج‌گانه شهر تبریز). «فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی پاییز، ۱۳(۱)، ۶۱-۹۰».

امیرکبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد و مرادی، محمد (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین سبک‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان». فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴)، ۱۲۹-۱۴۴.

سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۰). «تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول‌آفرین». علوم انسانی دانشگاه (س)، ۱۱(۳۷ و ۳۸)، ۲۸۱-۳۱۲.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.

ابطحی، سید حسین و عبدصبور، فریدون (۱۳۸۹). شایسته‌سالاری. تهران: آزاد مهر.

عسگرانی، مرتضی (۱۳۹۶). «جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها». دوماهنامه پژوهش در هنر و علوم انسانی، ۲(۴)، ۱-۸.

علمداری، حمید (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب». رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲(۴)، ۳۸-۵۳.

توره، ناصر (۱۳۸۳). شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران.

بیکزاد، جعفر؛ یزدانی، سهراب و حمداللهی، مریم (۱۳۹۰). «معنویت محیط کاری و تأثیر آن بر مؤلفه‌های مدل پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران (مطالعه

Cretchen, S. (2017). Talking stock: A review of mordan twenty years of research on empowerment at work, from: M [http: webuser. bus. umich. edu/empowerment and self manager.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/empowerment_and_self_manager.pdf)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Gordon, R. & Judith, (2013). *Organizational Behaviour*. Ally & Bacon, 4th edition.

Hancer, M. (2001). *An analysis of psychological empowerment and job satisfaction for restaurant employees* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Honold, L, (1997). "A Review of Literature on Empowerment, Empowerment in

Longoria, Z. N. (2010). *Helping Hispanic parents increase communication with teachers: An intervention based on implementation intentions* (Doctoral dissertation, Purdue University).

McCoy, S. K., & Major, B. (2007). "Priming meritocracy and the psychological justification of inequality". *Journal of experimental social psychology*, 43(3), 341-351.

Meyer, T., & Semark, P. (1996). A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage. *South African journal of business Management*, 27(4), 96-103.

Organization". *Reacerch Technology Management*, 5(4), 202-212.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1998). A contingency model for empowering customer-contact services

- employees. *Management decision*, 36(10), 686-693
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
- White, L. (2017). "Changing the Whole System in the Public Sector". *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 162-177.

الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش شناسی کیو

*اردشیر شیری^۱، نصرت السادات غرابی^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت توسعه منابع انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۴/۳۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۷/۶)

Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method

*Ardeshir Shiri¹, Nusrat Alsadat Ghorabi²

1. Associate Professor, Department of Management, University of Ilam, Ilam, Iran.

2. MSc, Department of Human Resource Development, University of Ilam, Ilam, Iran.

Received: (21/July/2020)

Accepted: (27/Sep/2020)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

The purpose of outsourcing is productivity and it is accomplished through assigning tasks to out of the organization. There are different factors including the perspective of the managers which would effect the success of the outsourcing. To be aware of the perspective of the managers who are related to outsourcing would facilitate the whole process. The purpose of this study was to identify managers, view in outsourcing organizational activities of organizations in the Ahwaz city by examining the mentalities of the participants. The research method is applied in terms of the purpose and the method of data collection, which is used in the methodology of Q. The participants of the study included 11 managers of public organizations in Ahwaz, who had direct relevance to the research. The discourse space of the present study was gathered from a variety of sources. After evaluating and summarizing the discourse space by the expert, 32 sentences were selected as examples of phrases Q. After collecting the data from Q sorting, this information was analyzed by Q factor analysis. The results showed that four distinct mental patterns can be identified among managers of government organizations regarding the outsourcing of organizational activities, which accounts for .72 of the total variance explained. These four mental patterns were named with titles "utilitarianism", "organizational agility", "empowerment and competitiveness, respectively.

Keywords

Outsourcing, Q Methodology, Utilitarianism, Organizational Agility, Competitiveness, Empowerment.

چکیده

برون‌سپاری با هدف بهره‌وری و از طریق واگذاری وظایف به خارج از سازمان انجام می‌شود. عوامل مختلفی از جمله دیدگاه مدیران بر اجرای موفقیت‌آمیز برون‌سپاری اثرگذار است. آگاهی از ذهنیت مدیران پیرامون این موضوع به تسهیل فرایند کمک می‌کند. هدف اصلی این پژوهش، تعیین دیدگاه مدیران در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر اهواز با بررسی ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها آمیخته با استفاده از روش کیو است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۱۱ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی اهواز بودند که با موضوع پژوهش ارتباط مستقیم داشتند. فضای گفتمان پژوهش حاضر از منابع گوناگونی جمع‌آوری گردید. پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان توسط خبرگان، ۳۲ عبارت به‌عنوان عبارات کیو، انتخاب شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از مرتب‌سازی کیو، این اطلاعات با روش تحلیل عاملی کیو تحلیل گردید. نتایج نشان داد که می‌توان ۴ الگوی ذهنی متمایز را در میان مدیران سازمان‌های دولتی در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی شناسایی کرد که حدود ۷۲ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. این ۴ الگوی ذهنی به ترتیب با عناوین «امنیت‌گرایی»، «چابکی سازمانی»، «رقابت‌مندی» و «توان‌افزایی» نام‌گذاری گردید.

واژه‌های کلیدی

برون‌سپاری، منفعت‌گرایی، چابکی سازمانی، رقابت‌مندی، توان‌افزایی، روش کیو.

مقدمه

در این فضای پُر تنش و متلاطم جهانی، نمی‌توان با بهره‌گیری از راهکارها و توانمندی‌های موجود در سازمان، امید به ماندگاری سازمان‌ها داشت (کزاری و همکاران، ۱۳۹۳). تنها راه تداوم سازمان‌ها در بازار کسب‌وکار شناخت درست و کاربرد صحیح راهبرد موفق و کارا است (قاندیل و اوگانسیانتز، ۲۰۱۴). یکی از راه‌هایی که در عملکرد سازمانی برای بقا و موفقیت سازمان پیشروی مدیران قرار دارد، برون‌سپاری است (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴) که گریور^۲ در قرن نوزده آن را به‌عنوان یک رهیافت بیرونی برای مدیریت چالش‌های پیش‌آمده در سازمان قلمداد کرد (عشوری، ۱۳۹۵). در برداشتی کلی، برون‌سپاری را مترادف با واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان می‌دانند. در سازمانی که برون‌سپاری صورت می‌گیرد، مدیران تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری انجام امور غیرضروری سازمان را به دیگران واگذار می‌کنند تا بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که با اهداف سازمانی آن‌ها مرتبط است (تقوی رضانی و گروسی، ۱۳۹۶). بالطبع در چنین سازمانی تحولی بنیادین و راهبردی در ساختار سازمانی جهت انعطاف‌پذیری در ساختار مدیریت و توسعه اقتصادی صورت می‌گیرد (نظری علی آبادی، ۱۳۹۵). در بخش دولتی برون‌سپاری شامل حیطه گسترده‌ای از وظایف تصدی‌گری و خدماتی سازمان‌ها می‌شود. عوامل مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران برای برون‌سپاری فعالیت‌ها اثرگذار است، نگرش مدیران پیرامون اثرات برون‌سپاری بر آینده سازمان و همچنین دیدگاه سیاسی و ایدئولوژیک مدیران بر نوع و حیطه برون‌سپاری تأثیر دارد (گرمشو و دیگران^۳، ۲۰۱۵). شکل‌گیری ذهنیت مدیران بر فرایند برون‌سپاری، استمرار و اجرای موفقیت‌آمیز این فرایند مؤثر است، در همین راستا پژوهش حاضر با تأکید بر میزان اهمیت دیدگاه مدیران بر اجرای این فرایند تمرکز نموده و در ادامه این مهم مورد کاوش قرار گرفته است.

با وجود اهمیت زیاد مسئله برون‌سپاری، تاکنون پژوهشی در حوزه شناخت ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری، انجام نشده است. در باب پژوهش‌های انجام شده نیز طرح‌های برون‌سپاری با اهداف کاهش هزینه‌ها (گوناسکارانا و همکاران، ۲۰۱۵^۴)، بالا بردن بهره‌وری (نعمتیان و همکاران، ۱۳۹۶)، تمرکز بر شایستگی‌ها (اخوان‌خرازیان و همکاران،

۱۳۹۶)، دست‌یابی به فناوری نوین (ارسطوزاده و ترابی‌پور، ۱۳۹۶) و کاهش مخاطرات و تسهیم ریسک (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳) و غالباً به شیوه کمی اجرا شده است، در نتیجه، خلأ علمی پژوهش درباره شناسایی ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری، ضرورت بررسی این پژوهش را نمایان می‌سازد. همچنین می‌توان با شناسایی ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری در سازمان‌ها، راهبرد اجرای بهینه فرایند برون‌سپاری را تدوین و مورد استفاده قرار داد. سازمان‌های دولتی نیز با شناخت ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری می‌توانند هدف‌گذاری‌های غیر اثربخش را کاهش دهند و برآوردن نیازهای مشتریان جایگزین نیازهای بوروکراسی کنند تا مفهوم مردم‌داری نهادینه شود و خود در مسیر رشد و تعالی قرار گیرند. با توجه به نقش مدیران در تصمیم‌گیری و روند تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی و بوروکراسی گونه سازمان‌های دولتی (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۸) و عصر برون‌سپاری، موضوع این پژوهش انتخاب شد. هدف اصلی این پژوهش شناخت الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز در ارتباط با برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی است. پژوهش با مقدمه‌ای که شکاف پژوهش‌های پیشین، دلیل انتخاب موضوع و اهمیت پژوهش در حال انجام را بیان می‌کند، شروع می‌شود و با نتیجه‌گیری و پیشنهادهای حاصل از گردآوری و تحلیل داده‌ها پایان می‌یابد. در بین این دو بخش، بخش مبانی نظری که موضوع پژوهش را از صاحب‌نظران مختلف تبیین می‌کند و همچنین خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع در خود گنجانیده و بخش روش‌شناسی پژوهش که شامل نوع و ماهیت روش، از نظر هدف، شیوه گردآوری و جامعه و نمونه آماری را مشخص می‌کند، ساماندهی شده است. در ادامه پژوهش الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری شناسایی و ارائه گردیده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برون‌سپاری زمانی رخ می‌دهد که سازمان بعضی امور خود را به خارج از سازمان واگذار نماید (کریث و دیگران^۵، ۲۰۱۳، ۱۸۷؛ پاکانی^۶، ۲۰۰۸). ذکر این نکته ضروری است که اغلب برون‌سپاری و پیمان‌کاری را یکی می‌دانند، در حالی که این دو با هم تفاوت دارند، مهم‌ترین تفاوت بین برون‌سپاری و پیمان‌کاری این است که در برون‌سپاری واگذاری فعالیت‌های

1. Qandil & ugansatz
2. Greaver
3. Grimshaw & et al
4. Gunasekarana & at el

5. Caruth & et al
6. Potkany

حسنی، ۱۳۹۸).

در نهایت می‌توان گفت: برون‌سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تأمین‌کننده بیرونی براساس قرارداد. در واقع، در برون‌سپاری علاوه بر واگذاری فعالیت‌ها، عوامل تولید (کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها) و اختیار تصمیم‌گیری (مسئولیت و حق تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌ها) نیز در اغلب موارد واگذار می‌شود (فانی و شیرینی، ۱۳۹۸: ۲۷۰).

در ادامه به پیشینه پژوهش مربوط به موضوع برون‌سپاری اشاره می‌شود. در جدول ۱ تعدادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی آمده است.

غیرراهبردی به ذی‌نفعان بیرون به‌منظور تجدید ساختار در فعالیت‌ها است در حالی که در پیمان‌کاری تجدید ساختار صورت نمی‌گیرد و قسمتی از فعالیت‌های سازمان انجام می‌شود (نرگسیان و همکاران، ۱۳۹۶). به تعبیری دیگر، در برون‌سپاری تمام فعالیت به خارج از سازمان واگذار می‌شود (لوزیور و هندون، ۲۰۱۹: ۴۴۹)، در حالی که در پیمان‌سپاری بخشی از فعالیت به بیرون از سازمان واگذار می‌شود. نخستین شکل برون‌سپاری در قرن نوزده با واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات انگلستان به پیمان‌کاران بوده است. طبق نظر گریور برون-سپاری تفویض فعالیت‌های غیرمحموری سازمان به یک‌نهاد خارجی متخصص تعریف می‌شود (گورانی و غیوری‌ثالث، ۱۳۹۶). در تعریف دیگری، به تصمیم اتخاذ شده سازمان جهت ارائه خدمات به سازمان دیگر برون‌سپاری گفته می‌شود که طرف قرارداد متعهد به مدیریت خدمات می‌گردد (حاجی

جدول ۱. پیشینه برون‌سپاری

نویسنده	سال	هدف	روش‌شناسی	نمونه	روش تحلیل	نتایج
سعیدپور و همکاران	۱۳۹۸	بررسی عوامل مؤثر اجرای برون-سپاری در بیمارستان از دیدگاه مدیران	کمی	سرشماری از مدیران ۱۵ بیمارستان تهران	رابطه سنجی، توصیفی - همبستگی	برای اجرای موفق برون‌سپاری در بیمارستان‌ها، باید موارد تشکیل تیم راهبردی برون‌سپاری، بررسی کیفیت خدمات برون‌سپاری شده، نظارت دقیق و تسلط مدیران به اصول برون‌سپاری مدنظر قرار گیرد.
کاتب	۱۳۹۹	طراحی مدل جهت ارزیابی پیمان‌کاران برون-سپاری پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران	کیفی - کمی	۲۲ نفر	فازی و اولویت‌بندی و وزن‌دهی،	خبرگان شهرداری در انتخاب پیمان‌کار برون-سپاری باید دید جامعی داشته باشند و بر اساس شاخص‌های مختلف نسبت به انتخاب پیمانکار برای برون‌سپاری اقدام نمایند.
حاجی‌حسنی	۱۳۹۸	شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر شبکه تحقیقات دفاعی به‌منظور برون-سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه آینده	کیفی - کمی	مصاحبه با ۳۵ نفر خبره و توزیع پرسشنامه	معادلات ساختاری	در این پژوهش ۳۳ شاخص در قالب ۹ عامل مورد شناسایی و روابی محتوایی آن‌ها توسط خرگان مورد تأیید قرار گرفت و با استفاده از معادلات ساختاری مورد برآزش قرار گرفت که در نهایت شاخص‌ها تأیید و مشخص گردید معیارهای کیفیت، مالی، اطمینان و منابع سازمان پیمانکار به ترتیب بیشترین اهمیت را در ارزیابی‌ها به خود اختصاص داده‌اند.
خمسه و رجیبی	۱۳۹۶	هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل راهبردی در صنایع دفاعی طی ده سال آینده	کیفی - کمی	مصاحبه هدفمند با ۴۲ نفر	آینده‌پژوهی و تحلیل عاملی	در این پژوهش ۷ عامل راهبردی مؤثر بر برون‌سپاری به همراه ۳۲ شاخص شناسایی و تأیید گردید که توجه به همه آن‌ها دارای اهمیت است. با توجه به نظر خبرگان و نتایج فرآیند تحلیل شبکه‌ای، عامل استراتژیک در اولویت اول، مدیریت دانش در اولویت دوم، سپس عامل فناوریانه، مدیریت تأمین‌کنندگان، عامل سیستمی، عامل مالی، عامل زیرساخت شبکه‌ای تأثیرگذار هستند

نویسنده	سال	هدف	روش‌شناسی	نمونه	روش تحلیل	نتایج
آساتیانی و همکاران ^۱	۲۰۱۹	تأثیر ویژگی‌های فرآیند حسابداری بر برون‌سپاری حسابداری مقایسه کاربران اطلاعات حسابداری	آمیخته	فاز دلفی ۱۶ نفر و در بخش کمی ۷۹۷ شرکت کوچک و متوسط	تکنیک دلفی و رابطه سنجی و رگرسیون لجستیک	با تمرکز بر برون‌سپاری فرآیندهای حسابداری در میان شرکت‌های کوچک و متوسط، تأثیر پنج ویژگی فرآیندهای کسب‌وکار (تکرار، ویژگی‌های دارایی انسانی، عدم قطعیت، کثرت اطلاعات و نیاز به تماس با مشتری) بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری را بررسی و نتایج نشان می‌دهد که تکرار فرآیندها تأثیر منفی ضعیفی بر تصمیم برون‌سپاری دارد
یانگ و همکاران ^۲	۲۰۲۰	تأثیر ویژگی‌های مبادله بر موفقیت برون‌سپاری تدارکات	کمی	۲۵۰ شرکت از صنایع مختلف چین	رگرسیون و با نقش تعدیلگر	مدیریت ارشد نقش مهمی را به‌عنوان یک متغیر میانجی در اثرگذاری ویژگی‌های مبادله‌ای بر موفقیت برون‌سپاری لجستیک ایفا می‌کند. با این حال، چنین ساز و کارهای میانجیگری تنها زمانی مفید است که جایگزین قابل‌اعتمادی برای تأمین‌کنندگان شخص ثالث در بازار موجود باشد. برای بررسی مدل پژوهش، داده‌ها از ۲۵۰ شرکت تولیدی در چین جمع‌آوری گردید.
کی‌او و همکاران ^۳	۲۰۱۸	نامتقارنی شرکت و برون‌سپاری استراتژی	کمی	۷۴۷ نفر مسافر شرکت‌های هواپیمایی ژاپن	رابطه سنجی	تولیدکننده کالاهای نهایی ممکن است تولید ورودی (مواد اولیه) را به یک تأمین‌کننده خارجی برون‌سپاری کند حتی اگر تولیدکننده کالاهای نهایی دارای یک فناوری پیشرفته تولید در مقایسه با تأمین‌کننده خارجی باشد. چنین برون‌سپاری ممکن است مازاد مصرف و رفاه اجتماعی را کاهش دهد. همچنین با برون‌سپاری، نوآوری توسط شرکتی که برون‌سپاری را انجام می‌دهد برای کاهش هزینه تولید داخلی و کاهش ضریب ورودی در تولید کالاهای نهایی ممکن است پیامدهای قابل‌توجهی برای مصرف‌کنندگان و جامعه داشته باشد.
آنیکیو یون ^۴	۲۰۱۷	ظرفیت جذب و برون‌سپاری پژوهش و توسعه	کمی	۱۳۴۳ شرکت تولیدی در مهرومومهای ۱۹۹۰ الی ۱۹۹۴ در اسپانیا	رگرسیون و نقش مداخله‌گر	شرکت‌هایی که با مشتریان خارجی کار می‌کنند و با تأمین‌کنندگان خارجی ظرفیت جذب بالقوه را افزایش می‌دهند، ظرفیت جذب، توانایی درک دانش خارجی جدید و پیچیده که برای یکپارچه‌سازی آن با دانش داخلی را دارند و شرکت‌هایی که کارکنان ماهر بیشتری دارند و بیشتر در تحقیق و توسعه داخلی سرمایه‌گذاری می‌کنند و ظرفیت جذب بالاتری دارند و توانایی آن‌ها برای استفاده و انتقال دانش خارجی بیشتر است، در زمینه برون‌سپاری تحقیق و توسعه بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند

1. Asatiani
2. Yuang
3. Cao & et al
4. Annique

برون‌سپاری روشی نوین و مهم در سازمان‌ها است که هر یک از مدیران دیدگاه متفاوتی نسبت به آن دارند، با توجه به اینکه برای طراحی الگو نیاز به واکاوی ذهنیت افراد است، روش کیو برای این پژوهش مناسب تشخیص داده شد، به این دلیل که روش کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان بپردازد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۱۰). در این پژوهش از چهار مرحله تعیین موضوع پژوهش، گردآوری داده‌ها؛ مرور ادبیات موضوع از منابع مختلف و مصاحبه مشارکت‌کنندگان جهت ایجاد فضای گفتمان استفاده شد، پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان عبارات برای نمونه کیو انتخاب شد. بعد از این مرحله دسته‌بندی کیو و انتخاب مشارکت‌کنندگان برای مرتب‌سازی کیو صورت گرفت و درنهایت مرحله تحلیل آماری یا همان تحلیل عاملی کیو و مرحله تفسیر یافته‌ها اجرا شد.

یافته‌های پژوهش

بخش اول) استخراج عبارات کیو

فضای گفتمان ترکیبی از مبانی نظری مطالعات پیشین درزمینه برون‌سپاری و مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان است. در ادامه پژوهش مراحل آن را توضیح خواهیم داد:

مرحله اول) استخراج گزاره‌های از ادبیات موضوع

این مرحله از مطالعه ادبیات پژوهش‌های مشابه موضوع برون‌سپاری صورت گرفته که در جدول ۲ آمده است.

این پژوهش با مرور ادبیات برون‌سپاری و بررسی آن در سازمان‌های دولتی دنبال کشف دیدگاه مدیران در مورد برون‌سپاری است و به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است.

مدیران سازمان‌های دولتی چه دیدگاه‌های (عبارات کیو) برای برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی دارند؟
دسته‌بندی ذهنیت مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

چارچوب فلسفی این پژوهش پارادایم تفسیری اثبات‌گرایی و به لحاظ جهت‌گیری در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. شیوه‌ی انجام پژوهش از نوع ترکیبی است که با گردآوری نظرات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، نقش کیفی (اکتشافی) و با تحلیل عاملی کیو نقش کمی خود را توجیه می‌کند. داده‌های نظری گردآوری شده از منابع موجود درزمینه برون‌سپاری و داده‌های لازم برای شناسایی ذهنیت، از نظرات مشارکت‌کنندگان گردآوری شد. براساس الگوی نمونه‌برداری روش کیو ۱۱ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز که ارتباط خاص با موضوع پژوهش داشتند با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روایی روش کیو، جامعیت عبارات گردآوری شده از منابع مختلف درزمینه موضوع موردنظر است. روایی پژوهش با نظرخواهی از صاحب‌نظران تأیید شد. همچنین پایایی آن با آزمون بازآزمایی با ۲۵٪ مشارکت‌کنندگان با ضریب آزمون ۹۰٪/ اندازه‌گیری شد. در انتها به معرفی روش کیو و مراحل آن می‌پردازیم. روش کیو شیوه‌ای است که ذهنیت افراد مورد مطالعه و از نقطه نظرات ذهنی آن‌ها را با دیدگاه‌های متفاوت گونه‌شناسی می‌کند. موضوع مورد مطالعه برون‌سپاری است.

جدول ۲. عبارات برگرفته از پژوهش‌های پیشین

منبع	عبارات استخراج شده	منبع	عبارات استخراج شده
جمشیدی‌چناری و همکاران (۱۳۹۴)	کنترل بر کارها را کاهش و زمینه خلاقیت و نوآوری را گسترش می‌دهد.	عشوری (۱۳۹۵)	مدیران بدون دغدغه فکری به مسائل اصلی‌تر هم‌راستا اهداف سازمانی می‌پردازند.
تورینگتون و دیگران ^۱ (۲۰۱۴) عوض زاده تازیانی (۱۳۹۴)	اصلاح ساختار تشکیلاتی با توجه به وضع جدید سازمان.	کاتب (۱۳۹۹) یکتایی و رنجبرنوشتری (۱۳۹۵)	دسترسی به افراد کارآزموده و متخصص را فراهم می‌کند.
کاولینگ و دیگران ^۲ (۲۰۱۹) روغنیان و مجیبیان (۱۳۹۳)	سازمان قادر به افزایش راندمان کار و ارتقای بهره‌وری است.	سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸) رضاییان و همکاران (۱۳۹۳)	دستیابی به فناوری جدید و پیدایش تخصص‌های لازم.

منبع	عبارت استخراج شده	منبع	عبارت استخراج شده
دسلر ^۱ و دیگران (۲۰۱۷) باقری و همکاران (۱۳۹۴)	افزایش انعطاف‌پذیری برای پاسخ به نیازهای متغیر ذی‌نفعان است.	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶)	بار مسئولیت مدیران و کارکنان را کاهش می‌دهد.
عشوری (۱۳۹۵)	به دلیل وجود اعتماد متقابل طرفین، سازمان‌ها با کمترین خطر مواجه می‌شوند.	یکتایی و رنجبرنوشری (۱۳۹۵)	مدیریت محیط‌های نامطمئن و پذیرش تغییرات احتمالی محیطی را فراهم می‌کند.
دسلر و دیگران (۲۰۱۷) حمیدی و همکاران (۱۳۹۴)	کاهش کنترل‌های مدیریتی و پایش بر عملکرد بخش برون‌سپاری وجود دارد.	جمشیدیان و محمودی (۱۳۹۳)	فرصتی تجاری برای توسعه بارزگانی در سطح گسترده.
سبحانی‌فرد و محمدی (۱۳۹۳)/ارابینسون ^۲ (۲۰۱۶)	تزریق وجوه نقد به سازمان برای دستیابی به ارزش و سود است.	جمشیدی چناری و همکاران (۱۳۹۴)	مهم‌ترین هدف سازمان از برون‌سپاری کسب مزیت رقابتی است.
نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳) سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)	پرداخت هزینه‌های مبتنی بر زمان انجام کار با صرفه‌تر از پرداخت هزینه‌های ثابت است.	علیمردانی و همکاران (۱۳۹۶)	یکی از فوونی که برای بهبود و افزایش موقعیت رقابتی نسبت به سازمان‌های دیگر است.
جاویدی و شیرازی (۱۳۹۳) رضاییان و همکاران (۱۳۹۳)	افزایش سهم شهروندان در انجام امور سازمانی است.	پور، دیسوزا بونیفازی ^۳ (۲۰۰۶) علیمردانی و همکاران (۱۳۹۶)	ایجاد ساختاری انعطاف‌پذیر و کاهش دهنده پیچیدگی آن‌هاست.
فضلی و رشیدی‌آستانه (۱۳۹۵)	با ایجاد فرآیندهای ارتباطی و تسهیم می‌تواند با یکدیگر تعامل برقرار کنند.	علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶)	هماهنگی لازم با سازمان‌های مشابه، برای استفاده از ابزار و امکانات آن‌هاست.
صادقی‌مال‌امیر و همکاران (۱۳۹۴)	تشویق برون‌سپاری و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید است.	علیمردانی و همکاران (۱۳۹۶)	سیاست اجتناب‌ناپذیر به‌منظور ارتقای کیفیت فعالیت‌هاست.
سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)	ایجاد اطمینان از کارآمدی و اثربخشی خدمات‌رسانی است.	نعمتیان و همکاران (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)	به کاهش زمان انتظار دسترسی به خدمات کمک می‌کند.
علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶)	باعث کاهش تعداد کارکنان و عرضه خدمات بیشتر می‌شود.	اسدی و همکاران (۱۳۹۴)	مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان و ایجاد‌کننده مزیت رقابتی است.
نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳)	احساس امنیت شغلی را در کارکنان کاهش می‌دهد.	نادری‌خورشیدی و همکاران (۱۳۹۳) نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳)	موجب توانمندی کارکنان می‌شود.
حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)	تحویل سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب است.	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶)	در بهبود فرآیند تجزیه و تحلیل شغل به مدیران یاری می‌رساند.

1. Dessler & et al

2. Robinson

3. Power, Desouza & Bonifazi

مصاحبه‌ها و بازبینی دقیق گزاره‌ها به تعداد ۳۰ عبارت رسیدند که آن‌ها را به صورت جملات کوتاه درآورده و در جدول ۳ به نمایش گذاشته شد.

مرحله دوم) استخراج گزاره‌ها از مصاحبه‌ها
با مطالعه ادبیات پژوهش‌های درزمینه برون‌سپاری مسیر مصاحبه برای یافتن اطلاعات هموار شد. پس از انجام

جدول ۳. گزاره‌های کلیدی برگرفته از مصاحبه‌ها

۱. سهم شدن در چالش‌های پیشروی با سازمان‌های مشابه است.	۲. بهترین خدمات در کوتاه‌ترین زمان به مشتری ارائه می‌شود.
۳. فناوری جدید که در سازمان‌های دولتی وجود ندارند با برون‌سپاری به دست می‌آید.	۴. سود و زیان سازمان اگر شخصی به خود بگیرد مدیریت به جیب خود نگاه می‌کند و از زیان‌دهی جلوگیری می‌کند.
۵. فساد اداری رایج در سازمان‌های دولتی را کاهش می‌دهد.	۶. فرصتی برای ایجاد مشاغل جدید است.
۷. سازمان‌ها نمی‌تواند تمام تخصص‌ها را داشته باشد با بهره‌گیری از برون‌سپاری می‌تواند از تخصص و تجربه‌های دیگران استفاده کنند.	۸. نظارت دقیق بر منابع انسانی، کالبد فیزیکی با در نظر گرفتن کنترل‌های استاندارد امور سازمانی خواهد داشت.
۹. در سازمان‌های دولتی کلان شهرها رقابت نامحسوس است ولی با برون‌سپاری محسوس‌تر می‌شود.	۱۰. بهبود مدیریت برای اثربخشی و کارایی سازمان، باعث آرامش روانی کارکنان می‌شود.
۱۱. افزایش انگیزه در کارکنان برای تعهد نسبت به سازمان است.	۱۲. پست‌های سازمان به‌وسیله افراد کار بلد و متخصص اشغال می‌شوند.
۱۳. فرصتی برای تمرکز در برنامه‌ریزی فعالیت‌های اصلی و رهایی از فعالیت‌های فرعی است.	۱۴. پذیرفتن مدیریت فعالیت سازمانی، سازمان‌های دیگر، نوعی مبادله بازرگانی و تجاری به شمار می‌آید.
۱۵. کاهش حجم وظایف محوله باعث بهبودی نحوه مدیریت مسئولیت‌پذیر می‌شوند.	۱۶. منبع درآمدزا و تجاری برای افزایش سود و بهره‌ی سازمان-هاست.
۱۷. خلق ارزش جدید و افزودن ارزش به خدمات، نقش پیشگام یا پیشتاز ایفا می‌کند.	۱۸. برون‌سپاری گامی سریع و با شتاب برای مهندسی مجدد است.
۱۹. تأمین نیروی توانمند به صورت قراردادی به‌نوعی کاهش امنیت شغلی است.	۲۰. با کاهش بار مسئولیت می‌توان سریع‌تر کار ارباب‌رجوع را انجام داد.
۲۱. گزینه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابت که در سازمان‌های دولتی هیچ‌وقت رقابت وجود ندارد.	۲۲. در برون‌سپاری فقط بهای خدمت می‌پردازیم در درون‌سپاری قیمت تمام شده می‌پردازیم.
۲۳. ایده برای محصول برتر، پیشنهاد و راهکاری بهتر برای تولید محصول برتر است.	۲۴. سازمان‌ها با آهنگ تغییرات جهانی و محیطی پیش می‌روند.
۲۵. فرآیندی برای کاهش و کوچک کردن بدنه سازمان‌های دولتی است.	۲۶. حاکمیت و امور اجرایی را کم می‌کند و در مقابل آن پویایی و چابکی سازمان را نمایان می‌کند.
۲۷. کارها سریع‌تر و بهتر صورت می‌گیرند و رضایت مشتریان فراهم می‌شود.	۲۸. افزایش مشارکت مردمی و ایجاد اطمینان از کارآمدی سیستم را فراهم می‌سازند.
۲۹. فلسفه‌ی رقابتی بازار در بین سازمان‌های دولتی چنان جایگاه مطلوبی ندارد با برون‌سپاری پرنرگ می‌شود.	۳۰. بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات لازم سازمان‌های مشابه برای ارائه خدمات با کیفیت است.

شده، عبارات نمونه کیو به تعداد ۳۲ عبارت که بیانگر ذهنیت‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان است، انتخاب شدند.

مرحله سوم) تشکیل دسته کیو و مراحل مرتب‌سازی
گزاره‌های این مرحله حاصل انتخاب عباراتی از دو مرحله فوقانی توسط خبرگان امر است. پس از اصلاح و ویرایش عبارات تدوین

جدول ۴. عبارات نهایی کیو

نمونه کیو	منبع	نمونه کیو	منبع
مأموریت‌گرایی	جاویدی و شیرازی (۱۳۹۳) اکثر مصاحبه‌ها	کارآفرینی و ارزش‌آفرینی	جمشیدی‌چناری و همکاران (۱۳۹۱) مصاحبه (۸،۱۱،۵،۳)
دستیابی به افراد متخصص	کاتب (۱۳۹۹) یکتایی و رنج‌برنوشری (۱۳۹۵) (مصاحبه، ۴۶)	تقسیم مهندسی گونه	تورینگتون و دیگران (۲۰۱۴) روغنیان و مجیبیان (۱۳۹۳) عوض‌زاده تازیانی (۱۳۹۴) مصاحبه (۲،۱۰،۵)
دستیابی به فناوری نوین	سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)، رضاییان و همکاران (۱۳۹۳)، مصاحبه (۱۰،۲،۵)	افزایش بهره‌وری	ارسطوزاده و ترابی‌پور (۱۳۹۵) سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)، مصاحبه (۱)
کاهش بار مسئولیت	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶) مصاحبه (۲،۵،۳،۹،۱۰،۱)	سودآوری	رابینسون (۲۰۱۶)، مصاحبه (۷، ۴،۲،۳)
تجاری‌سازی	جمشیدیان و محمودی (۱۳۹۳) مصاحبه (۱۰،۷،۳)	کاهش مخاطرات و ریسک بازار	عشوری (۱۳۹۵)، مصاحبه (۵)
کسب مزیت رقابتی	جمشیدی‌چناری و همکاران (۱۳۹۴) مصاحبه (۳،۷،۹)	افزایش نظارت و پویایی	حمیدی و همکاران (۱۳۹۴)، مصاحبه (۲،۱۰،۸)
افزایش توان رقابت	علم‌دانی و همکاران (۱۳۹۶) مصاحبه (۱۰)	برطرف‌کننده نیازهای مشتریان و ایجاد حس خوشایند	روغنیان و مجیبیان (۱۳۹۳) مصاحبه (۱،۳،۴،۶،۸)
افزایش انعطاف-پذیری و چابکی	پور، دیسوزا بونیفازی (۲۰۰۶) علم‌دانی و همکاران (۱۳۹۶) دسلر و دیگران (۲۰۱۷) مصاحبه (۷، ۱۰)	کاهش هزینه‌ها	نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳) اکثر مصاحبه‌ها
بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات	علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶) مصاحبه (۶،۳،۷)	مشارکت مردم	رضاییان و همکاران (۱۳۹۳) مصاحبه (۱،۱۱،۹)
ارتقای کیفیت	(علیمردانی و همکاران ۱۳۹۶) اکثر مصاحبه‌ها/	توسعه روابط همکاری با سازمان‌های مشابه	فضلی و رشیدی آستانه (۱۳۹۵)
صرفه‌جویی در زمان	نعمتیان و همکاران (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) اکثر مصاحبه‌ها	اشتغال‌زایی	صادق‌مال‌امیری و همکاران (۱۳۹۴) مصاحبه (۱۰،۱،۸)
توسعه سازمان	اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، مصاحبه (۴،۷)	کاهش حجم تصدی‌گری	علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶) مصاحبه (۲،۳،۴،۷)
توانمندسازی کارکنان	نادری‌خورشیدی (۱۳۹۳) نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳)،	کاهش امنیت شغلی	نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳) مصاحبه (۹،۶،۳،۱)
تناسب شغل و شاغل	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶) مصاحبه (۵،۳)	افزایش قدرت پاسخ‌گویی به مشتریان	دسلر و دیگران (۲۰۱۷) حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) مصاحبه (۷،۱۰،۹،۲،۵،۳)
افزایش تعهد فردی	مصاحبه (۱۱،۴،۳،۷)	کاهش فساد اداری	مصاحبه (۳،۸،۱۱،۵،)

امتیازدهی هر کدام از مشارکت‌کنندگان به عبارات نمونه کیو بر روی نمودار کیو، طراحی گردیده بود، داده‌های موردنظر جمع‌آوری و در نرم‌افزار SPSS21 وارد گردید تا تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی محاسبه شود.

هر کدام از عبارات جداول فوق، با کد مربوط بر روی یک کارت به نام کارت کیو که از نظر ظاهری یکسان بودند، نوشته شدند. سپس در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفتند تا براساس دستورالعمل مرتب‌سازی کیو به قرار دادن کارت‌ها بر روی نمودار کیو اقدام کنند. پس از مرحله مرتب‌سازی کارت‌ها از فرم مخصوصی که برای

همبستگی میان افراد به جای متغیرها سنجیده می‌شوند، استفاده شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۶). عامل‌های استخراجی با چرخش واریماکس دوران یافته و مقدار واریانس کل تبیین شده در جدول ۵ نمایان است.

بخش دوم) تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی تحلیل عاملی کیو

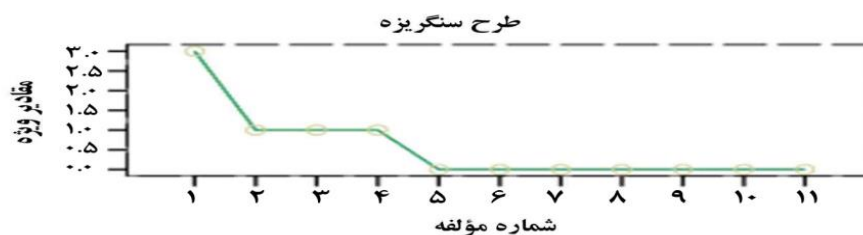
برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو به منظور شناسایی ذهنیت‌های مشابه بین مشارکت‌کنندگان پژوهش از روش تحلیل عاملی کیو که همان تحلیل عاملی اکتشافی با این تفاوت که

جدول ۵. واریانس کل تبیین شده

مجموع محذورات دوران یافته			الگوهای ذهنی
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
۲۲/۲۸۶	۲۲/۲۸۶	۲/۴۵۲	چابکی سازمانی
۴۳/۳۳۲	۲۱/۰۴۴	۲/۳۱۵	منفعت‌گرایی
۵۸/۹۸۰	۱۵/۶۴۷	۱/۷۲۱	توان‌افزایی
۷۲/۲۸۶	۱۳/۳۰۶	۱/۴۶۴	رقابت‌مندی

ذهنی رقابت‌مندی با ۰/۱۱/۳۰۶ از ۰/۷۲/۴۲۸۶ واریانس کل را تشکیل داده‌اند. ترسیم نمودار سنگریزه اسنادی برای جدول و مطب فوق است.

جدول ۵ نشان‌دهنده تعداد الگوهای ذهنی با مقادیر ویژه بالای یک و تغییرپذیری ذهنیت مشارکت‌کنندگان است. الگوی ذهنی چابکی سازمانی با ۰/۲۲/۲۸۶، الگوی ذهنی منفعت‌گرایی با ۰/۲۱/۰۴۴، الگوی ذهنی توان‌افزایی با ۰/۱۵/۶۴۷ و الگوی



شکل ۱. نمودار سنگریزه

جدول ۶ ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان‌دهنده مدیرانی که ذهنیت مشابه به فرآیند برون‌سپاری در سازمان دارند.

جدول ۶. ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

الگوهای ذهنی				مشارکت‌کننده‌ها
رقابت‌مندی	توان‌افزایی	منفعت‌گرایی	چابکی سازمانی	
-۱۹۰	۳۶۰	۰۲۵	۵۹۸	مشارکت‌کننده ۱۰
۱۳۱	-۱۰۸	۰۲۳	۷۰۱	مشارکت‌کننده ۵
-۱۳۳	۱۳۴	۰۵۱	۸۴۸	مشارکت‌کننده ۱۱
۰۹۷	۱۶۳	۲۹۷	۸۶۳	مشارکت‌کننده ۴
۰۰۷	۳۳۵	۸۱۲	۰۹۷	مشارکت‌کننده ۱
۱۸۰	-۰۲۶	۸۵۹	۱۷۵	مشارکت‌کننده ۲
۲۷۴	-۱۲۶	۷۳۶	۳۱۴	مشارکت‌کننده ۹
-۰۶۷	۸۷۰	-۰۶۰	-۰۶۲	مشارکت‌کننده ۷
۰۲۷	۸۴۳	۱۳۴	-۰۳۵	مشارکت‌کننده ۸
۸۴۸	۰۳۰	۱۲۲	-۲۲۳	مشارکت‌کننده ۳
۷۲۴	-۱۳۶	-۱۲۸	۲۵۵	مشارکت‌کننده ۶

نمایش آرایه‌های عاملی در قالب نمودار کیو مشارکت‌کنندگان شماره ۱۱، ۱۰، ۵، ۴ به‌طور مشترک ذهنیت چابکی سازمانی، مشارکت‌کنندگان شماره ۹، ۲ و ۱ مشترک‌الذهنیت منفعت‌گرایی، مشارکت‌کنندگان شماره ۷، ۸، ذهنیت توان‌افزایی و مشارکت‌کنندگان ۳ و ۶ ذهنیت رقابت‌مندی هستند.

تمام دیدگاه‌های مدیران نسبت به انجام فرآیند برون‌سپاری استخراج‌شده و در قالب نمودار کیو با بیشترین و کمترین امتیاز که به خود اختصاص می‌دهند مهم‌ترین و کم‌رنگ‌ترین دیدگاه نسبت به الگوی ذهنی شناسایی شده، هستند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۹	۵	۲۳	۱	۸	۳	۱۲	۴	۷
	۸	۲۹	۲	۱۴	۱۵	۲۱	۱۰	
	۳۱	۳۰	۲۰	۱۷	۱۶	۲۲	۱۱	
		۳۲	۲۴	۱۸	۱۳	۲۳		
			۲۶	۲۵	۱۹			
				۲۷				

نمودار ۲. آرایه الگوی ذهنی چابکی سازمانی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۱۱، ۱۰، ۵، ۴ که ذهنیت چابکی سازمانی مشترک دارند، شاخص‌های ۴، ۱۱، ۱۰ و ۷ با بیشترین امتیاز و شاخص‌های ۹، ۸، ۵ با کمترین امتیاز به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت دیدگاه شناسایی شده‌اند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۶	۲۰	۴	۱	۲	۵	۱۳	۱۲	۱۷
	۲۴	۹	۸	۳	۷	۱۵	۱۴	
	۳۲	۱۰	۱۶	۱۱	۲۹	۱۷	۲۱	
		۲۲	۲۳	۱۸	۲۶	۲۵		
			۲۸	۱۹	۳۱			
				۳۰				

نمودار ۳. آرایه الگوی ذهنی منفعت‌گرایی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۱، ۲ و ۹ که در شناسایی الگوی ذهنی منفعت‌گرایی مشترک هستند، شاخص‌های ۱۷، ۱۲، ۱۴ و ۲۱ مهم‌ترین شاخص‌ها و شاخص ۲۰ از کم‌رنگ‌ترین شاخص‌ها شناسایی کرده‌اند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۲۸	۱۸	۱۳	۸	۱	۶	۱۲	۲	۳۰
	۳۱	۱۶	۱۹	۳	۷	۱۵	۴	
	۳۲	۲۰	۲۳	۵	۱۴	۲۲	۱۱	
		۲۱	۲۵	۹	۱۷	۲۹		
			۲۶	۱۰	۲۴			
				۲۷				

نمودار ۴. آرایه الگوی ذهنی توان‌افزایی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۱۰، ۷ که ذهنیت توان‌افزایی دارند بیشترین امتیاز را به شاخص ۳۰ و به شاخص‌های ۳۱ و ۳۲ کم‌ترین امتیاز اختصاص داده‌اند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۸	۱۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱۰	۲۶
	۱۸	۹	۱۱	۶	۱۳	۱۶	۱۴	
	۲۳	۲۰	۱۵	۷	۱۷	۲۹	۲۲	
		۲۸	۲۱	۲۴	۱۹	۳۱		
			۲۵	۲۷	۳۰			
				۳۲				

نمودار ۵. آرایه الگوی ذهنی رقابت‌مندی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۳ و ۶ که ذهنیت رقابت‌مندی دارند، شاخص‌های ۲۶ و ۲۲ را به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها و شاخص ۲۳ از کم‌رنگ‌ترین شاخص شناسایی نموده‌اند. جدول ۷ نشان‌دهنده امتیازهای شاخص‌ها (همان جایگاه آن‌ها در نمودار کیو)، به ترتیب اهمیت آن در الگوهای ذهنی چهارگانه است.

جدول ۷. الگوهای ذهنی در خصوص فرآیند برون‌سپاری

رقابت‌مندی	توان‌افزایی	منفعت‌گرایی	چابکی سازمانی	گزاره‌های به دست آمده
-۲	۰	-۱	-۱	۰۱ کاهش حجم تصدی‌گری
۲	۳	۰	-۱	۰۲ افزایش نظارت و پویایی
۱	۰	۰	۱	۰۳ مأموریت‌گرایی
۰	۳	-۲	۳	۰۴ افزایش تعهد فردی
-۱	۰	۱	-۳	۰۵ افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی
۰	۱	-۴	-۱	۰۶ کاهش بار مسئولیت
۰	۱	۱	۴	۰۷ کاهش فساد اداری
-۴	-۱	-۱	۰	۰۸ تناسب شغل و شاغل
-۲	۰	-۲	-۴	۰۹ کاهش امنیت شغلی
-۱	۰	-۲	۳	۱۰ تقسیم‌کار مهندسی گونه
-۱	۳	۰	۳	۱۱ مشارکت مردمی
۳	۲	۳	۲	۱۲ کاهش هزینه‌ها
۱	-۲	۲	۱	۱۳ تجاری‌سازی
۳	۱	۳	۰	۱۴ افزایش بهره‌وری
-۱	۲	۲	۱	۱۵ ارتقای کیفیت
۲	-۲	-۱	۱	۱۶ بهبود عملکرد
۱	۱	۴	۰	۱۷ اشتغال‌زایی
-۳	-۳	۰	۰	۱۸ تأمین نیازهای مشتریان
۱	-۱	۰	۱	۱۹ افزایش قدرت پاسخگویی
-۲	-۲	-۳	-۱	۲۰ صرفه‌جویی در زمان
۱	-۲	-۳	۲	۲۱ سودآوری
۳	۲	-۲	۲	۲۲ دستیابی به فناوری نوین
-۳	-۱	-۱	-۲	۲۳ بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات سازمان‌های دیگر
۰	۱	-۳	-۱	۲۴ کاهش مخاطرات و ریسک بازار

امتیازبندی گزاره‌ها در الگوهای ذهنی				
گزاره‌های به دست آمده	چابکی سازمانی	منفعت‌گرایی	توان‌افزایی	رقابتمندی
۲۵. توانمندسازی کارکنان	۰	۲	۳	-۲
۲۶. دستیابی به افراد متخصص	-۱	۱	۲	۴
۲۷. ایجاد مزیت رقابتی	۰	۱	۰	۰
۲۸. افزایش توان رقابتی	۲	-۱	-۴	-۲
۲۹. افزایش ارزش‌آفرینی و کارآفرینی	-۲	۱	۲	۲
۳۰. افزایش پویایی و سازگاری با محیط	-۲	۰	۴	۱
۳۱. توسعه روابط و همکاری با سازمان‌های مشابه	-۳	۱	-۳	۲
۳۲. کسب مزیت رقابتی	-۲	-۳	-۳	۰

بحث و نتیجه‌گیری

هریک از پرسش‌های حاضر براساس نتایج حاصله و نیز استنتاج و تفسیر پژوهشگر به آن‌ها پاسخ داده خواهد شد. روش کیو یک روش -شناسی آمیخته که با ایجاد فضای گفت‌وگو حاصل از مرور ادبیات موضوع و مصاحبه‌ها که پس از ارزیابی و جمع‌بندی درنهایت ۳۲ دیدگاه مدیران نسبت به برون‌سپاری شناسایی شده در اختیار ۱۱ مدیر قرار گرفت که پس از تحلیل اطلاعات کسب شده مشخص شد مدیران چهار الگوی ذهنی: منفعت‌گرایی، چابکی سازمانی، رقابت-مندی و توان‌افزایی در مورد برون‌سپاری دارند.

براساس ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **منفعت‌گرایی**، هر سازمان علاوه بر توجه به منابع انسانی و ساختار و تشکیلات سازمانی خود هم‌راستای منافع خود حرکت می‌کند. در درون‌سپاری، فرآیندها زمان‌بر و طولانی هستند و موجب نارضایتی مشتریان است. در مقابل، برون‌سپاری به فرآیندها سرعت می‌بخشد، به طوری که در مدت‌زمان کوتاه خدمات با کیفیت ارائه می‌شوند و همچنین می‌تواند اثر مثبت بر سطوح رضایت مشتریان داشته باشد. رسالت اصلی سازمان‌های دولتی رضایت مشتریان است تحقق این رسالت نشان از بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری است. با واگذاری فعالیت‌های سازمانی به سازمان مربوط در حقیقت یک معامله تجاری با درآمدهای عالی و بدون هزینه منعقد می‌شود و از طرفی زمینه اشتغال فراهم می‌شود.

مفهوم چابکی سازمانی از ویژگی‌های عملکرد یک سازمان چابک است و ریشه در دو مفهوم سازگاری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی دارد (مایلز و کرما، ۲۰۲۰: ۶). مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **چابکی سازمانی**، بر این باورند که سازمان‌های دولتی با انجام برون‌سپاری متناسب با شغل و نیاز واقعی خود نیروی کار جذب می‌کنند و به نحو شایسته‌ای مردم را مشارکت می‌دهند. برون‌سپاری

تحولی بنیادین در ساختار و تشکیلات سازمان است که موجب کاهش بار مسئولیت، فساد اداری و امنیت شغلی و افزایش قدرت نظارت و پویایی و انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان می‌شود. برون-سپاری با کاهش بار مسئولیت، فرد را مأموریت‌گرا پرورش می‌دهد.

در حال حاضر سازمان‌ها با جهانی‌سازی، تغییرات سریع محیطی، رقابت شدید و نیازهای پیچیده مشتریان مواجه هستند، این تمایل به تغییر مداوم و رقابت در بازار در حال تغییر سازمان‌ها را به رقابت وا می‌دارد (زانیگا-کولازوز^۲ و دیگران، ۲۰۱۹: ۱۹۶). براساس ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **رقابت‌مندی**، داشتن مزیت رقابتی سازمان‌ها را از هم‌دیگر متمایز می‌کند. برای غلبه بر اوضاع پیچیده و پویا و بقا در میدان رقابت داشتن منابع توانمند و آموزنده و متخصص با دانش و مهارت موردنیاز است. سازمان علاوه بر اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین دارایی سازمان، به دارایی فیزیکی و فناوری نوین نیاز دارد تا از طریق دارایی‌های انسانی و فیزیکی، توانایی پذیرش ریسک بازار را بالا ببرند.

براساس ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **توان‌افزایی**، تغییر و تحولات و رقابت‌ها سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، سازمان منفعل به دلیل عدم پویایی و سازگاری با محیط نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد و از گردونه خارج می‌شود. سازمان باید برای حفظ مزیت رقابتی خود در محیط پویا و متغیر تلاش کند. میدان رقابت یک نوع رابطه و همکاری سازمان در دهکده جهان است که با ایجاد رقابت سازمان‌ها سعی در کسب مزیت رقابت و ارزش‌آفرین و کارآفرین هستند. گستره دسترسی به این توانمندی‌ها برون‌سپاری است.

از دیدگاه نویسندگان و اندیشمندان مختلف، برون‌سپاری در سازمان‌ها بررسی شده که هر کدام به مزایایی خاص آن اشاره کرده‌اند،

انجام امور سازمانی بالای بهره‌وری سازمان با پژوهش جاویدی و شیرازی ۱۳۹۳ هم‌راستا شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان داشت که مدیران سازمان‌های دولتی برون‌سپاری را با ذهنیت چابکی سازمانی و تا حدودی منفعت‌گرایی ولی پژوهش‌های پیشین با ذهنیت توان-افزایی و رقابت‌مندی انجام می‌دهند. مدیران سازمان‌های دولتی بایستی برون‌سپاری را علاوه بر ذهنیت چابکی سازمانی و منفعت-گرایی با ذهنیت توان‌افزایی هم انجام دهند. نبود رقابت در بین سازمان‌های دولتی، انگیزه‌های پیشرفت را کور می‌کند و سازمان به وضع موجود بسنده می‌کند. در صورتی که سازمان‌ها گرایش به انعطاف با تغییرات محیطی دارند (روشنی و بخت‌آزمای‌بناب، ۱۳۹۸).

پیشنهادها

در پایان ضمن بیان محدودیت‌ها، پیشنهادهایی ارائه می‌کنیم. این پژوهش همانند سایر پژوهش‌های علوم اجتماعی در فرایند اجرا با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، از عمده محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- مهم‌ترین محدودیت پژوهش؛ پیدا کردن افراد صاحب‌نظر و مسلط به موضوع که ضمن تمایل به مصاحبه، وقت کافی را در اختیار مصاحبه‌گر قرار دهند.

- محدودیت بعدی اضطراب ذاتی و ترس از آینده مصاحبه‌شوندگان برای بیان دیدگاه واقعی خود پیرامون موضوع بود که این محدودیت با مذاکره و اطمینان از محرمانه بودن اسامی مصاحبه‌شوندگان تا حدودی رفع شد.

- محدودیت بعدی، عدم آشنای بعضی از مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش، به خصوص در مرحله مرتب‌سازی عبارات کیو بود که این مورد نیز با آموزش محققین مرتفع گردید.

به‌منظور تبیین بیشتر موضوع و واکاوی نقش مدیران در برون‌سپاری و ضرورت آگاهی از نقش مؤثر مدیران در فرایند برون‌سپاری پیشنهاد می‌شود:

- مفاهیم مرتبط با برون‌سپاری و پیمان‌سپاری در دستورالعمل ویژه‌ای خاص سازمان‌های دولتی تدوین و فرایند، مزایا، معایب، پیامدها و آسیب‌های برون‌سپاری به مدیران آموزش داده شود. همچنین بستری فراهم شود، نتایج پژوهش‌های میدانی و مطالعات موردی برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌های دولتی در اختیار سایر سازمان‌ها قرار گیرد و به محققان پیشنهاد می‌شود:

- با روش‌های مختلف کیفی پژوهش در زمینه برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی نگارش شود و یا این که با همین روش این موضوع را در سازمان‌های دولتی مورد کاوش قرار دهند.

اما هیچ‌کدام به بررسی ذهنیت مدیران در این زمینه نپرداخته‌اند. می‌توان گفت که بررسی در راستای این موضوع در هدفمند شدن برون‌سپاری جهت استفاده بهینه از راهبرد اجرایی و دستیابی به برتری‌های استراتژی سازمان گام مؤثری باشد.

پژوهش حاضر دنبال شناسایی و دسته‌بندی دیدگاه مدیران پیرامون برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی شهر اهواز بوده است که با استفاده از روش کیو ۱۱ نفر از مدیران آشنا با موضوع پژوهش و شاغل در سازمان‌های دولتی انتخاب و ذهنیت آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت ۳۲ دیدگاه مدیران نسبت به برون‌سپاری شناسایی شده در اختیار ۱۱ مدیر قرار گرفت که پس از تحلیل اطلاعات کسب شده مشخص شد مدیران چهار الگوی ذهنی: منفعت‌گرایی، چابکی سازمانی، رقابت‌مندی و توان‌افزایی در مورد برون‌سپاری دارند.

از بین الگوهای به دست آمده الگوی ذهنی اول و چهارم به ترتیب کم‌ترین و بیش‌ترین درصد واریانس کل تبیین شده را تشکیل می‌دهند. در میان این دو الگو شاخص‌های افزایش بهره‌وری و دستیابی به افراد متخصص است. در این باره می‌توان این‌چنین استدلال کرد که شهرت و عظمت سازمان‌ها به سبب نیروی کار با دانش و مهارت است که با همت مضاعف میزان بهره‌وری را بالا می‌برند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۷) همچنین به اثر مثبت برون-سپاری در میزان بالای بهره‌وری سازمان با پژوهش یکتایی و رنجبرنوشری (۱۳۹۵) هم‌راستا است.

شاخص برجسته‌ای که در دسته اول نمایان است، شاخص کاهش فساد اداری هست. به طوری که اکثر مصاحبه‌ها آن را مهم‌ترین عامل می‌دانند و بیان می‌کنند که فساد اداری در بخش‌های دولتی بسیار رایج است به دلیل اینکه مدیران منابع مالی سازمان را سرمایه خود می‌دانند و جهت منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. نکته مهم‌تر این است در پژوهش‌های پیشین این شاخص نادیده گرفته شده است.

الگوهای ذهنی دوم و سوم بیش از ۴۴ درصد واریانس کل تبیین شده را تشکیل می‌دهند. در میان الگوی ذهنی اول و دوم شاخص‌های تقسیم‌کار مهندسی‌گونه و کاهش هزینه‌ها است. همان‌طور که در بیان مسئله اشاره شده برون‌سپاری حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌ها است و سازمان‌ها می‌توانند به جای تحمل هزینه‌های سازمان دست به برون‌سپاری بزنند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش محمدی و غیوری‌ثالث (۱۳۹۳) هم‌راستا هستند.

در میان الگوی ذهنی اول و سوم شاخص‌های افزایش مشارکت مردم و توسعه روابط و همکاری با سازمان‌های مشابه، سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز و پویا است که به برقراری ارتباط با سازمان‌های دیگر نیاز دارند (فضلی و رشیدی آستانه، ۱۳۹۵) همچنین به نقش برون‌سپاری در افزایش سهم شهروندان در

دولتی و شرکت‌های دولتی و بخش خصوصی بررسی و مقایسه شود.

- آسیب‌شناسی برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد کاوش و تجزیه و تحلیل شود.
- میزان دستیابی به اهداف برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌های

منابع

سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه آینده». *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۱(۱۴)، ۱۱۳-۸۷.
حمیدی، حجت‌اله؛ روغنیان، عماد و کمانکش، علی (۱۳۹۵). «مدل تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات به‌منظور بهبود پشتیبانی فناوری اطلاعات سازمان‌ها». *فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین*، ۱(۵۱)، ۷۱-۸۶.
خمسه، عباس و رجیبی، مهدی (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های R & D در صنایع دفاعی با رویکرد آینده‌پژوهی». *فصلنامه دفاعی*، ۲(۴)، ۶۳-۸۶.
خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۹۶). *روش‌شناسی کیو، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات صدا و سیما*.
دانایی فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب و شیخ‌ها، روزبه (۱۳۹۲). *روش‌شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش، تهران: صفار*.
رضاییان، علی؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ رجیبی‌نهوجی، میثم و لطفی‌فروشان، نیما (۱۳۹۳). «مدل‌سازی پویای مسائل برون‌سپاری پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی شرکت خدمات انفورماتیک». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۸(۲)، ۵۵-۸۴.
رنجبر، رحمان؛ نادر پور، بابک؛ حسینی‌نیا، غلامحسین و هوشیمندیار، نادر (۱۳۹۸). «ترسیم الگوی مفهومی دولت کارآفرین در ایران با رویکرد فرا تحلیل کیفی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱(۸)، ۳۳-۵۰.
روشنی، سمیه و بخت‌آمازی بناب، محمد (۱۳۹۸). «پایش اثر-پذیری پارانویید سازمانی از رهبری معنوی با میانجی‌گری تعهد سازمانی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۴)، ۱۲۹-۱۴۰.
روغنیان، عماد و مجیبیان، فاطمه (۱۳۹۳). «ارزیابی خطرپذیری فرآیند برون‌سپاری طرح‌های شهری با استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری چند معیاره در محیط فازی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۸(۲)، ۸۵-۱۰۶.
سبحانی‌فرد، یاسر و محمدی، مهدی (۱۳۹۳). «طراحی مدل اثرات برون‌سپاری موفق بر کیفیت خدمات مشتریان دانشجویان دانشگاه‌های تهران». *فصلنامه مدیریت*

اخوان‌خرازیان، مریم؛ شهیازی، محمدمهدی و فاتحی، محمد (۱۳۹۶). «ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون‌سپاری». *فصلنامه مدیریت تولید و عملیات*، ۱(۱۴)، ۱۳۹-۱۵۶.
ارسطوزاده، فاطمه و ترابی‌پور، امین (۱۳۹۶). «مقایسه کیفیت خدمات آزمایشگاه بالینی برون‌سپاری شده و برون‌سپاری نشده در بیمارستان‌های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۵». *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۸(۲)، ۱۰۶-۱۱۶.
اسدی، حسن؛ فرزبانی، فاتح؛ فراهانی، ابوالفضل و یوسفی، حسینعلی (۱۳۹۴). «اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش». *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۱(۵۴)، ۹۰-۹۸.
باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کیانی، مهرداد (۱۳۹۴). «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها شرکت صنایع اپتیک اصفهان». *نشریه بهبود مدیریت*، ۳(۲۹)، ۱۳۷-۱۶۶.
تقوی رضانی، فاطمه و گروسی، امیر (۱۳۹۶). «تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های مهندسی مشاور خراسان‌رضوی». *فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۱(۲۴)، ۱۰۳-۱۲۸.
جاویدی، امین و شیرازی، علی (۱۳۹۳). «اثر اعتماد درک شده بر وفاداری با تأکید بر نقش واسطه تعهد رابطه‌ای در برون‌سپاری فعالیت‌ها در هتل‌های شهر مشهد». *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱(۱۱)، ۱۱۲-۱۳۰.
جمشیدیان، هادی و محمودی، اسلام (۱۳۹۳). «ارزیابی و اولویت‌بندی فرصت‌ها و چالش‌های امنیتی برون‌سپاری در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح». *فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی و امنیتی*، ۱(۷)، ۵۹-۷۶.
جمشیدی‌چناری، احمد؛ موحدی، مسعود و علیاری، شهرام (۱۳۹۴). «ارائه الگوی ارزیابی میزان موفقیت برون‌سپاری نرم‌افزارهای لجستیک؛ با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی». *فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین*، ۱(۴۹)، ۵۴-۶۵.
حاجی حسینی، فرزانه (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر شبکه تحقیقات دفاعی به‌منظور برون-

کسب‌وکار، (۲۳)۱، ۸۳ - ۱۰۴.

سعیدپور، جلال؛ فریدفر، نیلوفر و قاضی، عسگر (۱۳۹۸). «عوامل مؤثر اجرای برون‌سپاری در بیمارستان از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران». *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ۲(۱۳)*، ۱۵۰-۱۴۲.

سید نقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و افکنانه، محمد (۱۳۹۷). «الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، (۲)۶*، ۱۱-۲۶.

صادقی‌مال امیری، منصور؛ احمدوند، علی‌محمد؛ خوش‌چهره، محمد و خوشزاد، سید رضا (۱۳۹۳). «طراحی نظامی برای برون‌سپاری فعالیت‌های پلیس آگاهی ناجا با بهره‌گیری از فرآیند تصمیم‌گیری چند معیاره». *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، (۴)۱*، ۶۷۱-۶۹۳.

عربی‌مرقی، سمیه و حمیدی، ناصر (۱۳۹۵). «ارائه ساختار نظام‌مند عوامل استراتژیک مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی». *فصلنامه علوم رفتاری، (۲۹)۱*، ۱۳۱-۱۶۲.

عشوری، مونا (۱۳۹۵). «آسیب‌شناسی عوامل مختلف در نظام برون‌سپاری خدمات شهری شهرداری تهران». *ماهنامه پژوهش ملل، شماره ۱۱، آبان ماه، ۱۰۱ - ۱۱۵*.

علیمردانی، اکرم و رمضان‌زاده، سعید (۱۳۹۶). «رتبه‌بندی دروس مهارتی رشته مرزبانی، با قابلیت برون‌سپاری، با استفاده از تکنیک تاپسیس (TOPSIS)». *فصلنامه علوم و فنون مرزی، (۲۲)۱*، ۱۸۵ - ۲۱۷.

علیمردانی، اکرم؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۶). «شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری به‌منظور برون‌سپاری فعالیت‌های آموزش انتظامی با استفاده از روش دلفی فازی». *فصلنامه دانش انتظامی، (۷۴)۱*، ۱۵۱ - ۱۸۴.

علیمردانی، اکرم؛ آراسته، حمیدرضا؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا و محبی، علی (۱۳۹۶). «امکان‌سنجی برون‌سپاری آموزش مهارت‌های رشته مبارزه با مواد مخدر با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره». *فصلنامه پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی، (۴)۱*، ۳۳ - ۵۲.

عوض‌زاده تازیانی، مهدی (۱۳۹۴). «برون‌سپاری؛ نوآوری در مرز مدیریت استراتژیک»، *کلید سرمایه، (۱۴)۱*، ۱۳۳-۱۳۳.

فانی، علی اصغر و شیرینی، اردشیر (۱۳۹۸). *برنامه‌ریزی منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.*

فضلی، صفر و رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۵). «نقش تسهیم میان شرکتی دانش در برون‌سپاری خدمات لجستیک شهرک‌های صنعتی استان گیلان». *فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین، (۱)۵۴*، ۴۱-۵۴.

فیروز بخت، مهشید و فقیهی، مهدی (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری کرج». *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، (۲۴)۱*، ۷۷ - ۹۲.

کاتب، غزاله (۱۳۹۹). «طراحی مدل جهت ارزیابی پیمان‌کاران برون‌سپاری پروژه‌های عمرانی شهرداری منطقه ۳ تهران». *نشریه نخبگان علوم و مهندسی، (۱)۲۲*، ۶۷-۵۱.

کزازی، ابوالفضل؛ الفت، لعیبا و بهرامی، ابوالفضل (۱۳۹۳). «انتخاب تأمین‌کنندگان مناسب برای برون‌سپاری با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای NAP و بر مبنای مدل (BOCR) شرکت آذین تنه». *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، (۳۵)۱*، ۲۷-۶۰.

گورانی، محمد و غیوری ثالث، مجید (۱۳۹۶). «روشی برای اطمینان از نتایج پرس‌وجوها روی پایگاه داده برون‌سپاری شده مبتنی بر نظریه بازی». *مجله پدافند الکترونیکی و سایبری، (۲)۵*، ۱ - ۱۷.

محمدی، محمد و غیوری ثالث، مجید (۱۳۹۳). «ارائه یک طبقه‌بندی جدیدی از تهدیدات برون‌سپاری پایگاه داده با رویکرد پدافند غیرعامل». *فصلنامه پدافند غیر عامل، (۱۷)۱*، ۱ - ۱۰.

نادری‌خورشیدی، علی‌رضا؛ درویش‌زاده، فریدون و حاجی‌علی‌اکبری، کاوه (۱۳۹۳). «طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران». *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، (۷)۱*، ۱۰۱ - ۱۱۶.

نرگسیان، عباس؛ پورعزت، علی‌اصغر و رسولی پرشکوه، آزاده (۱۳۹۶). «مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، (۱۸)۱*، ۷۹-۹۰.

نشاط، نرگس و باغی‌کشتان، معصومه (۱۳۹۳). «برون‌سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌های در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: تأثیرات بر بهبود عملکرد و چالش‌های فرارو». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، (۹۹)۱*، ۵۹-۷۸.

نظری‌علی‌آبادی، فاطمه (۱۳۹۵). «برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی به بخش خصوصی و بررسی اثرات آن در سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین». *فصلنامه پژوهش‌های جدید*

- تولید، زمستان)، ۳۴۱ - ۳۵۲.
- یکتایی، محمدحسین و رنجبرنوشری، اعظم (۱۳۹۵). «ارائه مدل پذیرش رایانش ابری در برون‌سپاری فناوری اطلاعات». فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۱(۱۰۷)، ۱-۱۱.
- Annique, C. (2017). "Absorptive capacity and R&D outsourcing". *Journal of Engineering and Technoligy Management*, 43(1), 34-47.
- Asatiani, A., Apte, U., Penttinen, E., Rönkkö, M., & Saarinen, T. (2019). Impact of accounting process characteristics on accounting outsourcing-Comparison of users and non-users of cloud-based accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 34, 100419.
- Cao, J. Mukherjee, A., & Sinha, B. U. (2018). "Firm- asymmetry and strategic outsourcing". *Journal Intertional Review of Economics and Finance*, 53 (1), 16-24.
- Caruth, D. L., Pane Haden, S. & Caruth, G. (2013). Critical Factors in Human Resource Outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(4), 187-195.
- Collings, D. G., W0d, G. T. & Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management A Critical Approach*. Routledge.
- Dessler, G., Sutherland, G., & Cole, N. D. (2005). *Human resources management in Canada*. Pearson Education Canada.
- Grimshaw, D., Rubery, J., Anxo, D., Bacache-Beauvallet, M., Neumann, L., & Weinkopf, C. (2015). Outsourcing of public services in Europe and segmentation effects: The influence of labour market factors. *European Journal of Industrial Relations*, 21(4), 295-313.
- Gunasekarana, A., Iranib, Z., Choyc, K., Filippid, K., Filippid, L., Papadopoulose, T. (2015). "Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications". *International Journal of Production Econ mics*, 161(1), 153-166.
- Lussier, R. N. & Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management and Accounting*, 16(۱)، ۱۹۷ - ۲۲۰.
- نعمتیان، محمود؛ مطور، محمد و صالحی، بیژن (۱۳۹۶). «برون‌سپاری مزایا و ریسک‌ها». فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، (کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اشتغال و resource management, Functions, Applications, and Skill Development 3rd edition. SAGE Publications, Inc.
- Mills, R. B., & Keremah, O. (2020). "Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review". *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 7 (5), 1-12.
- Potkany, M. (2008). *Personnel Outsourcing Processes, Ekonomika Management*, 4, 53-62.
- Power, M. J., Desouza, K. C. & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. Kogan Page Limited.
- Qandile, Y. A., & Oganesyants, N. (2014). "Positioning for international market segments in higher education: Evidence from Saudi Arabia". *Business Education & Accreditation*, 6(2), 61-69.
- Robinson, J. R. (2016). Role of Outsourcing in Stress and Job Satisfaction of Information Technology Professionals.
- Torrington, D; Hall, L. & Taylor, S. (2014). *human resource management, ninth edition*, Pearson Education Limited.
- Yuang, Y., Chu, Z., Lai, F. & Wu, H. (2020). "The impact of transaction attributes on Logistics outsourcing success: A moderated mediation model". *Journal of production Economics*, 219(1), 54-65.
- Zuniga-Collazos, A. et al, (2019). "Organizational Competitiveness: The Conceptualization and Its Evolution". *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 195-211.

طراحی الگوی نظریه هارمونی انگیزه‌ها: اصول، استراتژی‌ها و پسايندها

*علی قربانی^۱، جهان عبدی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه باختر، ایلام، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۶/۱۲) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۶)

Designing a Model of the Theory of the Harmony of Motives: Principles, Strategies and Consequences

*Ali Ghorbani¹, Jahan Abdi²

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of public Administration, bakhtar University, Ilam, Iran

Received: (07/Jan/2021)

Accepted: (27/Aug/2021)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

One of the key factors for the success and survival of an organization to maintain continuity of work in a powerful way is the coordination of team members' motivation. Proper combination of motivations will inspire and desire to be more effective in team members. The purpose of this study is to design a harmonic model of motivations (principles, strategies and consequences). The research approach is qualitative and the research strategy is based on data-based theory theory with a Glaser approach. The study population of this study included the staff of the tax administration of Ilam city. The data collection was a scandal that reached saturation (credibility) after interviewing 19 of them. In this research, theoretical and purposive non-probabilistic sampling method has been used. Data were analyzed using coding method. It was found that six factors (synchronicity of motivation, skill diversity, equality of effects as a result, trust within members, management support, game-making) are involved in coordinating team motivation. Model by structural equation method And the validity of the research was confirmed by the specialized committee. At the same time, considering the level of team motivation, it was clear that the strategies of "Harmony of Motivation Management" are based on the two axes of "team motivation" and "individual motivation" on the four principles of consolidation, suspension, promotion and renewal.

Keywords

Motivation, Harmony of Motivations, Teamworking, Coaching, Gamification.

چکیده

از جمله عوامل کلیدی موفقیت و بقای یک سازمان برای حفظ تداوم کار به شیوه‌ای قدرتمند هماهنگ بودن انگیزه اعضای گروه، است. ترکیب مناسب انگیزه‌ها، سبب الهام‌بخشی و اشتیاق به اثربخشی بیشتر در اعضای گروه خواهد شد. هدف مطالعه حاضر طراحی مدل هارمونی انگیزه‌ها (اصول، استراتژی‌ها و پسايندها) است. رهیافت پژوهش به صورت کیفی و استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد گلزری است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان ایلام بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه بود که پس از مصاحبه با ۱۹ نفر از آنان به مرحله اشباع (اعتبار) رسیده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی نظری و هدفمند استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری تحلیل گردیدند که مشخص شد شش عامل (همزمانی انگیزه، تنوع مهارت، برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه، اعتماد درون اعضا، حمایت مدیریت، بازی‌سازی)، در هماهنگ کردن انگیزه گروه دخالت دارند مدل از طریق روش معادلات ساختاری و اعتبار پژوهش توسط کمیته تخصصی مورد تأیید قرار گرفتند. ضمن اینکه با توجه به سطح انگیزش گروه، مشخص گردید که استراتژی‌های «مدیریت هارمونی انگیزه‌ها» بر دو محور «انگیزه گروه» و «انگیزه فرد» بر چهار اصل تثبیت، تعلیق، ترفیع و تجدید استوار است.

واژه های کلیدی

انگیزش، هارمونی انگیزه‌ها، کار تیمی، مربی‌گری، بازی‌سازی.

مقدمه

کلمه انگیزه در اواخر قرن نوزدهم ظهور یافته است. انگیزه را می‌توان به‌عنوان عوامل درونی و بیرونی تعریف کرد که به‌طور مداوم میل، انرژی، علاقه‌مندی، تعهد به یک کار، نقش یا موضوع یا تلاش برای رسیدن به یک هدف را در افراد تحریک می‌کند. انگیزه حاصل تعامل عوامل هشیار و ناخودآگاه مانند شدت میل یا نیاز، انتظارات از فرد و همتایان و ارزش انگیزه یا پاداش هدف است. این عوامل دلایلی هستند که موجب می‌شوند فرد، گروه یا گروه رفتار خاصی را به نمایش بگذارند (لويس و اوپاساک^۱، ۲۰۱۹: ۸۲۵). یکی از دلایل عدم تحقق هدف در کار تیمی (بالاخص تیم‌های غیررسمی) افت انگیزه اعضای گروه در طول فرآیند کار است. ممکن است اعضای گروه، با انگیزه بالا فعالیتی را شروع کنند اما در ادامه، کاهش انگیزه برخی افراد و انجام ندادن امور محوله باعث کاهش انگیزش سایر افراد شده، تلاش برای تحقق هدف متوقف می‌شود و حتی گروه از هم گسسته می‌شود. در یک گروه تازه شکل یافته، ممکن است انگیزه‌های افراد در ابتدا بسیار بالا باشد و در جلسه اول توافق شود که برای دو روز بعد هر کس وظایف مشخصی را انجام دهد و گزارش دهد. در این بین پس از دو روز ممکن است برخی افراد امور محوله را به هر دلیلی انجام نداده باشند؛ این امر ممکن است که با عذرخواهی افراد مقصر به جلسه بعدی موکول شود، اما اتفاقی که می‌افتد این است که سایر اعضا که در جلسه دوم بسیار با انگیزه بودند، در جلسه سوم حتی در صورت انجام کار توسط مقصران جلسه دوم، این بار سطح انگیزشی پایین‌تری خواهند داشت. به عبارتی افرادی که در جلسه دوم با انگیزه بودند، به علت کارشکنی برخی اعضا در جلسه سوم بی‌انگیزه خواهند بود و افرادی که در جلسه دوم انگیزه پایینی داشت، در جلسه سوم به علت انجام وظایف محوله انگیزه بالاتری خواهند داشت.

ناهمسانی انگیزه‌ها در گروه در جلسات دوم، سوم، چهارم باعث می‌شود به‌مرور عملکرد گروه افت کرده و اهداف محقق نگردد. نظریه هارمونی انگیزه‌ها، مدعی است که برای تداوم کار تیمی در یک سیستم، انگیزه‌های افراد بایستی متناسب و همسان باشند. ناهمسانی انگیزه‌ها سبب تضعیف انگیزه‌های قوی‌تر و در نتیجه عدم تحقق هدف گروه می‌شود. عوامل بسیاری از جمله محیط، سرمایه و منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. ولی منابع انسانی بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمان دارد. به این ترتیب منطقی است که یک

سازمان نیاز دارد تا به کارکنان خود، برای تحقق بخشیدن اهداف، ضمن گروه‌سازی، انگیزه لازم را ارائه دهد (ندوکا^۲، ۲۰۱۶: ۲).

واضح است که انگیزه و نتایج عملکرد گروه به روش‌های مختلف توضیح داده شده‌اند. انگیزش و تأثیر آن بر عملکرد، همواره به‌شدت مورد پژوهش قرار گرفته است و از بحث و تکرارهای بسیاری گذر کرده است ولی از طریق این مقاله، پژوهش عمیق‌تر برای طراحی مدل نظریه هارمونی انگیزه‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریت آن صورت گرفته است. تحقیقات و نظریه‌های ارائه شده در مورد انگیزش و گروه، نشان داده‌اند که به‌شدت بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند. اما آنچه نادیده گرفته شده است ادراکات متفاوت اعضای گروه (عدم هارمونی انگیزه‌ها) است که بر انگیزش آنان تأثیرگذار بوده و عملکرد گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با توجه به مباحث مطرح شده فوق اولاً اهمیت پژوهش نمایان و مشخص گردیده است: در حالی که انگیزه وجود داشته باشد و این انگیزه‌ها هماهنگ باشند، سازمان‌ها با نتایج چشمگیری رشد می‌کنند و لذا، مفهوم هماهنگ بودن انگیزه تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان و تیم‌های کاری در شغل‌های آن‌ها دارد. لذا، بایستی عواملی که باعث هماهنگ شدن انگیزه تیم‌های کاری می‌شوند را شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

بیان مسئله

هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون روحیه کار تیمی عملکردی کارآمد و بهترین نتیجه ممکن داشته باشد. گزارش شده است که کارمندان با انگیزه تمایل به پیوستن به کار تیمی را دارند. انگیزه کارمندان "آمادگی" یک کارمند برای کار طبق استانداردهای سازمانی است در واقع انگیزه به فعالیت‌های فکری، عاطفی و رفتاری اطلاق می‌شود. از لحاظ تئوری، آمادگی به‌عنوان آخرین مرحله از فرآیند انگیزه است که به "محرک" (نیاز با جهت) تبدیل می‌شود و در نهایت نیاز برآورده می‌شود / پاداش می‌یابد و بدین ترتیب حالت آمادگی (انگیزه) در کارمند روشن می‌شود (غلام و الله^۳، ۲۰۱۹: ۸۸۰). از طرفی، کار تیمی همیشه برای سازمان‌ها حیاتی بوده زیرا سازمان یک فعالیت تیمی است (سانبال و هیساک^۴، ۲۰۱۸). نیاز روزافزون به کارکنان شایسته و با انگیزه برای انجام وظایف سازمان ضروری

2. Nduka

3. Ghulam & Allah

4. Sanyal & Hisam

1. Levis & Upasak

کارکنان و مشتریان، ارتقای خلاقیت افراد در برخورد و حل و فصل اختلافات، تسهیل در خدمت، تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی در میان اعضا آن‌ها می‌شود. اطمینان از اینکه کارکنان به کار خود متعهد هستند و کار را با بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه خود، برای کمک به سازمان و در رسیدن به هدف انجام می‌دهند، شاهکاری قهرمانانه برای یک مدیر است. مادوکا و اوکافور^۵، (۲۰۱۴). شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد که در میان بازار کار رقابتی، حفظ انگیزه کارمندان یک کار بزرگ است. کارکنان با انگیزه چشم‌انداز رشد، پیشرفت و نشان دادن مسیر شفاف شغلی صرف نظر از مزیت‌های اقتصادی که در طول فرآیند به آن‌ها داده می‌شود برانگیخته می‌شوند. عدم دسترسی کارکنان به دانش، مهارت و تجربه تأثیر عمیقی بر سازمان و کار تیمی خواهد گذاشت (اولوکو و امولا^۶، ۲۰۱۵).

یک گروه با صدای نسبتاً مساوی، به عناصر حیاتی برای شیوه‌های کسب‌وکار موفق تبدیل می‌شود. سینرژی به‌عنوان تعامل یا همکاری دو یا چند سازمان، مواد یا عوامل دیگری تعریف می‌شود تا اثر ترکیبی بیشتری از مجموع اثرات جداگانه آن‌ها ایجاد شود (ویسن^۷، ۲۰۱۷).

لذا، چنانچه افرادی در درون گروه باشند که احساس کنند علی‌رغم تلاش در تیم، نتیجه کار آنان ناعادلانه است و یا اینکه همه افراد انگیزه لازم را برای تلاش ندارند و همچنین مهارت آن‌ها مکمل همدیگر نیست، انگیزه آن‌ها کمتر شده و از تلاش خود می‌کاهند. موفقیت سازمان، مستلزم این امر است که اعضای آن انگیزه لازم را برای انجام وظیفه خود به بهترین وجه داشته باشند. به عبارت دیگر، انگیزش عامل اصلی کار مؤثر در سازمان است. راه‌های مختلفی برای اثربخشی کارمندان سازمان وجود دارد و انگیزه کارکنان یکی از آن‌هاست. سازمان‌ها راه‌های مختلفی را برای ایجاد انگیزه نیروی کار خود طراحی کرده‌اند؛ از جمله: برنامه‌های پاداش و آموزش، انگیزه‌های نقدی، سمینارهای انگیزشی و دیگر فعالیت‌های مشارکت (آمیت، ۲۰۱۶). هدف از ایجاد انگیزه توانمندسازی است. مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای گروه باید به‌طور کامل مورد استفاده قرار گیرند. یک گروه زمانی در مسیر رسیدن به یک هدف، به بهترین نحو عمل می‌کند که مجموع انگیزه‌ها باهم، همسو باشند زیرا انگیزه یک گروه، حاصل تعامل انگیزه مجموع اعضای گروه است. ایجاد انگیزه در یک گروه منجر به

به نظر می‌رسد. برای رسیدن به اهداف، سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که علاوه بر تمایل واقعی به انجام وظایف خود، انگیزه لازم برای دستیابی به هدف موردنظر از طریق کار تیمی را داشته باشند (فای زل و همکاران^۱، ۲۰۱۷). انگیزه‌های مؤثر در سطوح مختلف سازمان به‌منظور ایجاد کارایی و رضایت شغلی کارکنان، بسیار موردنیاز است (تلا و همکاران^۲، ۲۰۰۷).

سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از حداکثر پتانسیل منابع انسانی خود استفاده کنند، در رقابت باقی بمانند و برای زنده ماندن، بر اساس ارزش ذاتی منابع انسانی، انگیزه و تعهد کارکنان خودساخته شوند. از طرفی دارایی‌های واقعی سازمان‌ها کارکنان هستند (محسن و همکاران^۳، ۲۰۰۴). به‌عنوان نیروی محرکه هر سازمان در نظر گرفته می‌شوند.

شایع‌ترین سیاست پذیرفته شده توسط مدیران برای افزایش کارایی عملکرد، انگیزه کارکنان است. از این رو، انگیزه به سازمان کمک می‌کند تا سریع‌تر به اهداف خود برسد، زیرا کارکنان تمایل دارند تا پاداش کار با انگیزه باشد. تکنیک قدیمی هویج و چوب در محیط امروز کار نمی‌کند و مدیران نیاز به انقلابی در راه ایجاد انگیزه برای کارکنان و کسب نتیجه مطلوب و پاداش کارکنان دارند (فورسن^۴، ۲۰۱۲). کارکنان زمانی اثربخش خواهند بود که کار را در قالب گروه به انجام رسانند. در تیم‌هایی که افراد با تنوع همسان در تیم حضور دارند، برخی مهارت‌های موردنیاز برای تحقق هدف در تیم موجود نیست، تحقق هدف سخت خواهد بود. در تیم مهارت‌ها بایستی متنوع و مکمل هم باشند. مکمل بودن از سویی موجب نگه‌داشتن اعضا می‌شود و از سوی دیگر هرکس نقش مشخصی در گروه دارد که عملکردش نیز مستقل و قابل رهگیری است. بدین ترتیب انگیزش‌ها نیز همچنان در سطح بالا حفظ می‌شود. کار کردن در محیطی، با ارتباطات واضح و آزاد، گفتگوی فعال و همکاری در ارائه اطلاعات و ایده‌ها منجر به نتایج موفق می‌شود، اما اعضای گروه همه از یکدیگر یاد می‌گیرند و روش‌های جدید تفکر، انجام کار، مقدار فعالیت‌های جسمانی در حین اجرای یک پروژه و همچنین منافع و حفره‌ها را کشف می‌کنند. کار تیمی راه کارآمد برای دستیابی به موفقیت در محل کار یا در سازمان است و همچنین، باعث اعتماد، بهبود رابطه و روح همکاری در میان کارفرمایان و کارکنان، بین مدیریت و کارکنان، کارکنان و سایر کارکنان،

5. Maduka & Okafor

6. Oloko & Omollo

7. Wiesen

1. Faisal & et al

2. Tella & et al

3. Mohsen & et al

4. Forson

اعتماد، ارتباطات و رهبری مؤثر هستند. تمرکز بر اهداف مشترک با مسئولیت جمعی برای موفقیت از مهم‌ترین فعالیت‌های کار تیمی است (امانوئل^۴، ۲۰۱۵: ۱).

گروه‌ها جایگزین افراد و به‌عنوان پایه‌های اصلی سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که توانایی کار در گروه‌ها را داشته باشند و مشکلات را حل کنند (مولیکا^۵، ۲۰۱۰).

انگیزه اعضای گروه از جمله عوامل تأثیرگذار بر عملکرد گروه است. گرچه انگیزه می‌تواند برخی مزایا و عملکرد را داشته باشد، اما مدیران باید در اجرای فعالیت انگیزشی و همچنین برآورد تأثیر آن بر عملکرد، احتیاط لازم را داشته باشند یک نقص بزرگ و کورکورانه این است که برخی مدیران باور دارند که با افزایش انگیزه‌ها، افزایش عملکرد را به دنبال خواهد داشت. در حالی که پژوهشی در آمریکا در یک شرکت (BPO) که ادراکات کارکنان و روش اجرای انگیزه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (آمیت^۶، ۲۰۱۶).

سازمان‌هایی که بر کار تیمی بیشتری تأکید کرده‌اند نتایج کار کارمندان افزایش یافته است، عملکرد و بهره‌وری سازمان بیشتر شده و مشکلات در محل کار بهتر حل شده است. ناگفته نماند که همراه با وجود نقش‌های مثبت و سازنده گروه، اثرات منفی و مخربی در درون گروه وجود دارد. عواملی وجود دارند که توانایی افراد درون گروه‌ها را برای انجام وظایف تضعیف می‌کنند، به‌اندازه کافی نقش‌های منفی و مخرب به دلایل مختلف، از جمله شخصی، برنامه‌ریزی، مقاومت در برابر تغییر، عدم بلوغ و عدم انگیزه یا رهبری گروه و مدیریت ظاهر می‌شوند. یکی از نقش‌های اصلی رهبر این است که رفتارهای مخرب و منفی اعضای گروه را مشاهده کند و همچنین رفتارهایی را که بر عملکرد سایر اعضای تأثیر منفی می‌گذارند را شناسایی نماید. رفتارهای مخرب درون گروه توانایی جلوگیری از معرفی ایده‌ها و مفاهیم جدید را دارد. اگر این رفتار و نقش بررسی نشود، تمایل به کاهش انگیزه کلی گروه و دخالت‌های بعدی اعضا را در پی خواهد داشت. افرادی در درون گروه وجود دارند که به‌طور خودکار نظرات و چشم‌اندازها را رد می‌کنند. از مفاهیم و ایده‌های جدید مطرح شده بیزارند، تلاش تیمی اعضا را تهدید می‌کند، مشارکت آن‌ها را محدود و انگیزه و دخالت گروه را کاهش می‌دهد. چنانچه انگیزاننده‌های اعضای

برآوردسازی نیازها و درخواست‌های اعضای گروه انجام می‌شود. اما از آنجا که افراد متفاوت دارای انگیزه‌های مختلفی هستند. لذا، بایستی تلاش کرد تا نوع انگیزه‌ها با همدیگر هارمون شوند. در نتیجه هماهنگی و هارمونی انگیزه‌ها سبب همکاری و نتیجه بهره‌ورتری خواهد شد. بر این اساس مسئله اصلی در پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های هارمونی انگیزش و استراتژی‌های مدیریت آن است تا از این طریق پیامدهای عملکردی تیم‌ها افزایش و در نتیجه بهره‌وری سازمان افزایش پیدا نماید.

اهمیت پژوهش

از یک طرف، به نظر می‌رسد انگیزه یکی از کارکردهای ساده مدیریت است، اما در عمل چالش برانگیز است. یکی از دلایل اصلی چالشی بودن انگیزه وجود کارکنان سازمان با نیازها و انتظارات مختلف است. کارکنان مختلف اعتقادات، نگرش، ارزش‌ها، زمینه‌ها و تفکر متفاوت دارند. اما همه سازمان‌ها از تنوع در نیروی کارشان آگاه نیستند و بنابراین در مورد روش‌های مختلف انگیزش نیروی کار متنوع خود آگاهی ندارند. این به این دلیل است که یک کارمند در یک نقطه خاص از زمان نیازها و انتظارات متنوعی دارد. همچنین این نیازها و انتظارات در حال تغییر است و ممکن است با یکدیگر همخوانی نداشته باشد. انگیزه‌های کارمند نمی‌تواند دیده شود، آن‌ها فقط می‌توانند فرض شوند (پراچی و ری وید^۱، ۲۰۱۵). ادعا شده است که به‌طور کلی کارفرمایان، توسعه مهارت‌های گوناگون و احساسات کارمندان را نادیده می‌گیرند. سلسله‌مراتب سازمان‌های سنتی و سبک نظامی در سازمان‌های امروزی کار آیی خود را از دست داده‌اند (کوم، کودن و کارودیا^۲، ۲۰۱۴). پیشرفت قابل توجهی در درک اثربخشی گروه صورت گرفته است. تأثیر گروه‌ها بر عملکرد سازمانی، موضوع بسیاری از تحقیقات انجام شده توسط دانشگاہیان در مهر و موم‌های گذشته بوده است. علت اصلی آن، توجه به این باور است که گروه‌ها می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. بین کار تیمی و عملکرد رابطه وجود دارد. دانشمندان معتقدند رفتارهای مؤثر گروه، می‌توانند بهبود عملکرد را تسهیل کنند (جونز و همکاران^۳، ۲۰۰۸). امروزه به دلیل رقابت تجاری، انتظارات مشتری، فناوری جدید و بسیاری از پیشرفت‌های دیگر، کار تیمی در سازمان بسیار حیاتی است. سازمان‌ها با چالش‌های زیادی روبرو هستند، پس مهم است که کارها به صورت گروهی انجام شوند. عناصر کلیدی برای کار تیمی موفق،

4. Emmanuel
5. Mulica
6. Amit

1. Prachi & Reviewed
2. Kum, Cowden & Karodia
3. Jones & et al

آن‌ها برقرار است. مبانی رفتار کار گروهی از طریق اعتماد ایجاد می‌شود و منجر به همکاری در سازمان و عملکرد بهتر کارکنان می‌شود. توانایی اعتماد از شایستگی و خودآگاهی حاصل می‌شود و باید از طریق ایجاد و توسعه اعتماد به نفس به‌آرامی در اعضای گروه که صلاحیت‌ها، اولویت‌ها و مفروضات آن‌ها، متفاوت است، ساخته شود. وجود اعتماد به‌سادگی عملکرد گروه را بهبود نخواهد داد بلکه در رابطه با گروه زمانی که اعتماد ارائه می‌شود، همیشه عملکرد بهبود پیدا می‌کند.

تأثیر انگیزش بر کارایی کارکنان در صنایع الکترونیک در چین مورد بررسی قرار گرفت. متغیرهای مستقل مورد استفاده برای ارزیابی انگیزه عبارت بودند از: آموزش و توسعه، پاداش و شناخت و اعطای قدرت، در حالی که متغیر وابسته عملکرد کارکنان بود. طرح توصیفی و توضیحی برای این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته، پرسشنامه مورد نظر شامل ۲۰ سؤال تهیه شده براساس مقیاس لیکرت (به‌شدت مخالف ۱ و ۵ به‌شدت موافق)، حجم نمونه شامل ۱۰۰ نفر از کارکنان شرکت تولیدی الکترونیک در چین که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار آماری اس.پی.اس.اس. واریانس و همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتیجه این مطالعه نشان داد که تمامی عوامل انتخاب شده ارتباط معنی‌داری با انگیزه دارند (بائو و نیظام، ۲۰۱۵: ۲۹).

پژوهش‌های متعددی در حوزه انگیزش فردی (کلارک، ۲۰۰۵؛ ریو، ۲۰۰۶ و داروش، ۲۰۰۵) انگیزه گروه (جمیز و رز، ۲۰۰۴؛ کترین، ۲۰۱۲). صورت پذیرفته است و هر کدام از آن‌ها بر هماهنگی بین انگیزه‌ها (چن و جونگ، ۲۰۱۰ و رایت، ۲۰۰۶ و کافیمان، ۲۰۰۳) تأکید داشته‌اند که تعدادی از آن‌ها در قالب جدول ذیل آمده است.

گروه‌ها به‌طور مشخص و آشکار بیان کردند آن‌ها تلاش خواهند کرد تا نتایج بهتری را به دست بیاورند. در این دوران افزایش رقابت، اهمیت کار تیمی بیش از همیشه نمایان شده است. تیم‌ها می‌توانند خروجی افراد را از طریق همکاری گسترش دهند (کوهن و بیللی، ۱۹۹۹). اما شناسایی عوامل تأثیرگذار بر هم‌افزایی انگیزه اعضای گروه (در این پژوهش هارمونی انگیزه‌ها نام‌گذاری شده‌اند) و استراتژی‌های مدیریت آن ضروری به نظر می‌رسد تا از این طریق بتوان اثربخشی و مزیت رقابتی سازمان را افزایش داد.

ادبیات پژوهش

همیلتون و همکاران (۲۰۰۳) دریافتند که گروه، باعث افزایش بهره‌وری در حدود ۱۸ درصد می‌شود. گودر (۲۰۰۱) در یک مطالعه در کانادا دریافت که نتایج کار تیمی به میزان زیادی تابع همبستگی قوی، مشارکت، رضایت شعلی، میزان توانمندی، تعهد و رفتار شهروندی اعضا دارد.

در پژوهشی تأثیر کار تیمی بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. یک پرسشنامه بر اساس ادبیات پژوهش تهیه شد و برای، قابلیت اطمینان و اعتبار داده‌ها، آزمایش‌های متعددی صورت گرفت. متغیرهای مستقل برای اندازه‌گیری کارایی کارآمد تیمی عبارت بودند از ارتباط مؤثر، انسجام گروه، پاسخگویی، مهارت‌های بین فردی، رهبری و سطح اعتماد. متغیر وابسته مورد استفاده در این پژوهش، عملکرد کارکنان بود. نمونه‌هایی از ۱۰۷ نفر از شرکت سرگرمی در پایتخت مالاوی کوالامپور با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش توصیفی و رگرسیون به وسیله اس.پی.اس.اس. ۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این مطالعه نشان داد که تمامی عوامل انتخاب شده با کار گروهی رابطه معنی‌داری دارند. در این پژوهش ارتباطات کارآمد، سطح اعتماد، رهبری و حسابدی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان داشت. در حالی که مهارت‌های درون فردی و انسجام در عملکرد کارکنان تأثیر قابل توجهی نداشت (سلمان و حسن، ۲۰۱۶).

فرای (۲۰۰۹) رهبری را به معنای استفاده از استراتژی مناسب جهت رشد، توسعه و ارائه انگیزه‌های الهام‌بخش برای افزایش پتانسیل کارکنان و تیم‌ها توصیف کرده است. اهمیت اعتماد در اثربخشی گروه بسیار مهم است و رابطه‌ای مثبت بین

3. Clark, Reeve & Darroch

4. James, Ross & Catherine

5. Chen, Jong, Wright & Kaufman

1. Cohen & Bailey

2. Salman & Hasan

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های انجام شده

سال پژوهش	موضوع پژوهش	پژوهشگر
۲۰۰۳	هم‌افزایی انگیزه کار فردی و تیمی	ریچارد و کلارک ^۱
۲۰۱۳	انگیزه کارکنان و عملکرد گروه	اوویدیو ایلوتا دوبر ^۲
۲۰۱۶	ارتباط بین جو تیم کاری، انگیزش فرد و خلاقیت	یو-کیان ژو و همکاران ^۳
۲۰۱۵	اثر تیم‌های کاری بر عملکرد سازمان	اوسیبواکی ^۴
۲۰۱۸	اثر قدرت برافزایش انگیزه	هلگ کلایپر و مارکوس ریتزیگ ^۵
۲۰۱۹	روش افزایش رضایت کارکنان	کیوی ژو، کیان لی و شیانگ گونگ ^۶
۲۰۲۰	انگیزه جدید	ایوان اشמיד، مایکل داوولینگ ^۷

پیشایندها، استراتژی‌ها و پساایندها (مورد مطالعه اداره امور مالیاتی شهرستان ایلام) می‌پردازد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان ایلام بود (مشخصات آن‌ها در جدول ذیل آمده است) که از طریق مصاحبه با آن‌ها به صورت هدفمند و به تعداد ۱۹ نفر داده جمع‌آوری شد. چون پس از جمع‌آوری داده از این تعداد پاسخ‌ها تکراری شدند. لذا، مصاحبه متوقف گردید که درواقع همان نقطه اشباع بود.

اما همان‌گونه که از ادبیات پژوهش به دست آمده است به هارمونی بین انگیزه فرد و گروه پرداخته نشده است. لذا، در این مورد خلاً تئوریک مشاهده می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی و از نوع کیفی داده بنیاد با هدف مطالعه حاضر استفاده از شناخت و تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه هارمونی انگیزه‌ها پیشایندها، استراتژی‌ها و پساایندها که به طراحی مدل نظریه هارمونی انگیزه‌ها

جدول ۲. مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

جنسیت	سطح تحصیلات	میانگین سابقه کاری	تعداد
زن	لیسانس	۷	۵
مرد	لیسانس	۱۰	۷
مرد	دیپلم	۱۵	۳
مرد	فوق‌لیسانس	۲۵	۴

بازنگری و خواندن‌ها داده‌ها مصاحبه در رابطه با دلیل هارمونی و هم‌خوانی انگیزه‌ها کردند، داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی را دارا بود تحت کدهای مشترکی کدگذاری شدند؛ سپس مفاهیم و مقوله‌های متناسبی به هر یک اختصاص داده شد. هنگامی که مقوله شکل گرفتند، محقق اقدام به انتخاب یک مقوله کرد که ردپای آن در بخش‌های مختلف‌ها داده نمایان بود. این مقوله که مقوله محوری (هارمونی انگیزه‌ها) نام دارد تحت کدگذاری محوری‌ها داده استخراج شده و می‌توان سرمنشأ و ریشه تمامی مباحث مربوط به هارمونی انگیزه‌ها، پیشایندها، استراتژی‌ها و پساایندها را در آن یافت.

با توجه به ماهیت تحقیق (کیفی) داده و مقوله‌های تحقیق از طریق مصاحبه گردآوری و شناسایی شدند. در ابتدا از مصاحبه‌شونده بدون اینکه احساس کند پرسشی در کار است، شرح دهد که آیا در این سازمان مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای گروه باید به‌طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرند یا خیر؟ همچنین راه‌حل پیشنهادی خود را برای جلوگیری از بروز چنین اتفاقاتی ارائه نماید. سپس از مصاحبه‌شونده در معرفی سایر افرادی که دارای تجربه یا دانش بودند، استفاده شد. این مرحله تا زمان اشباع‌ها داده ادامه یافت و محققان کار خود را بدون توجه به تعداد انجام دادند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی نظری و هدفمند استفاده شده است، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها از استراتژی کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد گلگیری استفاده شده است. فرایند بدین صورت شروع شد که محققان اقدام به اجرا،

1. Richard & Clark
2. Ovidiu Iliuta Dobre
3. Yu-Qian Zhu & et al
4. Oseiiboakye
5. Helge Klapper, Markus & Reitzig
6. Qiwei Zhou, Qian Li & Shiyang Gong
7. Yvonne Schmid & Michael Dowling

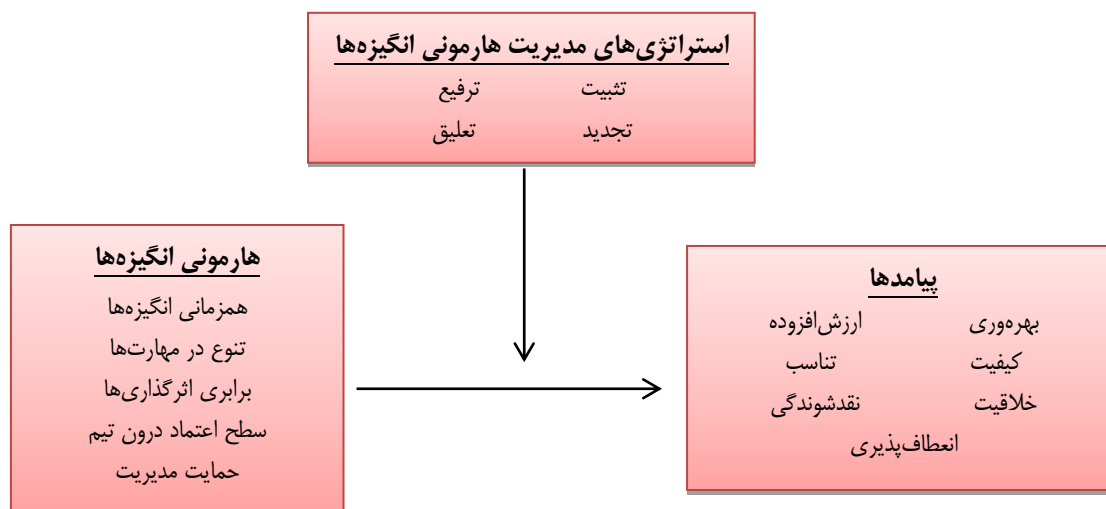
دسته‌بندی و استخراج شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی از مدل یابی معادلات ساختاری به روش PLS برای برآورد ضرایب مسیر (بتا) استفاده شد. جهت وارد کردن، تجزیه و تحلیل مقدماتی داده‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. برای مدل‌یابی به روش ال. پی. اس. از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس. استفاده شده است.

در مرحله بعد محققان تلاش کردند تا دریابند رابطه هریک از دیگرها مقوله با مقوله محوری چگونه است. در مرحله بعد نظریه مربوط به هارمونی انگیزه‌ها از طریق بازبینی، پالایش و تکمیل‌ها مقوله و مفاهیم مستخرج از داده خلق گردید. در این مرحله که کدگذاری انتخابی نام دارد، جریان رخداد هارمونی انگیزه‌ها با استفاده از مقوله و مفاهیم جدید توصیف شده است. این مرحله منجر به ارائه مدلی جهت توصیف هارمونی انگیزه‌ها شده است. پس از طی مراحل مصاحبه، حذف تکراری‌ها و کدگذاری در نهایت تعداد ۴۰ گویه، ۱۷ مفهوم و ۳ مقوله اصلی

جدول ۳. فرایند ظهور مقوله اصلی و مفاهیم

مقوله اصلی	مؤلفه یا مفهوم	وقایع	نشانه‌گر
هم‌زمانی انگیزه‌ها		شروع از آآن و هم‌زمانی فکر و ایده با تمایل به انجام آن	Q1, M4, S6
		تمرکز اعضا بر روی یک پروژه مشخص	A2, C14, F18
		محدود کردن زمان	Q3, B2, D8, G14
		زمان مشخص	B7, F14
تنوع مهارت‌ها		ایجاد فرصت برای افزایش مهارت	E6, F7
		ارتقای استقلال در انجام وظایف محوله	H6, B5, C16
برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه		مشارکت در فعالیت‌های گروه	J2, K7, L19
		مسئولیت‌پذیری	Q8, M13, N16
اعتماد درون اعضا		توسعه اعتماد به نفس	A1, C18
		خودآگاهی	H7, B12, L11
		ارتقای توانایی‌ها	E1, F14, I9
		ارتقای حس مسئولیت‌پذیری	J17, K8, N11
عوامل افزایش انگیزه گروه		وفاداری پایدار	Q13, O8, P9
		ثبات و امنیت شغلی	S13, R5
		روابط متقابل و نزدیک	Q15, R8, P12
		توجه به نیازها و مشکلات	S15, R18
حمایت مدیریت		انتصاب متناسب افراد با تخصص آن‌ها	P10, O6
		قدردانی	O8, S14, B8
بازی‌سازی		بهره‌گیری از تکنیک‌ها و آلمان‌های بازی در انجام وظایف	R14, Q5
		افزایش سرگرمی و تعامل دوجانبه در کار	Q9, R1, O10
		استفاده از بازی‌سازی در محیط کار	I7, J15, P5
		تثبیت	I8, J17, P11
استراتژی‌های مدیریت هارمونی انگیزه		انگیزه فرد و گروه بالا باشد	L15, N12, K2
		انگیزه فرد و گروه پایین باشد	S1, R12, O3
		انگیزه فرد بالا و گروه پایین باشد	L14, N6, E14, M9
		انگیزه فرد پایین و گروه بالا باشد	L13, R12
پیامدها		کاهش هزینه سازمان	R5, R6
		خلق ایده جدید	O7, P6, N7
		هم‌ها (تحصیلات، فرهنگ،...)	J1, I2, B3
		تناسب	K8, N16, P19
نقد شونده‌گی		شکل، قیمت	O17, R14, I18
		تحمل افراد	S18, N16
		موردپذیرش جامعه	
ارزش‌افزوده		وفق دادن با محیط	
انعطاف‌پذیری			

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش

را بررسی نمایند. ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنی‌دار و قابل تفسیر هستند که روابط و مقادیر بخش مدل‌های اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشند. اگر پژوهشگر با مقادیر پایین‌تر از حد قابل قبول در بخش مدل‌های اندازه‌گیری (کمتر از ۰/۴) پرداخته و سپس روابط بخش ساختاری مدل خود را بررسی و تفسیر نماید. در زیر توضیحاتی در مورد هر یک از معیارها ارائه شده است. مدل کلی پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی به بوت‌آزمون قرار داده شده است. در تکنیک حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است:

۱- قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود.

۲- زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معنی‌داری صورت گیرد. برای بررسی معنی‌داری همبستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی (بوت استراپ) و یا برش متقاطع جک نایف استفاده می‌شود. در این مطالعه از روش خودگردان سازی استفاده شده است که آماره t را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۰/۵ اگر مقدار آماره بوت استرایپینگ یا t -value باید بزرگتر از ۱/۹۶ باشد. همبستگی‌های مشاهده شده معنی‌دار است. به‌طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی دو دسته است:

اعتبارسنجی پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد اعتبارسنجی بخشی از فرایند پژوهش است. در رویکردهای پژوهش کیفی مساله اعتبارسنجی از طریق رسیدن به سطح اشباع نظری معنی می‌آید. رسیدن به سطح کفایت داده‌ها در دستیابی به اهداف پژوهش همواره یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی دقت پژوهش محسوب می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۹۲).

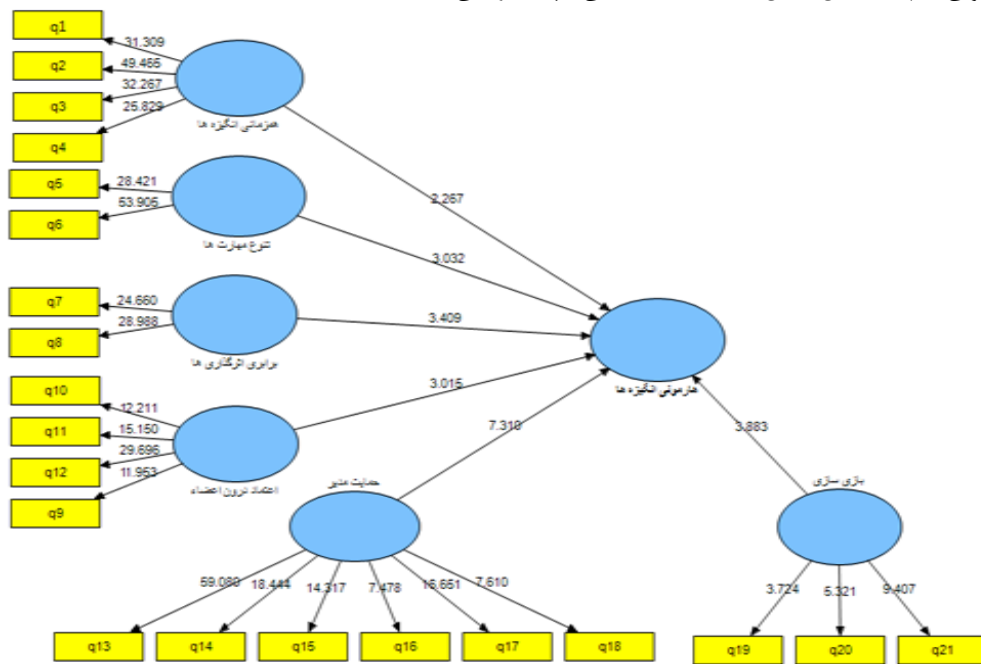
اطمینان‌پذیری این پژوهش به دو روش صورت پذیرفته است:

اولاً از طریق اشباع نظری، از طریق استفاده از طریق تشکیل یک کمیته تخصصی مورد تأیید قرار گرفته است. برای آزمون مدل مفهومی از SEM به‌واسطه نرم‌افزار PLS استفاده شد. مزیت SEM بر رگرسیون این است که یکجا می‌تواند تمامی روابط موجود در مدل را تخمین زند. معیارهای ارزیابی روایی مدل اجرایی پژوهش (مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)

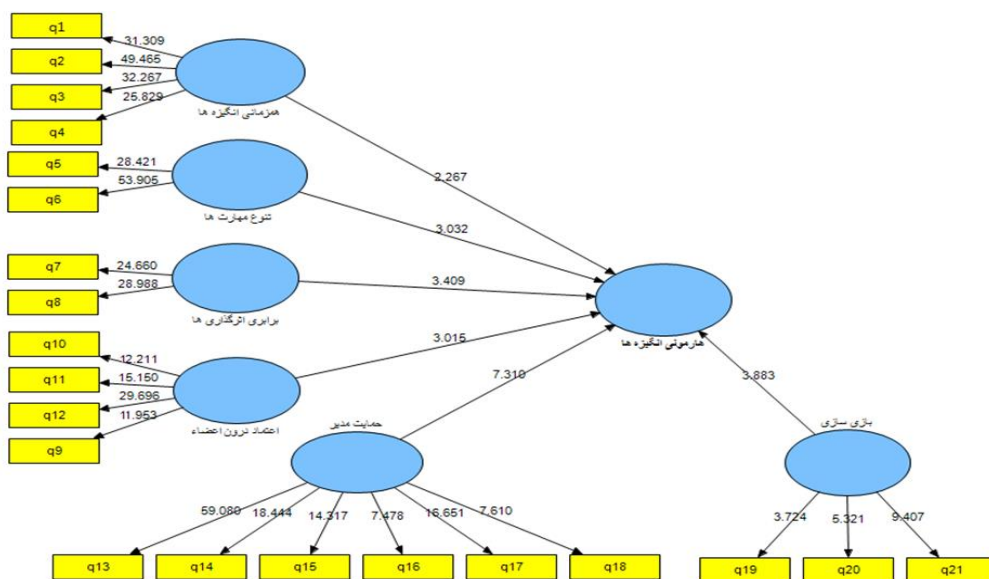
۱- بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، ۲- بخش ساختاری و ۳- بخش کلی مدل (اندازه‌گیری و ساختاری). محققینی که از روش PLS نرم‌افزارهای مرتبط با آن مثل Smart PLS استفاده می‌کنند، باید این سه مرحله را به ترتیب در پژوهشی خود اجرا کنند. به این ترتیب که ابتدا از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای روایی اطمینان حاصل کرده و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش ساختاری بپردازند و در مرحله پایانی نیز برازش کلی مدل خود

مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه های سنجش آن‌ها از مدل بیرونی استفاده شده است. در واقع تا ثابت نشود متغیرهای مشاهده‌گر، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است.

۱- مدل بیرونی: مدل بیرونی هم‌ارز مدل اندازه‌گیری (تحلیل عامل تأییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.
 ۲- مدل درونی: مدل درونی هم‌ارز مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).
 مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) همان‌طور که بیان شد مدل بیرونی هم‌ارز تحلیل عامل تأییدی است؛ یعنی جهت بررسی



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

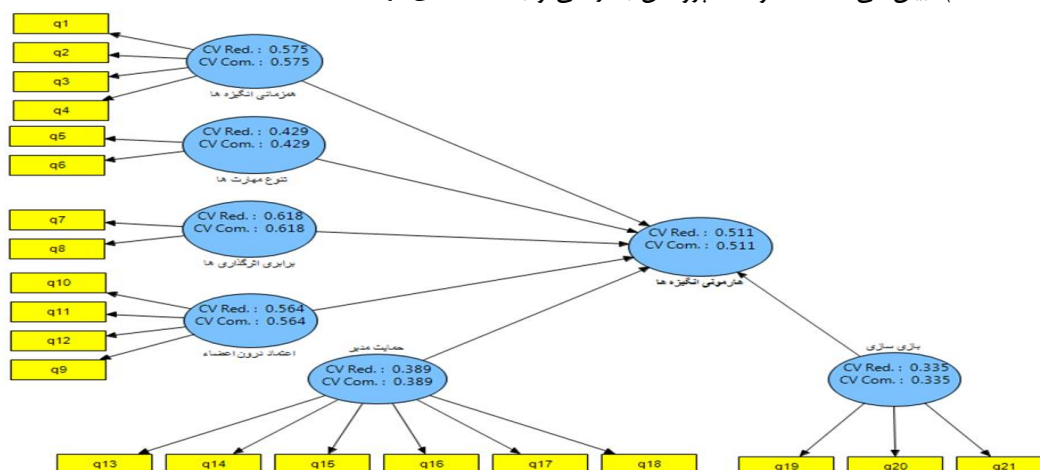


شکل ۳. آماره t-value

نيكویی برازش مدل

شاخص Cv -communality که شاخص بررسی اعتبار مشترک یا روایی متقاطع است. تست کیفیت مدل اندازه‌گیری (CV COM)، بیان می‌کند که سوالات پژوهش به‌درستی و با

سهام بالایی متغیرها را در غالب یک مدل اندازه‌گیری اندازه می‌گیرد. برای این تست ضریب تغییرات شاخص اشتراکی با سه مقدار $0/02$ (ضعیف)، $0/15$ (متوسط) و $0/35$ (قوی) مقایسه می‌شود.



شکل ۴. برازش مدل

هدف در گروه موجود نیست، تحقق هدف سخت خواهد بود. در گروه مهارت‌ها بایستی متنوع و مکمل هم باشند. مکمل بودن از سویی موجب نگه‌داشتن اعضا در کنار هم می‌شود و از سوی دیگر هر کس نقش مشخصی در گروه دارد که عملکردش نیز مستقل و قابل رهگیری است؛ بدین ترتیب انگیزش‌ها نیز همچنان در سطح بالا حفظ می‌شود.

برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه: در تیمی که بالفرض اثرگذاری یک فرد چهار برابر فرد دیگر است، نمی‌توان سطوح انگیزه این دو نفر را یکسان پنداشت! و این عاملی بر عدم تحقق اهداف می‌شود. تفاوت جزئی در میزان اثرگذاری در نتیجه شاید قابل اغماض باشد، ولی تناسب در اثرگذاری هرچقدر بیشتر باشد، هارمونی انگیزه‌ها بیشتر بوده و انسجام گروه حفظ خواهد شد.

اعتماد درون اعضا: تیمی که در آن رنگ اعتماد وجود نداشته باشد، به معنای واقعی گروه نیست. بلکه صرفاً گروهی از افراد را تشکیل می‌دهند که با همدیگر کار مشترکی انجام می‌دهند. در نتیجه این گروه احتمالاً پیشرفت ناامیدکننده‌ای خواهند داشت. زیرا اطلاعات را با همدیگر به اشتراک نمی‌گذارند، احتمالاً در مسئولیت‌ها و حقوق همدیگر با تضاد و تعارض روبه‌رو می‌شوند و در نتیجه همکاری مؤثری با یکدیگر نخواهند داشت. در صورت اعتماد میان گروه، توانایی افراد نیز بیشتر می‌شود، زیرا افراد انسجام و اتحاد بیشتری با همدیگر پیدا می‌کنند و در نتیجه رسیدن به اهداف تیمی اولویت بیشتری برای افراد خواهد داشت.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که کیفیت مدل اندازه‌گیری برای تمام متغیرهای مکنون، قوی است.

نتایج

نظریه هارمونی انگیزه‌ها بر شش محور استوار است:

۱. هم‌زمانی انگیزه‌ها
۲. تنوع مهارت‌ها
۳. برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه
۴. اعتماد درون اعضا
۵. حمایت مدیریت
۶. بازی‌سازی

این شش عامل موجب می‌شود انگیزه گروه در بلندمدت بالا باشد و اهداف محقق شود.

هم‌زمانی انگیزه‌ها: نظریه هارمونی انگیزه‌ها تأکید دارد که در یک گروه هم‌زمانی انگیزه‌ها بایستی مدیریت شود. به عبارتی سعی شود که طور هم‌زمان و هم‌سطح بالا بودن انگیزه‌ها کنترل شود. «مدیریت هم‌زمانی انگیزه‌ها» بر ۴ اصل استوار است:

- شروع از آن
 - زمان مشخص
 - محدود کردن زمان
 - تمرکز اعضا بر روی یک پروژه مشخص
- تنوع مهارت‌ها:** در گروه‌هایی که افراد با تنوع همسان در گروه حضور دارند و در مقابل، برخی مهارت‌های موردنیاز برای تحقق

حقیقت، تبادل اجتماعی، هسته فرایند روان‌شناختی نهفته در حمایت سازمانی ادراک شده است (چو و ترد وی، ۲۰۱۱). **بازی‌سازی**: یعنی اولاً: اگر افراد در کنار وظیفه خود یک سرگرمی داشته باشند بیشتر برانگیخته می‌شوند. مثلاً چنانچه یک گروه به صورت یک روز در میان به کوهنوردی بروند انگیزه گروه برای تحقق هدف بیشتر می‌شود. یا ثانیاً: اصل وظیفه به صورت بازی برای کارکنان به‌عنوان سرگرمی لذت‌بخش باشد.

حمایت مدیریت: ریگل و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی فراتحلیلی نشان دادند که دریافت حمایت مدیریت، تعهد و مشارکت را در سازمان را به‌شدت افزایش می‌دهد و باعث افزایش عملکرد بالای کارکنان در سازمان می‌شود. حمایت سازمانی ادراک شده متأثر از سیاست‌هایی است که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. محققان، حمایت سازمانی درک شده را نمود عملیاتی تئوری تبادل اجتماعی می‌دانند؛ در

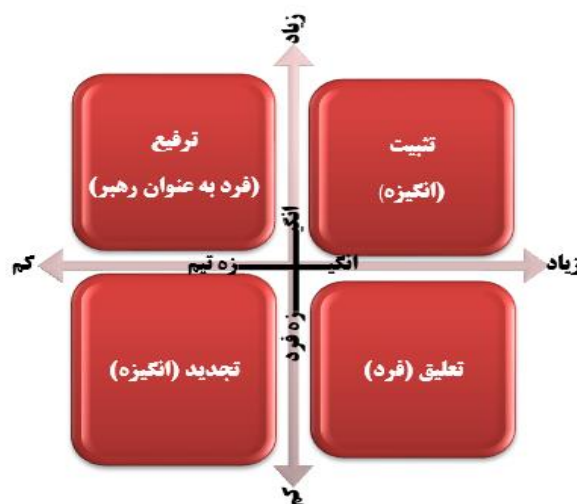


شکل ۵. هارمونی انگیزه‌ها

خواهد بود. بر این اساس استراتژی‌های «مدیریت هارمونی انگیزه‌ها» در دو محور «انگیزه گروه» و «انگیزه فرد» استوار است:

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به سطح انگیزش گروه و مصاحبه‌های صورت پذیرفته، استراتژی اقدام در قبال انگیزه بالا یا پایین افراد گروه متفاوت



شکل ۶. استراتژی‌های مدیریت هارمونی انگیزه‌ها

از استراتژی تثبیت در غیر این صورت از استراتژی تجدید استفاده نماید.

در نتیجه، در صورتی که عوامل انگیزشی مناسب و هماهنگ برای تمام کارکنان شناسایی شوند و به یک روش منصفانه، شفاف و دقیق اجرا شود انگیزه کارکنان می‌تواند عملکرد گروه را افزایش دهد. حفظ مزیت رقابتی و بقا سازمانی در گرو حفظ و تقویت هارمونی انگیزه‌ها است. انگیزش یکی از مسائل کلیدی بوده که بی‌شک نقش تعیین‌کننده‌ای در ابعاد مختلف سازمانی دارد و سازمان‌ها برای نیل به اهداف بلندمدت و دوام در دنیای رقابتی تجارت امروزی موظف به ایجاد گروه بانگیزه برابر در افراد سازمان هستند. اگر سازمان بخواهد در اقتصاد و عرصه رقابت پیش‌تاز باشد به‌عبارت‌دیگر توانمند گردد باید از گروه‌های متخصص، خلاق، بانگیزه بالا و برابر استفاده نماید. نامتوازن بودن درآمد و هزینه‌های زندگی و از طرفی عدم توجه یکسان نسبت به آورده افراد به درون سازمان انگیزه اعضای گروه را به خطر انداخته و سبب کاهش عملکرد فرد و در نهایت گروه می‌شود. کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه‌ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمان و مکان افزایش آن با یکدیگر متفاوت هستند. بنابراین، سازمان‌ها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند لذا انتخاب و استفاده از هر یک از موارد انگیزشی فوق متناسب با سازمان و افراد سازمان به نحوی که بیشترین نتیجه و اثر را برای سازمان به همراه داشته باشد ضروری به نظر می‌رسد. با شناخت افراد، نیازها و تیپ رفتاری کارکنان به آن‌ها انگیزه لازم داده شود. در صورت وجود انگیزه بالا در افراد استراتژی ترفیع را مدنظر قرار دهد. ارزیابی اعضای گروه و عملکرد آن‌ها در سازمان توسط خود آن‌ها و به صورت تیمی صورت پذیرد. اعضای گروه باید بتوانند در امتیازاتی که از موفقیت به دست می‌آورند با هم سهیم باشند تا از این طریق اعتماد درون گروه افزایش یابد.

۱. استراتژی تعلیق: در صورتی که سطح انگیزش گروه بالا و سطح انگیزش فرد پایین باشد، ادامه فعالیت فرد در گروه منجر به کاهش انگیزش گروه خواهد شد. بنابراین، می‌بایست فرد از گروه تعلیق شود و نفر دیگری جایگزین وی گردد.

۲. استراتژی تجدید: در صورتی که سطح انگیزش گروه پایین و سطح انگیزش فرد نیز پایین باشد، می‌بایست اهداف جدیدی برای گروه و یا مشوق‌های جدیدی برای فرد تعریف شود تا سطح انگیزش ارتقا یابد.

۳. استراتژی ترفیع: در صورتی که سطح انگیزش گروه پایین و سطح انگیزش فرد بالا باشد، فرد می‌تواند به ارتقای سطح انگیزش گروه کمک کند و بنابراین، در صورت دارا بودن شایستگی‌های رهبری، می‌بایست به‌عنوان رهبر گروه انتخاب شود.

۴. استراتژی تثبیت: در صورتی که سطح انگیزش گروه و فرد هر دو بالا باشد، می‌بایست انگیزش فرد از طریق تشویق، تثبیت گردد.

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های هم‌زمانی انگیزه (هدف مشخص، پروژه مشخص و زمان معین)، تنوع مهارت (وجود افراد با مهارت‌های متفاوت در گروه)، برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه (پاداش متناسب با میزان اثرگذاری‌ها)، اعتماد درون اعضا (حذف بدبینی در درون اعضای گروه)، حمایت مدیریت (تشویق کارکنان در زمان انجام وظیفه و عدم تهدید آنان به دلیل عملکرد ضعیف)، بازی‌سازی (ایجاد یک سرگرمی در کنار وظیفه اصلی) به وجود آورنده هارمونی انگیزه خواهند بود و سبب خواهد شد تا انگیزه گروه در بلندمدت ارتقا یافته و اهداف گروه کاری محقق شود.

کاملاً واضح است که مدیریت باید در هنگام طراحی و اجرای برنامه‌های انگیزشی در سازمان، بسیار محتاط و دقیق عمل نماید. تمام ترکیبات احتمالی و آزمایش‌های باید قبل از نهایی شدن طرح انجام شود تا اطمینان حاصل شود که دقت و کارایی داشته باشد. چنانچه انگیزه گروه و انگیزه فرد بالا باشد

منابع

داوری، علی و آرش رضازاده (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. سازمان انتشارات جهات دانشگاهی.

Abbas, G., & Nawaz, A. (2019). linking employee motivation with teamwork-spirit: the influence of social skills and self-confidence. *Gomal University Journal of Research*, 35(2), 87-97.

دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۹۲). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.

AlSalman, W., & Hassan, Z. (2016). Impact of effective teamwork on employee performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 76-85.

- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Amiot, C. E., Sansfaçon, S., & Louis, W. R. (2013). Uncovering hockey fans' motivations behind their derogatory behaviors and how these motives predict psychological well-being and quality of social identity. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 379-388.
- Bao, C., & Nizam, I. (2015). The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in CHINA. *International Journal of Accounting & Business Management*, 3(2), 29-45.
- Chen, K. C., & Jang, S. J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26, 741-752.
- Cho, J., Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice citizenship behavior relationship: Across-cultural constructive replication. *European Journal of work and organizational psychology*, 20(5), 631-653.
- Clark, M. H., & Schroth, C. A. (2010). "Examining relationships between academic motivation and personality among college students". *Learning and individual differences*, 20(1), 19-24.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1999). "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management*, 23(3), 239-90.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 101-115.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 2247-6172.
- Forson, M., & Essel, J. (2012). *Impact of motivation on the productivity of employees at GTBank Ghana* (Doctoral dissertation).
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development. *International Gallup Leadership Summit, Washington, DC*, 84, 265-278.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and labour Relations Review*, 54, 776-805.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A. & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: an empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *Journal of Political Economy*, 111, 465-497.
- James, J. D., & Ross, S. D. (2004). Comparing sport consumer motivations across multiple sports. *Sport Marketing Quarterly*. 13(1), 17-25.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., and Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of Management*, 5(3), 35-37.
- Kaufman L. (2003). The wrong nephrectomy. *Bulletin of the Royal College of Anaesthetists*, 17, 848-859.
- Khan, S., & Mashikhi, L. S. (2017). Impact of teamwork on employees performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
- Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). On the effects of authority on peer motivation: Learning from Wikipedia. *Strategic management journal*, 39(8), 2178-2203.
- Kum. F. D., Cowden. R., & Karodia. A. M. (2014). "The impact of training and development on employee performance: a case study of escon consulting, singaporean". *Journal of business economics and management studies*, 3(3), 72-105.
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., & Michlitsch, J. (2006). *Management: Challenges for tomorrow's leaders*. Cengage Learning.
- Maduka. C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A case study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(7), 137-147.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226-233.

- Mulika, S. (2010). The Impact of teamwork on employee performance in strategic management and the performance improvement department of Abu Dhabi Police. *Abu Dhabi: Police Department*.
- Nduka, O. (2016). Employee motivation and performance. *Unpublished thesis. Centria University of Applied Sciences*.
- Omollo, P. A., & Oloko, M. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International journal of human resource studies, 5(2)*, 87-103.
- Oseiboakye, E. (2015). Research on the Impact of Teamwork on Employee Performance. *University of Ghana*.
- Reev, J. (2006). *Understanding motivation and emotion*. 4th Ed, Tehran.
- Richard, E. Clark. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams. *University of Southern California, 42(3)*, 21-29.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). Meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes, 20 years of research. *Journal of Business Research, 62(10)*, 1027-1030.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management, 20(3)*, 15-22.
- Schmid, Y., & Dowling, M. (2020). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Management Review Quarterly, 1-28*.
- Wright, N. S., & Drewery, G. P. (2006). Forming Cohesion in Culturally Heterogeneous Teams. *Cross Cultural Management Journal, 13(1)*, 43-53.
- Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model. *Sustainability, 11(22)*, 64-45.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management, 44(5)*, 2094-2115.

پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی

حسام فولادی^۱، *محمدعلی سرلک^۲، محمدجواد حזורی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۳۰) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۲۵)

Consequences of Using Showcase Performance Style in Public Organizations

Hessam Fouladi¹, *Mohammad Ali Sarlak², Mohammad Javad Hozoori³

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (21/Oct/2021) Accepted: (15/Dec/2021)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

The present study seeks to identify and investigate the consequences of using showcase performance style in public organizations in Mazandaran province. This research is mix mode using a combination of qualitative and quantitative approaches. In the qualitative part, the grounded theory was used. To collect data, in-depth interviews were conducted with managers and employees of public organizations in Mazandaran province through theoretical sampling with snowball technique. During the study, to obtain richer data, the researcher invisibly observed the behaviors of people who had a showcase performance. The theories supporting showcase performance style have also been used. This process continued until the responses reached saturation (with 14 interviews, 6 observations, and 7 support theories). In the quantitative part of the research, structural equation modeling was used to perform statistical analysis. By analysing and coding data in qualitative section and using structural equations in quantitative part, two categories and six subcategories were identified as consequences of using the showcase performance style. The two main categories are organizational consequences and individual consequences. And subcategories were reducing productivity and efficiency, increasing corruption and reducing creativity and innovation, reducing job satisfaction, reducing job motivation, and dropping employee's spirit.

Keywords

Showcase performance style, Organizational Consequences, Individual consequences, Grounded Theory.

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و بررسی پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی استان مازندران است. این پژوهش از نوع پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی از نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیقی با استفاده از نمونه‌گیری نظری با تکنیک گلوله برفی با مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان مازندران صورت گرفت. پس از گذشت مدت‌زمانی، پژوهشگر جهت دستیابی به داده‌های غنی‌تر به صورت نامحسوس به مشاهده رفتارهای افرادی که دارای عملکرد ویتیرینی بودند پرداخت. همچنین از نظریه‌های پشتیبان‌کننده سبک عملکرد ویتیرینی کمک گرفته شده است. این فرآیند تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ‌ها به مرحله اشباع رسید (با تعداد ۱۴ مصاحبه و تعداد ۶ مشاهده و تعداد ۷ نظریه پشتیبان). در بخش کمی پژوهش برای انجام تحلیل‌های آماری برای آزمون داده‌های به دست آمده، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. از تجزیه تحلیل و کدگذاری داده‌ها (کیفی) و بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری (کمی)، دو مقوله و شش زیر مقوله به‌عنوان پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی شناسایی شدند. دو مقوله عمده عبارت‌اند از: پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی و زیر مقوله‌ها از قبیل کاهش بهره‌وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان بود.

واژه‌های کلیدی

سبک عملکرد ویتیرینی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

در دوران کنونی سازمان‌ها^۱ جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند و گسترش روزافزون آن‌ها از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است، به طوری که بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمان‌ها انجام می‌گیرند (میچل^۲، ۱۹۸۷، ترجمه شکرکن، ۱۳۸۳). از طرف دیگر، منابع انسانی^۳ هر سازمانی، عامل اصلی حیات آن سازمان است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابعی کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد کنند. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده و به راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (قلی‌پور، ۱۳۸۶). هر روز که می‌گذرد سازمان‌ها با چالش‌های تازه‌ای روبه‌رو می‌شود و در تلاش‌اند در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی و تداوم حیات خود از الگوها و شیوه‌های مختلف بهره‌مند شده و مزیت رقابتی جدیدی کسب کنند و از سقوط و واژگونی و خطرات ناشی از دگرگونی‌های سریع محیطی در امان بمانند (اوزر^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها بروز رفتارهای انحرافی^۵ در سازمان‌ها از سوی کارکنان است. رفتارهای انحرافی، رفتارهایی است که با نقض قوانین کاری، سازمان را تهدید می‌کند (سلمانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۹) دلیل اهمیت کژرفتاری‌ها، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی است که به سازمان تحمیل می‌کند. همچنین رفتارهای انحرافی می‌تواند عملکرد سازمان را کاهش دهد. اخیراً یک نوع رفتار انحرافی رایج در سازمان که توجه محققان را به خود جلب نمود، به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی^۶ از سوی کارکنان و مدیران سازمان‌ها است. عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها شامل نوعی از رفتارهای انحرافی است که در آن مدیران و کارکنان سازمان عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی و ظاهری آثار مخرب و منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد و در نهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند (قربانی، ۱۳۹۷). با این تفاسیر، در زمینه عملکرد ویتیرینی و شناسایی پیامدهای^۷ آن به‌طور خاص، به استناد، ارائه چارچوب مفهومی مدیریت

ویتیرینی که از سوی قربانی (۱۳۹۷) صورت پذیرفت، پژوهشی دیگر صورت نپذیرفت. لذا، در این پژوهش با تکیه بر پژوهش فوق‌الذکر و مطالب مرتبطی که در این زمینه وجود دارد شناسایی پیامدهای ناشی از به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی را به صورت عینی و کاربردی مورد مطالعه قرار دادیم.

مبانی نظری پژوهش

پژوهش‌ها بیانگر این است که رفتار انحرافی محل کار حائز اهمیت است (ین و تنگ^۸، ۲۰۱۳: ۴۰۱). از سوی دیگر دلیل اهمیت کژرفتاری‌ها، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی است که به سازمان تحمیل می‌کنند (گالپرینگ و بورک^۹، ۲۰۰۶). همچنین رفتارهای انحرافی می‌تواند عملکرد سازمان را - کاهش دهد (دانلوپ ولی^{۱۰}، ۲۰۰۴: ۶۸) و معمولاً مرتکبان رفتار انحرافی از فشار روانی زیادی رنج می‌برند و همین امر بهره‌وری^{۱۱} آنان را تنزل می‌دهد (هنلی، جیاکالون و جورکیویچ^{۱۲}، ۲۰۰۵). یکی از این رفتارهای انحرافی که به صورت گسترده در سازمان‌های دولتی امروزی قابل مشاهده است نوعی از سبک عملکرد و یا مدیریت است که آن‌ها عملکرد ویتیرینی می‌نامند. عملکرد ویتیرینی از سوی کارکنان جزء و مدیریت ویتیرینی از سوی مدیران سازمانی بروز می‌کند. این سبک عملکرد و یا مدیریت به‌جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش عملکرد متمرکز است. به عبارتی شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی، از سوی مدیر به‌شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد مورد غفلت واقع شده و رها می‌شود. این نوع مدیران صرفاً به تزئین ویتیرینی عملکرد مشغول می‌شوند در حالی که در درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند و چه‌بسا به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی و ثناگویی، متملق‌پروری، فساد اداری، باندبازی به وقوع می‌پیوندد. این سبک عملکردی یکی از اصلی‌ترین حربه‌های برخی مدیران و حتی کارکنان برای آنکه خود را فردی لایق و شایسته نشان دهند است چرا که هم بیشتر در چشم مردم بوده، مضافاً این‌که این پروژه‌های نمایشی و ظاهری به کار علمی و تخصصی خاصی نیاز

1. Organization
2. Michel
3. Human resources
4. Ozer
5. Deviant behavior
6. Show
7. Consequences

8. Yen&Teng

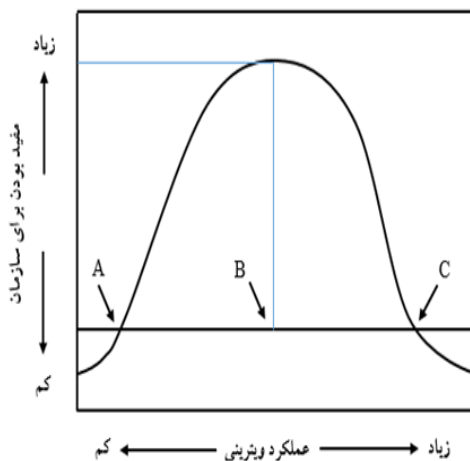
9. Galperin & Burke

10. Dunlop&Lee

11. Productive

12. Henle,Giacalone&Jurkiewicz

سازمان مفید و سازنده و بهینه باشد، این قضیه را نیز می‌توان به افراد سازمانی تعمیم داد. به عبارت دیگر، کارکنانی که سطحی مطلوب از عملکرد ویتیرینی را داشته باشند، علاوه بر سازمان، خودشان نیز از مزایای آن بهره می‌برند (قربانی و فولادی، ۱۳۹۹). این موضوع نیز در شکل ۲ و جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است. در این وضعیت^۸ برای نمایش و ارائه عملکرد کارکنان و مدیران سازمان و حتی خود سازمان می‌توان واحدی تحت عنوان واحد روابط عمومی^۹ در سازمان ایجاد و این وظیفه را به این واحد سپرد. در حقیقت این واحد آیینیه تمام‌نمای یک سازمان است و نقش مؤثری در برنامه‌های راهبردی^{۱۰} سازمان دارد به گونه‌ای که برخی از افراد معتقدند که روابط عمومی زبان گویای سازمان است و گسترش خوش‌نامی و حفظ تصویر مناسب از سازمان از وظایف این واحد است. بنابراین، نباید بزرگ‌نمایی و یا کوچک‌نمایی پیشه کند، بلکه بایستی عملکرد و حتی مسائل و تنگناها را همان گونه که هست منعکس نماید و از حریم هم کارکنان و هم سازمان در مقابل جوسازی‌ها، خلاف‌گویی‌ها، دروغ‌پردازی‌ها و تهدیدها حفاظت کند که لازمه این امر صداقت^{۱۱} کاری است (قربانی، ۱۳۹۷). در واقع واحد روابط عمومی باید به گونه‌ای باشد تا توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و تعهد و ایثار کارکنانی که به صورت واقعی و نه نمایشی در خدمت سازمان هستند به دیگران اطلاع‌رسانی گردد.



شکل ۱. نمودار عملکرد ویتیرینی و مفید بودن برای سازمان

نداشته، فرد خود می‌تواند بدون بهره‌مندی از گروه‌های مشاوره تخصصی به چنین اعمالی اقدام کند (قربانی، ۱۳۹۷). این گونه از افراد جهت رسیدن به اهداف شخصی خود با استفاده از استراتژی‌ها و حرب‌های خاص دست به اعمال نمایشی و روبنایی می‌زنند که پیامدهای زیان‌بار و مخربی را برای سازمان و دیگر کارکنان در پی دارد. هدف پژوهش شناسایی این پیامدها است.

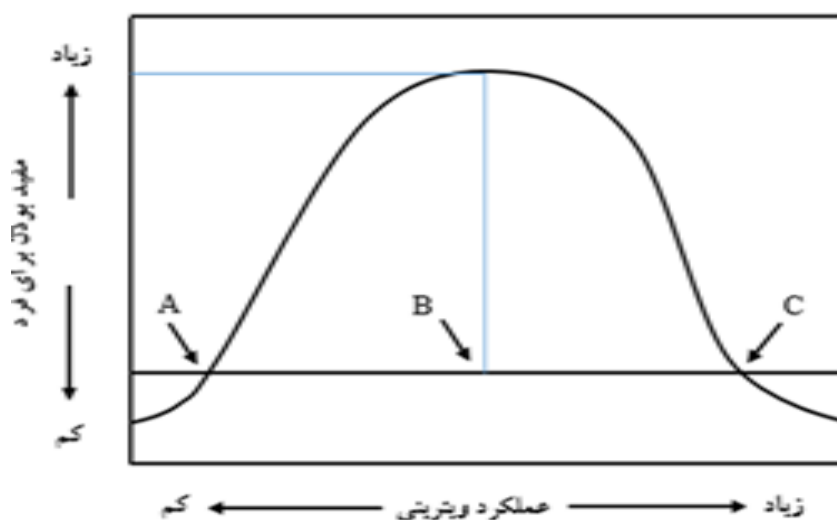
بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که عملکرد ویتیرینی اثرات منفی^۲ در سازمان دارد. اما می‌توان احتمال داد که چنین پنداشتی درست نباشد. عملکرد ویتیرینی برای یک سازمان می‌تواند سازنده^۳ یا ویرانگر^۴ باشد. همان گونه که شکل ۱ و جدول ۱ نشان می‌دهد میزان عملکرد ویتیرینی می‌تواند بسیار زیاد یا اندک باشد. اگر عملکرد ویتیرینی در هریک از دو انتهای طیف قرار گیرد می‌توان این احتمال را داد که آثار بر سازمان داشته باشد. سطح مطلوب آن است که عملکرد ویتیرینی به حدی باشد که عملکرد و کارهای سازمان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده به منصفه ظهور گذاشته شود. بنابراین، می‌توان این احتمال را داد که اگر عملکرد ویتیرینی در سطح بسیار بالایی باشد به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی^۵ و ثناگویی و فساد اداری و باندبازی^۶ به وقوع می‌پیوندد که برای سازمان مفید نخواهد بود و موجب کم شدن اثربخشی سازمان خواهد شد که در نتیجه رضایت شغلی اعضا و سطح بازدهی سازمان کاهش می‌یابد. از طرف دیگر نیز این احتمال وجود دارد هنگامی که عملکرد ویتیرینی در سطح بسیار کم باشد نیز عملکرد کاهش یابد. در این شرایط ممکن است سازمان عملکرد بسیار مطلوبی داشته باشد؛ منتها به علت عدم ارائه نتایج و نمایش منطقی عملکرد سازمان، افراد درون و بیرون سازمان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند که این خود نیز می‌تواند اثرات منفی را برای سازمان داشته باشد. سطح مطلوب عملکرد ویتیرینی می‌تواند مانع از رکود^۷، رخوت و درجا زدن سازمان شود و اثرات مطلوب مثبتی برای سازمان در پی داشته باشد (قربانی، ۱۳۹۷). همان طور که پیش‌تر نشان داده شده است، سطح مطلوب عملکرد ویتیرینی می‌تواند برای

1. Strategy
2. Negative effects
3. Manufacturer
4. Destroyer
5. Flattery
6. Mafia
7. Recession

8. Condition
9. Public relation
10. Strategic Plans
11. Honesty

جدول ۱. تشریح نمودار عملکرد ویتربینی و مفید بودن برای سازمان

وضعیت	میزان عملکرد ویتربینی	نوع عملکرد ویتربینی	ویژگی‌های سازمان	نتیجه یا مفید بودن برای سازمان
A	کم	مخرب	راکد، بی‌حال	کم
B	مطلوب	سازنده و بهینه	منسجم و روبه‌پیشرفت	زیاد
C	زیاد	مخرب	رهاشستگی سیستم و رواج آمارسازی و چاپلوسی و دام ثناگویی	کم



شکل ۲. نمودار عملکرد ویتربینی و مفید بودن برای فرد

جدول ۲. تشریح نمودار عملکرد ویتربینی و مفید بودن برای فرد

وضعیت	میزان عملکرد ویتربینی	نوع عملکرد ویتربینی	ویژگی‌های فرد	نتیجه یا مفید بودن برای فرد
A	کم	مخرب	این تصور وجود دارد، فرد توانایی، تعهد و انگیزه لازم را ندارد و به لحاظ کاری دارای عملکرد مطلوب نیست	کم
B	مطلوب	سازنده و بهینه	فرد از خود و سازمان و شرایط راضی است و می‌تواند توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را به دیگران ثابت کند. نسبت به آینده امیدوار است.	زیاد
C	زیاد	مخرب	به‌جای تمرکز واقعی بر عملکرد بر نمایش عملکرد متمرکز است. فرد به‌عنوان کسی که در پی منافع شخصی خود است تصور می‌گردد و به‌عنوان فردی متملق و چاپلوس متصور می‌گردد.	کم

نظریه حد بی‌کفایتی یا اصل پیتر^۲ بیان می‌دارد که کارکنان در سازمان‌ها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل

برای شناخت بهتر مفهوم عملکرد ویتربینی، نظریات پشتیبان^۱ از سبک عملکرد ویتربینی تشریح می‌شود.

2.The peter principle

1.Theories support

یکسری اعمال و روش‌های خاص، صرفاً به تزئین ویتترین عملکرد خود مشغول باشد، در حالی که درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند، درواقع منافع خودخواهانه خود را بر منافع سازمان مقدم کرده است.

نظریه عطش منزلت^۶، بیان‌گر این است که در افراد یک میل سیری‌ناپذیر به کسب منزلت از طریق نمایش دارایی، نمایش ثروت و نمایش اعمال و رفتارها و یا هر امر ممکن دیگری وجود دارد. انسان موجودی هوشمند است که به سرعت خواهان پیشرفت و کسب شهرت است. برخی از رفتارهای آدمیان بدون شک برای ارضای این نیاز است. افرادی که نادیده انگاشته می‌شوند برای ابراز وجود خویش به هر نوع فعالیت خلافی یا منفی دست می‌زنند. در سازمان‌ها هم بیشتر مدیران در پی جلب نگاه مثبت دیگران است. به‌گونه‌ای که چگونه به نظر رسیدن همواره ملاحظه‌ای مهم برای مدیران به شمار می‌آید. براساس تئوری مدیریت ویتترینی، این دست از مدیران برای به دست آوردن کسب منزلت اجتماعی و شهرت، سعی دارند با دست زدن به رفتارهای نمایشی و ظاهری به این مهم دست پیدا کنند.

براساس نظریه مک کلند^۷ یک میل طبیعی برای کسب قدرت و موفقیت در همه افراد وجود دارد. در سازمان‌ها نیز این میل طبیعی از طریق پیشرفت و ارتقا در سلسله‌مراتب اداری^۸ پدیدار می‌گردد. چرا که هر قدر فرد در سلسله‌مراتب اداری پیشرفت نماید نیاز او به کسب قدرت و موفقیت هم تشدید می‌گردد. از طرف دیگر هر قدر فرد در سلسله‌مراتب اداری ارتقا می‌یابد علاوه بر انگیزه توفیق‌طلبی، انگیزه اجتناب از شکست نیز که مکمل انگیزه توفیق‌طلبی است غلبه می‌کند. هنگامی که انگیزه اجتناب از شکست قوی‌تر از انگیزه توفیق‌طلبی باشد، رفتار فرد متفاوت خواهد بود. در این شرایط برخی از مدیران سازمان که متوسل به سبک عملکرد یا مدیریت ویتترینی می‌شوند به‌گونه‌ای هدف‌گذاری و رفتار می‌کنند که شکستی متوجه آن‌ها نشود (رضاییان، ۱۳۸۵).

صاحب‌نظران گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری^۹ را از نظر گذرانده‌اند که به جنبه مخرب و کژکارکردی آن اشاره دارد. رهبری زهرآگین از جمله آن‌هاست. رهبری زهرآگین^{۱۰}

بالتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان‌جا باقی می‌مانند. از این‌رو، ما اغلب در سازمان‌ها به افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌هاست (رضاییان، ۱۳۸۷). در سازمان‌های ما نیز، از آنجایی که بعضی از مدیران سازمان از کفایت لازم برخوردار نیستند، سعی می‌نمایند با دست زدن به کارهای ظاهری و تبلیغی خود را مدیریت شایسته و موجه جلوه دهند و در نهایت بتوانند بر بی‌کفایتی‌های مدیریتی خود سرپوش گذارند.

نظریه ماکیاولی^۱ با عنوان هدف^۲، وسیله را توجیه می‌کند مبنایی است برای مدیرانی که به اصول اخلاقی^۳ در مدیریت پایبند نبوده و تلاش می‌کنند به هدف موردنظر خود با هر وسیله‌ای (اعم از اخلاقی یا غیراخلاقی) دست یابند. دیدگاه تند طرفداران ماکیاولی و آنان که از نظر شخصیتی چنین خصیصه‌ای دارند این است که: اگر نتیجه می‌دهد، امانش نده! همان‌طور که به هنگام معرفی سبک مدیریت ویتترینی و مدیران ویتترینی عنوان شد، مدیران در ابتدا سعی می‌کنند از طرق قانونی و علمی و یا مناسب مسئولیت‌های خود را انجام دهند، اما زمانی که نمی‌توانند از عهده کارها و مسئولیت‌هایی که بر عهده‌شان است برآیند سعی می‌کنند با تمسک جستن به ابزارهایی نظیر آنچه شرح آن گذشت، به هدف موردنظر دست پیدا نمایند. مشاهده می‌شود مدیرانی که از سبک مدیریت ویتترینی بهره می‌گیرند، دارای شخصیتی ماکیاولیستی می‌باشند (قربانی، ۱۳۹۷).

تئوری انتخاب عمومی^۴ مهم‌ترین تئوری اقتصادی است که در بوروکراسی^۵ کاربرد دارد. فرض کلیدی انتخاب عمومی، وجود یک دیدگاه جامع تعقل‌گرایی است. نظریه انتخاب عمومی بر محور این پرسش بنا نهاده شده است که آیا انتخاب فرد در گروه تابع منافع خود اوست یا آن که منافع جمع ملاک انتخاب و اقدام وی قرار می‌گیرد (هیوز، ۱۳۸۸). بر مبنای این تئوری، سیاستمداران و کارگزاران بخش عمومی بیش‌تر در پی منافع خویش‌اند تا در پی منافع شهروندان (الوانی، ۱۳۷۸). هنگامی که مدیر یک سازمان به دلیل ضعف‌های مدیریتی خود سعی می‌کند، با به‌کارگیری

6. Thirst for dignity
7. MacClelland
8. Administrative hierarchy
9. Leadership
10. Toxic Leadership

1. Machiavlli
2. Target
3. Ethics fundamental
4. Public choice Theory
5. Bureaucracy

جدید سازمانی را فراهم آورد. در سازمان‌هایی که مدیران سبک مدیریت ویتیرینی را سبک قالب خود در سازمان برمی‌گزینند، معمولاً به این دلیل است که پنجره‌های شکسته‌ای در سازمان و حتی خود فرد مدیر وجود دارد و مدیران با توجه به این‌که هم به پنجره‌های شکسته موجود در سازمان و هم به پنجره‌های شکسته خود علم و آگاهی دارند، تلاش می‌نمایند تا با دست زدن به اعمال نمایشی و تبلیغاتی و حتی بعضی خلاف واقع، بر ضعف‌های خود سرپوش گذاشته تا بتوانند خود را مدیری موجه و شایسته در دید زبردستان و مافوقان و افراد ذی‌نفع نشان دهند تا در نهایت بتوانند به خواسته‌های خود برسند که متأسفانه این موضوع می‌تواند سازمان را بیشتر در معرض نابسامانی‌های آتی قرار دهد.

مبانی تجربی پیشینه پژوهش

هر پژوهش‌گر باید سعی کند مرتبط‌ترین دستاوردهای تحقیقات پژوهشگران پیشین را مورد شناسایی قرار دهد و دریابد که دیگران تا چه درجه‌ای مسئله تحقیق موردنظر او را بررسی کرده‌اند و به آن نزدیک شده‌اند. به‌عبارت‌دیگر، چه ابعادی از مسئله پژوهش مورد پژوهش قرار گرفته و چه ابعادی بررسی نشده است. درزمینه عملکرد ویتیرینی و پیامدهای آن به‌طور خاص، تحقیقاتی صورت نگرفت و اولین بار قربانی (۱۳۹۷) در ایران در مقاله‌ای با عنوان ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی این مفهوم را در عرصه مدیریت و سازمان مفهوم‌سازی کرد. تفاوت مهمی که این مقاله با مقاله قربانی دارد عبارت از این است که در مقاله قربانی پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در دو مقوله اصلی پیامدهای سازمانی و فردی مفهوم‌سازی گردید. اما این مقاله بر آن است تا زیرمقوله هر یک از مقوله‌های اصلی به صورت عینی در سازمان‌ها مورد شناسایی قرار گیرند و در نهایت با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند. در جدول ۳ به تعدادی از پژوهش‌هایی که مرتبط با موضوع پژوهش است اشاره می‌گردد.

سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام‌اند و تکرارشونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد. رهبران زهرآگین افرادی خودشیفته‌اند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳) که به رفاه زبردستان اهمیتی نمی‌دهند و از آن‌ها سوءاستفاده می‌کنند. لیپمن بلومن^۱ رهبران زهرآگین را به‌عنوان کسانی که به‌طور عمد از طریق رفتارهای مخرب خود اثرات منفی و طولانی‌مدتی را بر افراد، سازمان، کمیته‌ها حتی جامعه وارد ساخته و اثربخشی آن‌ها را کاهش می‌دهند، در نظر می‌گیرد. این مدیران اساساً با هدف این‌که محبوب دل‌ها شوند وارد یک سازمان می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند. تمام کارهایی که می‌کنند تبلیغاتی است. خوب کار می‌کنند و یا به عبارتی کارها را خوب جلوه می‌دهند تا خوب جلوه کنند. ضرر این مدیران آنجایی است که تمام امکانات و منابع سازمانی در اختیار خود را ابزاری برای رسیدن به موقعیت بالاتر می‌پندارند (قربانی، ۱۳۹۷).

نظریه پنجره‌های شکسته^۲ محصول فکری دو جرم‌شناس آمریکایی به اسامی جیمز ویلسون و جورج کلینگ^۳ بود. این دو استدلال می‌کردند که جرم^۴ نتیجه یک نابسامانی است. تئوری پنجره‌های شکسته می‌گوید اگر شیشه پنجره یک ساختمان شکسته و به حال خود رها شده باشد، پس از مدتی عابری که از مقابل آن ساختمان می‌گذرند، به این نتیجه می‌رسند که برای کسی مهم نیست این پنجره شکسته است و اصلاً کسی به شکسته شدن پنجره‌های این ساختمان اهمیت نمی‌دهد. به‌مرور بر تعداد شیشه‌های شکسته ساختمان افزوده می‌شود و بعد از شکسته شدن تمام شیشه‌ها، نوبت به خود ساختمان و بعد از ساختمان هم نوبت به خیابانی می‌رسد که ساختمان در آن قرار گرفته است و معنای آن این است که هر کاری بخواهید، مجازید انجام دهید، بدون این‌که کسی مزاحم شما بشود. (سرلک، ۱۳۹۵). پنجره‌های شکسته در سازمان‌ها کاربرد وسیعی دارد. نظریه پنجره‌های شکسته بیان‌گر این است که بی‌توجهی به نابسامانی‌ها و مشکلات موجود در سازمان می‌تواند زمینه ایجاد نابسامانی و ناهنجاری‌های

1. Lipman Blumen
2. Brocken Window Theory
3. James Wilson & George Kelling
4. Crime

جدول ۳. بیشینه‌های پژوهش مرتبط انجام شده

محقق	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
قربانی (۱۳۹۷)	ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی	نتایج، ۴ عامل مؤثر بر مدیریت ویتیرینی و استراتژی برای مواجهه با این نوع مدیریت را ارائه می‌کند
اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران	براساس یافته‌های پژوهش در مجموع چهارده عامل را در بروز رفتارهایی ریاکارانه مؤثر تشخیص دادند.
حکیمی (۱۳۹۸)	رفتارهای منافقانه و کج‌روی سازمانی	نتایج حاکی از آن است که رفتارهایی منافقانه با کاهش اعتماد بین فردی، زمینه‌ساز شیوع سکوت سازمانی بوده و به‌واسطه آن ظهور و افزایش کج‌روی‌های سازمانی کارکنان را به همراه داشته است.
نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	چاپلوسی در سازمان	چاپلوسی اعتماد را از بین برده و شنونده را خوار می‌کند. به صداقت و اعتبار فرد چاپلوس لطمه وارد می‌کند.
کسلر (۲۰۰۷)	عکس‌العمل کارکنان نسبت به بی‌عدالتی	کارکنانی که احساس بی‌عدالتی داشته باشند نسبت به شغل و مدیر خود ناراضی می‌شوند. بنابراین، این نارضایتی منجر به تهدید از طریق بدرفتاری، برای سازمان می‌شود
موافی (۲۰۱۱)	علت و پیامدهای بد رفتاری در سازمان	نتایج نشان داد که عدم رضایت، تحقیر و اهانت به افراد رابطه مثبتی با سوء رفتار دارند. همچنین چنین رفتارهایی رابطه معکوسی با عملکرد اثربخش دارند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز^۱ و همکاران جهت‌گیری فلسفی تفسیری داشته و مبتنی بر نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی و استراتژی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های ترکیبی یعنی ترکیبی از روش پژوهش کیفی و کمی قرار می‌گیرد. در مرحله اول این پژوهش با رویکردی کیفی، پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود. پژوهش کیفی به پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق آماری و با مقاصد کمی‌سازی به دست نیامده باشد. با توجه به این‌که در پژوهش‌های پیشین از جمله پژوهش قربانی (۱۳۹۷) دو مقوله اصلی پیامدهای سازمانی و فردی به‌عنوان پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی مفهوم‌سازی گردید. این مقاله بر آن است تا زیرمقوله هریک از مقوله‌های اصلی به صورت عینی در سازمان‌ها مورد اکتشاف قرار گیرند تا برای سازمان‌ها جنبه کاربردی پیدا کنند. بنابراین، استفاده از رویکرد کیفی مبتنی بر روش داده‌بنیاد^۲ توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. این نظریه به شکل نظام‌اند و براساس داده‌های

واقعی تدوین می‌شود. رویکرد نظریه داده‌بنیاد به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌اند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین^۳، ۱۹۹۸). ماهیت استقرایی^۴ این نظریه به‌ویژه باعث خلاقیت و آزادی عمل محقق شده و فرآیند پژوهش را بسیار انعطاف‌پذیر می‌سازد (گابریوم و هلستین^۵، ۲۰۰۲، مورس^۶، ۲۰۰۱، اسپرئیل و استرین^۷، ۲۰۰۱). در این پژوهش مدیران و کارکنانی انتخاب شدند که بر موضوع پژوهش شناخت کامل داشتند. ملاک انتخاب خبرگان و متخصصین نیز شناخت و اشراف عمیق به مباحث سازمان و مدیریت و عملکرد ویتیرینی است که تلاش شد این افراد با تکنیک گلوله برفی شناسایی و مصاحبه شوند. این افراد شامل اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی ولی متخصص در این موضوع و فعال در سازمان-های مختلف بودند. محقق مصاحبه‌ها را با مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان مازندران که دارای آگاهی و اطلاعات کافی نسبت به موضوع پژوهش بودند، آغاز کرد و وقتی مفاهیم و مقوله‌های اولیه شکل گرفت در ادامه به‌منظور توسعه و غنی‌بخشیدن به این مقولات با خبرگان و

3. Strauss&Corbin
4. Inductive
5. Gubrium & Holstein
6. Morse
7. Schreiber & Stern

1. Saunders
2. Grounded Theory

استفاده کرد. همچنین از نظریه‌های ۷ گانه پشتیبان‌کننده از سبک عملکرد ویتربینی که در مبانی نظری پژوهش معرفی شدند نیز برای گردآوری داده‌ها کمک گرفته شد. در مرحله دوم برای انجام تحلیل‌های آماری به‌منظور آزمون داده‌های به دست آمده، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها با مدل‌های ساختاری پردازش می‌شوند.

روش برازش پژوهش

طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای ارزیابی شرایط زمینه‌ای مؤثر در به‌کارگیری سبک عملکرد ویتربینی و پیامدهای حاصل از آن را ارائه دهد. به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت و کنترل‌پذیری (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸) مطابق جدول ۴ استفاده شده است.

متخصصان این حوزه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه می‌کند و محقق در انتهای مصاحبه با تکیه بر تکنیک گلوله برفی از مصاحبه‌شوندگان می‌خواهد تا وی را در شناسایی افرادی که می‌توانستند نقشی مؤثر در پیشبرد پژوهش داشته باشند، جهت ادامه نمونه‌گیری معرفی کنند. بنابراین، محقق به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و انتخاب نمونه‌های بعدی با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه پیشین است. لذا، این مرحله (کدگذاری باز) تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و در قالب یک فرایند رفت و برگشتی، ادامه می‌یابد تا حدی که مقولات به حد اشباع تئوریک برسند. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که محققان با آن مواجه شدند (بایرن، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (گلاسر و استراوس، ۲۰۱۷). در این مرحله اشباع نظری در مصاحبه چهاردهم حاصل شد. در مجموع با ۱۴ نفر مصاحبه و ۶ مشاهده صورت گرفت. همچنین به‌منظور گردآوری داده‌های غنی‌تر ۶ نفر از مدیران و کارکنانی که در رابطه با عملکرد ویتربینی اطلاعاتی داشتند شناسایی و به صورت نامحسوس مورد مشاهده قرار گرفتند. به‌طوری که محقق با نوشتن یادداشت‌های میدانی رفتارهای غیرکلامی (مانند حالت‌های چهره، خنده‌ها، اخم‌ها، مکث‌ها و تاکیدها را هم ثبت کرد) و مشاهدات خود را از محیط پژوهش و افراد زیر نظر گرفته شده جمع‌آوری و در زمان تحلیل داده‌ها

جدول ۴. ارزیابی اتکاپذیری و قابلیت اتکای یافته‌های حاصل از تحقیق (معیارهای تحقیقات تفسیری و نظریه داده بنیاد)

شرح	معیار
<ul style="list-style-type: none"> ○ یک سال هدایت مصاحبه‌ها ○ مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق انجام شد. ○ ارائه گزارش از نتایج تحقیق به چندین نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آن‌ها توصیف شده بود. ○ مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان پس از تدوین مدل نهایی با هدف پالایش بیش‌تر نظریه صورت‌بندی شده انجام شد. ○ نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها 	<p>اعتمادپذیری^۱: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش است.</p>

معیار	شرح
انتقال پذیری^۱: میزانی که قابلیت به کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> ○ نمونه‌گیری نظری ○ اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت کنندگان در تحقیق و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد. ○ نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکا پذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.	<ul style="list-style-type: none"> ○ در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد پدیده مورد بررسی عنوان کردند. ○ نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.
تصدیق پذیری^۲: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت‌تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را جویا شد. ○ در شرایط زمانی و مکانی مختلف به صورت کاملاً غیرمحسوس و پیش‌بینی نشده به مشاهده رفتارها و گفتارهای افراد شاغل در سازمان پرداخت. ● نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها
عمومیت^۳: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده‌ی مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> ○ عمیق بودن مصاحبه‌ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت. ○ انجام ۱۴ مصاحبه و ۶ مشاهده و استفاده از نظریات پشتیبان‌کننده. ○ مصاحبه با افراد شاغل در سطوح مختلف سازمان. ○ مشاهده غیر محسوس رفتارها و گفتارهای افراد شاغل در سطوح مختلف سازمان ○ نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.
راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت. ○ مشاهدات بدون هیچ‌گونه پیش‌داوری انجام شده است ○ نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد و مشاهده گر نیز بدون غرض وقایع را ثبت نمود.
تطابق: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	<ul style="list-style-type: none"> ○ محقق شدن از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد و تصدیق پذیری. ○ نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی- معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر پدیده مورد بررسی را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.
فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ یافته‌های تحقیق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد. ○ نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر پنج نفر قابل فهم بود.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش به بررسی سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها و شناسایی اثرات و پیامدهای به‌کارگیری این سبک در سازمان‌های دولتی پرداخت. پیش‌تر در بخش روش‌شناسی ذکر شد که این پژوهش از نوع ترکیبی^۱ است و از آنجا که هدف به دست آوردن محورهایی عینی در سازمان‌های دولتی بود، لذا در مرحله اول (کیفی)، برای تحلیل داده‌ها، از کدگذاری داده‌ها از نوع کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری انتخابی^۴ استفاده شده است.

کدگذاری باز

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم^۵ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد^۶ آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸). محقق برای استخراج مفاهیم از دو روش استفاده کرده است، ابتدا تحلیل پاراگراف کامل در جملات و در ادامه از روش دوم یعنی مطالعه و تحلیل سطر به سطر.

محقق پس از استخراج مفاهیم و مقایسه آن‌ها، مفاهیمی که از لحاظ معنایی به هم مرتبط بود را گروه‌بندی کرده که بتواند در مرحله بعدی مفهوم انتزاعی‌تر به‌عنوان مقوله را برای آن‌ها در نظر بگیرد. محقق برای نام‌گذاری مقوله‌ها از دو روش استفاده کرده است. روش اول استفاده از مفاهیمی که در نظریه‌های موجود است که به آن مفاهیم برخاسته از نوشته‌ها گفته می‌شود و روش دوم نام‌گذاری که محقق با همفکری استادان راهنما و مشاور انجام داده است و تلاش شده است تا از مفاهیم از فضای عملیاتی سازمان، فاصله گرفته و به فضای علمی نزدیک‌تر شود. بنابراین، نام‌گذاری مفاهیم، بیشتر ترکیبی از کدهای محقق ساخته با استناد علمی و محتوای دانش مدیریت است. جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز این پژوهش را معرفی می‌کند. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده

می‌گردد علاوه‌بر شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای شناسایی شده که در سطور قبلی توضیحات آن داده شده است، لازم است در مورد معنا و مفهوم نشانگرهای این جدول نیز توضیحاتی داده شود. در این جدول نشانگر O علامت اختصاری مشاهده^۷، نشانگر I علامت اختصاری مصاحبه^۸ و نشانگر C علامت اختصاری نظریات محتوایی پشتیبان‌کننده^۹ پژوهش است. به‌عنوان مثال نشانگر IG9 به معنای نهمین کد استخراجی از مصاحبه‌ی با نفر هفتم است. نشانگر OB2 بر دومین کد استخراجی از مشاهده نفر دوم دلالت دارد؛ و یا نشانگر CF1 به معنای اولین کد استخراجی به وسیله ششمین نظریه پشتیبان‌کننده از سبک عملکرد ویتیرینی است.

کدگذاری محوری

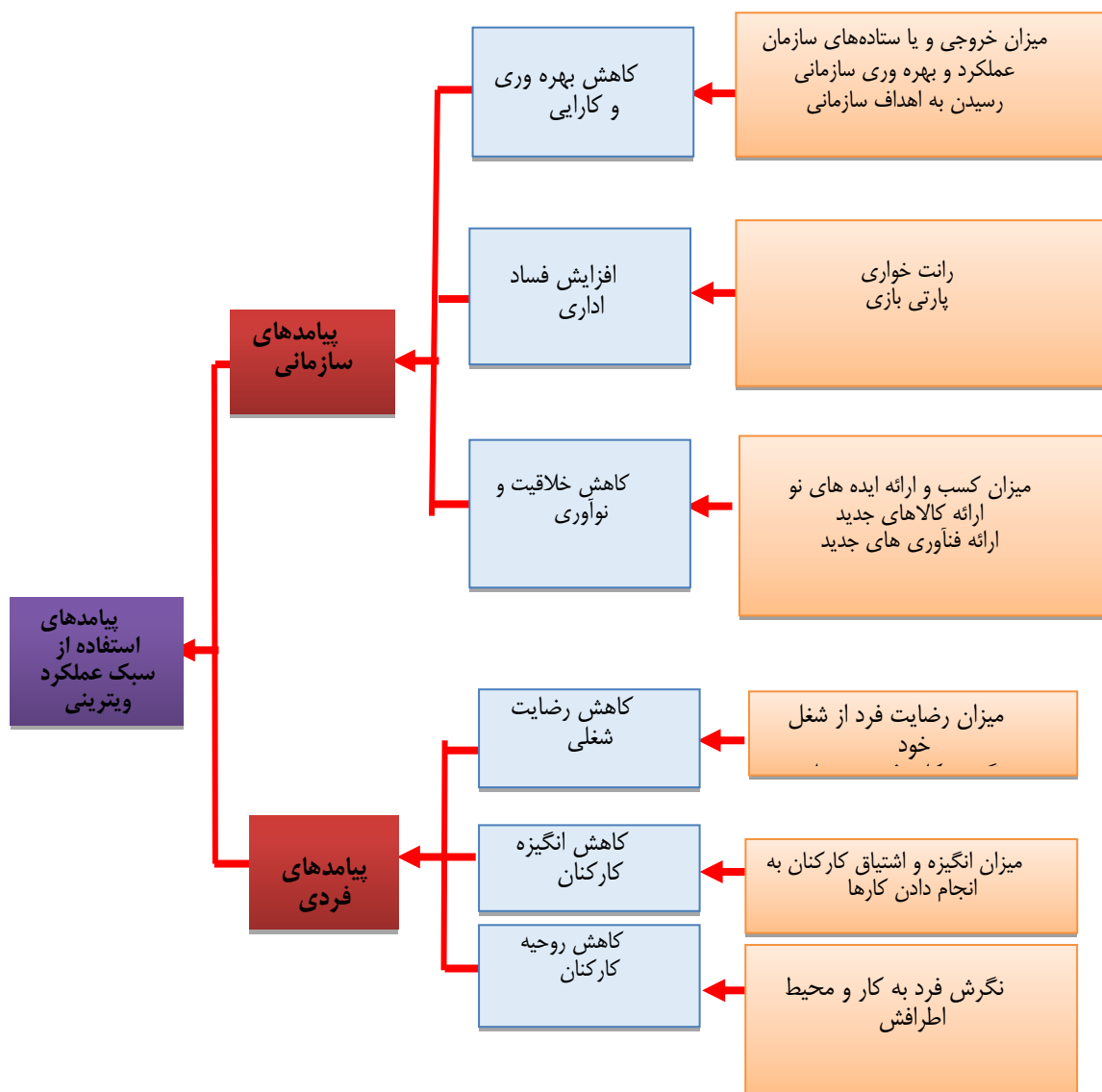
کدگذاری محوری (AC)، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله محقق بعد از استخراج مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز، با بررسی دقیق و مقایسه مقوله‌ها، مقوله‌های هم‌گروه و مرتبط و هم‌خانواده را با هم ترکیب و ادغام می‌کند و سپس آن‌ها را به گروه‌ها یا مقولات بزرگ‌تری به‌عنوان محور یا تم دسته‌بندی می‌کند. در این مرحله ۶ مقوله و ۲ محور یا تم به‌عنوان پیامدهای استفاده از سبک عملکرد ویتیرینی شناسایی گردید. با توجه به این‌که در این مقاله صرفاً به پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی پرداخته شده است. لذا، از ورد به کدگذاری انتخابی خودداری می‌گردد. شکل ۳ مسیر استقرایی شکل-گیری پیامدهای استفاده از سبک عملکرد ویتیرینی را نشان می‌دهد.

1. Combined
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding
5. Concept
6. Dimensions

7. Observation
8. Interview
9. Content

جدول ۵. کدها، مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از مرحله کدگذاری باز

نشانه‌ها	گویه‌ها (کدهای مستخرج از مصاحبه)	مفاهیم	مقوله‌ها	شرایط
IF9, IG9, OC1, CI1, OE5	بهره‌وری و کارایی رسیدن به اهداف سازمان	بهره‌وری		
IJ10, IL8	فساد اداری، رانت خواری، پارتی‌بازی	نهادینه شدن فساد اداری	پیامدهای سازمانی	پیامدها
IK9, OB2	میزان کسب و ارائه ایده‌های نو (از لحاظ تولید کالا و فناوری‌های جدید)	خلاقیت و نوآوری		
IG3, OC2, OF10, CF1	رضایت شغلی کارکنان	رضایت شغلی	پیامدهای فردی	
IG8, OB1, CF1	انگیزه شغلی کارکنان	انگیزه شغلی		



شکل ۳. مسیر استقرایی شکل‌گیری پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتربینی

پیامدهای سازمانی^۱: به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها تأثیرات مستقیم و مهمی بر روی سازمان دارد. پیامدهای سازمانی به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی عبارت‌اند از:

کاهش بهره‌وری^۲ و کارایی^۳: افزایش بهره‌وری به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است (مصلحی و صلاحی کجور، ۱۳۹۵). بهره‌وری یکی از عوامل پیشرفت هر جامعه است. درواقع، بهره‌وری عامل رشد و بقا بلند مدت سازمان‌ها است (محمدی پیراسته و همکاران، ۱۳۹۰). تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی اثرات منفی بر روی بهره‌وری و کارایی سازمانی دارد.

گسترش فساد^۴ اداری: فساد اداری از طریق خدشه‌دار کردن سیاست‌های سازمانی باعث اتلاف منابع و وقت سازمان‌ها می‌شود. درواقع فساد اداری مانع از رشد رقابت سالم و موجب خنثی شدن تلاش‌های سازمانی می‌شود. فساد اداری با تضعیف انگیزه‌ها موجب زیان‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی می‌شود و منجر به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده می‌شود و باعث ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان می‌شود. درنهایت فساد اداری موجب تضعیف اعتقاد کارکنان به توانایی‌های سازمان می‌شود (افضلی، ۱۳۹۰).

کاهش خلاقیت^۵ و نوآوری^۶: امروزه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها یک امر ضروری و حیاتی است. چرا که هر سازمانی اگر دارای این خصوصیت نباشد محکوم به فناست. خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان سازمان‌های غیرخلاق از صحنه محو می‌شوند. در حال حاضر و در شرایط فعلی، عامل پیشرفت کشورها و سازمان‌ها نه سرمایه، پول و یا تجهیزات بلکه اندیشه‌ها و فکرهای نو است. هنگامی که سازمانی خلاقیت و نوآوری خود را از دست دهد رشد اقتصادی سازمان کاهش خواهد یافت. ژوزف شومپیتر خلاقیت و نوآوری را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می‌داند. از دیدگاه وی، ارائه کالای جدید، ارائه روشی جدید در فن‌آوری تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت از فعالیت‌های نوآفرینان است (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵).

پیامدهای فردی^۷: به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها تأثیرات مستقیم و مهمی بر روی منابع انسانی سازمان دارد. پیامدهای فردی استفاده از سبک عملکرد ویتیرینی عبارت‌اند از:

کاهش رضایت شغلی^۸: رضایت شغلی را این‌گونه تعریف می‌کنند: نگرش^۹ کلی فرد نسبت به شغلش. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان محیطی را ترجیح می‌دهند که خالی از ناراحتی باشد (رایبیز، ۱۳۸۷). هنگامی که افراد در سازمان مشاهده کنند بعضی از کارکنان با دست زدن به اعمال نمایشی در پی حفظ منافع شخصی هستند و از این راه به موفقیت‌هایی دست می‌یابند و سازمان و مدیران آن نیز برخوردی با این‌گونه اعمال نمی‌کنند افراد دچار نوعی بی‌عدالتی^{۱۰} می‌شوند؛ که درنهایت بر میزان رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد.

کاهش انگیزه شغلی^{۱۱}: بی‌انگیزگی کارکنان یکی از مشکلات و مسائل جدی پیش روی مدیران سازمان‌هاست که در سال‌های اخیر در ایران هم رشد چشمگیری داشته است. این دست از کارکنان با آه و ناله سر کار می‌آیند و از زمین و زمان ایراد می‌گیرند و از همه چیز ناراحت هستند. برای بی‌انگیزه شدن کارکنان دلایل پرشمار و فراوانی وجود دارد. یکی از این دلایل عدم دیده شدن کارکنان توسط مدیران مافوق است. در سازمان‌ها کارکنان متعهدی وجود دارند که بدون هیچ‌گونه هیاهویی مسئولیت‌های خود را به نحو احسن انجام می‌دهند ولی دیده نمی‌شوند. در مقابل کارکنانی وجود دارند که دست زدن به اعمال نمایشی منافع خود را حفظ می‌نمایند. تقابل بین این دو گروه از کارکنان باعث بی‌انگیزگی بسیاری از کارکنان می‌شود.

کاهش روحیه^{۱۲} کارکنان: روحیه و انگیزه با یکدیگر در ارتباط هستند، ولی با هم تفاوت دارند. روحیه به نگرش فرد به کار و محیط اطرافش اشاره دارد، در حالی که انگیزه عبارت است از فرایندی جهت‌الهام بخشی به آدم‌ها. انگیزه‌ها حول محور نیازها و مشوق‌ها می‌چرخد، در حالی که روحیه تعیین‌کننده اراده همکاری است. نخستین عامل مؤثر بر روحیه کاری کارمندان، خود سازمان است. سازمان بر نگرش کارکنان به کار و شغلشان تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند که سازمان در برابر افراد ویتیرینی عکس‌العملی نشان نمی‌دهد، به‌طور طبیعی بر روحیه کاری سایر کارکنان که دارای چنین خصوصیتی نیستند تأثیر

7. Individual Consequences
8. Job Satisfaction
9. Attitud
10. Injustice
11. Job Motivation
12. Spirit

1. Organizational Consequences
2. Productivity
3. Efficiency
4. Corruption
5. Creativity
6. Innovation

یکی از ملاحظات مهم در شکل‌دهی پژوهش‌ها با کاربرد مدل معادلات ساختاری، مشخص کردن هدف یا سؤال پژوهش است؛ به طوری که بتوان مناسب‌ترین پاسخ را از طریق بهره‌گیری از این دسته از تکنیک‌های آماری فراهم آورد. سؤال اصلی مطالعه این خواهد بود که آیا مدل در آن جامعه از نظر آماری حمایت می‌شود؟

وقتی حجم نمونه برابر با ۵۰ تا ۲۰۰ باشد، کای دو، یک شاخص مناسب برای برازندگی است. سایر شاخص‌ها نیز می‌تواند نشان‌دهنده برازش مدل باشند. جدول ۷ نتایج مدل و بازه‌های موردقبول برای تأیید یک مدل خوب را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۷، نتایج و مقادیر شاخص‌ها، نشان‌دهنده تأیید قوی مدل این پژوهش هستند. در جدول ۸، نیز ضرایب استاندارد شده متغیرها ارائه شده است.

مستقیمی می‌گذارد.

در مرحله دوم پژوهش (کمی)، پس از اعتبارسنجی پرسشنامه و تأیید آن توسط خبرگان، پرسشنامه‌ها توسط ۵۰ نفر از کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی تکمیل شدند. برای انجام تحلیل‌های آماری قسمت کمی پژوهش، از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است (جدول ۶). در بخش آمار استنباطی و برای آزمون داده‌های به دست آمده از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری، برازش می‌شوند. این پژوهش ۲ پارامتر اندازه‌گیری دارد:

الف. پیامدهایی که بر پیکره سازمان اثر می‌گذارند. این دسته شامل پیامدهایی می‌شوند که عملکرد سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.
ب. پیامدهایی که تأثیر مستقیمی بر افراد سازمانی می‌گذارند. این دسته پیامدها، پیامدهای فردی نام‌گذاری می‌شوند.

جدول ۶. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

مقوله‌ها	مفاهیم	میانگین	انحراف معیار
پیامدهای سازمانی	کاهش بهره‌وری و کارایی	۴/۱۱	۰/۷۰
	گسترش فساد اداری	۴/۱۵	۰/۶۶
	کاهش خلاقیت و نوآوری	۴/۵۷	۰/۶۷
پیامدهای فردی	رضایت شغلی	۴/۱۶	۰/۶۹
	انگیزه شغلی	۴/۱۵	۰/۵۹
	روحیه کارکنان	۴/۱۲	۰/۷۲

جدول ۷. بررسی معنی‌داری مدل

کای دو	میانگین استاندارد باقی مانده	ضریب آلفای کرونباخ ($0/7 < \text{Alpha}$)	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
	($0/8 > \text{SRMR}$)		($0/7 < \text{Cr}$)	($0/5 < \text{AVE}$)
۸۸۰/۱۶۰	۰/۴۸	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۶۹

جدول ۸. ضریب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر T متغیرهای مدل مفهومی

مقوله‌ها	مفاهیم	ضریب تعیین تعدیلی (R2)	ضریب رگرسیونی استاندارد شده	T-Value
پیامدهای سازمانی	کاهش بهره‌وری و کارایی	۰/۵۲۰	۰/۷۲۱	۲۵/۵۷۳
	گسترش فساد اداری	۰/۶۶۷	۰/۸۲۳	۳۰/۰۸۵
	کاهش خلاقیت و نوآوری	۰/۳۳۷	۰/۵۷۸	۱۰/۷۹۱
پیامدهای فردی	کاهش رضایت شغلی	۰/۸۴۳	۰/۹۱۸	۵۸/۶۶۴
	کاهش انگیزه شغلی	۰/۷۱۷	۰/۸۴۷	۲۵/۵۱۲
	کاهش روحیه کارکنان	۰/۸۴۲	۰/۹۱۸	۹۴/۴۴۵

بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است (جدول ۶). در بخش آمار استنباطی و برای آزمون داده‌های به دست آمده از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری، برازش می‌شوند. با توجه به نتایج آماری به دست آمده، در دسته پیامدهای سازمانی به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی، بیشترین تأثیر متعلق به گسترش فساد اداری است. فساد اداری از طریق خدشه‌دار کردن سیاست‌های سازمانی باعث اتلاف منابع و وقت سازمان‌ها می‌شود. در واقع فساد اداری مانع از رشد رقابت سالم و موجب خنثی شدن تلاش‌های سازمانی می‌شود. فساد اداری با تضعیف انگیزه‌ها موجب زیان‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی می‌شود و منجر به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده می‌شود و باعث ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان می‌شود. درنهایت فساد اداری موجب تضعیف اعتقاد کارکنان به توانایی‌های سازمان می‌شود (افضلی، ۱۳۹۰). در دسته پیامدهای فردی به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی، بیشترین تأثیر مربوط به کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. هنگامی که افراد در سازمان مشاهده کنند بعضی از کارکنان با دست زدن به اعمال نامیشی در پی حفظ منافع شخصی هستند و از این راه به موفقیت‌هایی دست می‌یابند و سازمان و مدیران آن نیز برخوردی با این‌گونه اعمال نمی‌کنند افراد دچار نوعی بی‌عدالتی می‌شوند و درنهایت بر میزان رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد.

با توجه به ضرایب رگرسیونی محاسبه شده، در دسته پیامدهای سازمانی بیشترین تأثیر به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی متعلق به گسترش فساد اداری است. در دسته پیامدهای فردی بیشترین تأثیر به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی به کاهش رضایت شغلی کارکنان تعلق دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی و بررسی پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی استان مازندران است. سبک عملکرد ویتیرینی اشاره به سبکی از عملکرد دارد که مدیران و کارکنان سازمان عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی و ظاهری و ریاکارانه اثرات مخرب و منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد و درنهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند که در این پژوهش به‌عنوان پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی از آن‌ها نام برده شده است. در پژوهش حاضر، پژوهشگران به دنبال شناسایی این پیامدها به صورت عینی در سازمان‌های دولتی بودند. پژوهش حاضر شامل دو بخش کمی و کیفی است. در بخش کیفی با توجه به نتایج و تحلیل‌های انجام گرفته، ۶ مقوله و ۲ محور یا تم شناسایی شد. دو مقوله عمده عبارت‌اند از: پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی. زیر مقوله‌ها از قبیل کاهش بهره‌وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان بود. این پیامدهای شناسایی شده که از مصاحبه‌های باز گردآوری شده بودند مورد تأیید قرار گرفتند. در بخش کمی پژوهش نیز از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در

منابع

- اشگرف، رضا و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۷). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسین». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۲)، ۳۲۵-۳۰۵.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). «نظریه انتخاب عمومی و ضرورت تحول در ساختار اداری». فصلنامه مطالعات مدیریت، ۲۸(۴)، ۱-۶.
- افضلی، عبدالرحمن (۱۳۹۰). «فساد اداری و تأثیرات آن بر توسعه: علل، پیامدها و راهکارهای برون‌رفت». مجله حقوقی بین‌المللی؛ نشریه مرکز امور حقوقی بین‌المللی ریاست جمهوری، ۲۸(۴)، ۵۶۴-۲۳۵.
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۸). «رفتارهای منافقانه و کج‌روی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی». فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳۱(۳)، ۲۰۵-۱۸۱.
- رابینز، اسیفن پی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه: پارسیان، علی، اعرابی، سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.
- رحمان‌زاده، سید علی (۱۳۹۵). «عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صدا و سیما». فصلنامه علمی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۶، ۳۴-۱.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی (چاپ هفتم). تهران: انتشارات سمت.

- محمدی پیراسته، سید محمدباقر، جلیلیان، حمیدرضا و میرزایی، حبیب (۱۳۹۰). «رابطه سرمایه فکری و بهره‌وری در صنعت بانکداری (مطالعه موردی، بانک‌های استان لرستان)». *نشریه علمی-پژوهشی پژوهش‌های پولی-بانکی*، ۷(۳)، ۲۰۳-۲۳۴.
- مصلحی، عبدالله و صلاحی کجور، عظیم (۱۳۹۵). «ارتباط بین قدرت مدیران و مدیرین زمان با بهره‌وری نیروی انسانی (در ادارت ورزش و جوانان استان مازندران)». *ماهنامه پژوهش ملل*، ۱۰(۱)، ۴۵-۵۲.
- میچل، ترانس آر (۱۳۸۳). *مردم در سازمان‌ها: زمینه رفتار سازمانی*. ترجمه: حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). «چاپلوسی در سازمان». *مدیریت فرهنگ سامانی*، ۲۲(۸)، ۹۵-۱۱۴.
- هیوز، آون، *مدیریت دولتی نوین*. ترجمه: الوانی، سید مهدی، خلیلی شورینی، سهراب، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۸۸). تهران: چاپ دهم.
- (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت* (چاپ پانزدهم). تهران: انتشارات سمت.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۵). «ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه جنجال - نتیجه». *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۴)، ۱۴۳-۱۳۱.
- سلمانی، داود و رادمند، محبوبه (۱۳۸۸). «بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی». *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۳)، ۶۸-۵۱.
- سید جوادین، سید رضا، قلی‌پور، آرین و شوکی جانعلیزاده، محمد (۱۳۹۳). «شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۶(۴)، ۱۲۷-۱۰۹.
- قربانی، علی (۱۳۹۷). «ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی». *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۴)، ۱۶۱-۱۵۲.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی*، تهران: انتشارات سمت.
- citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Morse, J. M. (2001). *Situating Grounded Theory within Qualitative Inquiry Using grounded theory in nursing* (pp. 1-15). New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Ozer, Funda, Cihan Tnazteoe (2014), "Effect Of Strategic Leadership Style On Firm Performance: A Study In a Turkish SME", *Precedia-Social And Behavioral Sciences* 15 (2014).778-784.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Simon, Dischner. (2015), "Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views". *Scandinavian Journal of Management*, 31, 501-514.
- Schreiber, R. S., & Stern, P. N. (2001). *Using grounded theory in nursing*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of*
- Byrne, M. (2001). "Sampling for qualitative research". *AORN journal*, 73(2), 494-498.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). "Workplace deviance, organizational Flint, DJ, Woodruff, RB & Gardial, SF 2002, 'Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context', *The Journal of Marketing*, ۴(۶۶), 102-117.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). "Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study". *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of interview research: Context and method*: Sage.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London and New York: Routledge (Taylor & Francis Group)
- Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). "The role of ethical ideology in workplace deviance". *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219-230.

qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. London: SAGE Publications, Inc.
Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). "The effect of centralization on organizational

citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry". *Tourism Management*, 36, 401-410.

الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی

*لیلا قاسمی اسفهان^۱، صمد خباز باویل^۲

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

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۲/۰۷) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۸/۰۶)

Performance Transparency Model of Governmental Organizations

*Leila Ghasemi Esfahlan¹, Samad Khabbaz Bavi²

1. Lecture, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (26/Apr/2020)

Accepted: (27/Oct/2020)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

Transparency in governmental organizations demonstrates the transparency of decision-making principles and mechanisms governing the administrative performance of government. It is used as the most effective tool to fight against bureaucratic corruption to establish an efficient and effective government and to make a sustainable society. So this research aimed to present a model of factors affecting the performance transparency of governmental organizations. Firstly, factors affecting the performance transparency of governmental organizations were addressed by library studies and then they were investigated by university experts with relevant education in the country through Delphi technique. After validation and modification of these factors, the final questionnaire was compiled to collect quantitative data and was available for managers of various governmental organizations in Iran through a convenient sampling method. Finally, path analysis and model presentation was conducted through structural equation modeling and the Friedman test was used to rank the factors. Results of the study revealed that the model of factors affecting the governmental organization performance transparency includes six variables: individuals' role and performance, information technology and communication, legal issues, environmental issues, management issues, and structural and process issues. These variables are global, but their analysis and ranking from the viewpoint of governmental managers showed that the majority of the path coefficient is related to information technology and communication variable. And the other two factors of structural and process factors and information technology and communication have the highest rank in performance transparency of governmental organizations in Iran.

Keywords

Effective Factors Model, Transparency, Performance, Governmental Organization.

چکیده

شفافیت در سازمان‌های دولتی بیانگر آشکار بودن مبانی تصمیم‌گیری و سازوکارهای حاکم بر عملکرد نظام اداری دولت است و به‌عنوان مؤثرترین ابزار مبارزه با فساد اداری برای استقرار دولتی کارآمد و اثربخش و ایجاد جامعه‌ای پایدار به‌کار می‌رود. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی انجام شده است. ابتدا در این پژوهش عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی به‌کمک مطالعات کتابخانه‌ای احصا شده و سپس با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی دارای تحصیلات مرتبط در کشور و بهره‌گیری از تکنیک دلفی این عوامل بررسی و پس از تعدیل و تأیید آن‌ها پرسشنامه نهایی جهت جمع‌آوری داده‌های کمی تدوین و در اختیار مدیران بخش‌های مختلف سازمان‌های دولتی در ایران به شیوه نمونه‌گیری در دسترس قرار گرفت. در نهایت تحلیل مسیر و ارائه الگو از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفته و برای رتبه‌بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی مشتمل بر شش متغیر: نقش و کارکرد مردم، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مسائل قانونی، مسائل محیطی، مسائل مدیریتی و مسائل ساختاری و فرآیندی است. این متغیرها در سطح جهانی مطرح است ولی تحلیل و رتبه‌بندی آن‌ها از دیدگاه مدیران دولتی در ایران نشان داد که بیشترین ضریب مسیر مربوط به متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات است و دو متغیر عوامل ساختاری و فرآیندی و فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای بیشترین رتبه در شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران هستند.

واژه‌های کلیدی

الگوی عوامل مؤثر، شفاف‌سازی، عملکرد، سازمان‌های دولتی.

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای کنونی، سازمان‌ها برای حفظ بقا، به‌طور پیوسته عملکرد خود را بررسی می‌کنند و بهبود می‌بخشند. یکی از قابلیت‌های مهمی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، شفافیت^۱ است. شفافیت اصطلاح گسترده‌ای است که بر دسترسی آزاد، تصمیم‌گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد (باهر و نصیرطوسی^۲، ۲۰۱۲). شفافیت در دنیای امروزی که گرایش به سمت جهانی‌شدن شدت گرفته است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا جهانی‌شدن اقتضا می‌کند اطلاعات و ارتباطات مرزهای جغرافیایی را در نوردد و دولت‌هایی که بتوانند اطلاعات خود را به صورت شفاف در اختیار دیگران قرار دهند از دیدگاه بین‌المللی از مشروعیت ویژه‌ای برخوردارند. به اعتقاد لینستد و نارین^۳ (۲۰۱۰)، مفهوم شفافیت بر قابلیت دسترسی به اطلاعات دلالت دارد و به معنای امکان نگاه کردن به درون یک چیز، به‌منظور فهمیدن آنچه در آن می‌گذرد، است. یک سازمان شفاف سازمانی است که افراد درون و برون آن بتوانند به‌منظور شکل دادن به نظراتشان درباره اقدامات و فرآیندهای آن سازمان، اطلاعات موردنیازشان را به دست آورند. شکولنیک^۴ و همکاران (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند که شفافیت در امور اداری دولت یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد جامعه‌ای پویا با سطح بالایی از اعتماد عمومی است. مارتینز^۵ (۲۰۱۱)، معتقد است که شفافیت اطلاعات یکی از چالش‌های اصلی اداره‌های عمومی است که در جامعه اطلاعاتی، دولت‌ها را به شهروندان نزدیک‌تر می‌سازد و به بهبود مشروعیت دموکراتیک دولت‌ها منجر می‌شود. وی بیان می‌دارد شفافیت یک اصل اساسی در تصمیم‌گیری‌های عمومی است و می‌تواند مجریان جریان‌های سیاست عمومی را به‌خوبی راهنمایی کند. شفافیت، فرآیندی است که نه تنها در دسترس بودن اطلاعات، بلکه مشارکت فعال در دست‌یابی، توزیع و ایجاد دانش را شامل می‌شود. سازمان‌های شفاف پاسخگوی اعمال، گفتار و تصمیم‌های خود هستند زیرا این اطلاعات جهت بررسی در دسترس دیگران قرار می‌گیرد (بهن، دیوریس و لین^۶، ۲۰۱۰). در حال حاضر شفافیت به‌عنوان یکی از عناصر اساسی عملکرد مدیریت دولتی موردنیاز است (آردیلی^۷، ۲۰۱۶). آلبالاته و خیمنز^۸

(۲۰۱۸) بیان می‌دارند شفافیت و فساد سیاسی رابطه معنی‌دار و معکوسی دارند به‌گونه‌ای که عدم شفافیت فعالیت‌های فاسد را پنهان می‌کند و عدم تمایل به ارائه اطلاعات زمینه مناسبی را برای احتمال بروز فساد فراهم می‌آورد. داداشی (۱۳۹۰)، نیز بیان می‌دارد علی‌رغم وجود پنج دستگاه نظارتی سطح بالا در نظام، حساسیت مقام معظم رهبری و دستگاه‌های ذی‌مدخل در ابلاغ و تدوین قوانین متعدد و دارای ابعاد مختلف حقوقی در مبارزه با فساد اداری و تلاش برای استقرار و ارتقای سلامت اداری چندان که باید موفق نبوده‌ایم. همچنین به‌زعم محققان از جمله دوبوسکی و گیلت^۹ (۲۰۱۳)، نظریه جامعی در خصوص عوامل تعیین‌کننده شفافیت وجود ندارد و تلاش‌های پژوهشی انجام‌شده در این حوزه بسیار محدود بوده و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد. ضمن این‌که مطالعه عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد، تلاش پیچیده‌ای است که مستلزم مطالعه دامنه وسیعی از عوامل اقتصادی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و حتی علوم انسان‌شناسی است. لذا، نظر به مطالب فوق‌الذکر، پژوهش حاضر ضمن واکاوی علمی پیرامون بحث شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی کشور، درصدی است تا عوامل مؤثر بر آن را بررسی و تبیین نماید تا بتوان با استفاده از این واکاوی در مسیر شفاف‌سازی هر چه بیشتر نظام اداری و سیاسی کشور قدم برداشته و زمینه را برای کاهش فساد اداری فراهم نماید. چرا که چالش عمده و اساسی سازمان‌های دولتی درک شفافیت، چگونگی پیاده‌سازی و بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر آن است. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی و نیز تعیین الگوی حاکم بر این عوامل و رتبه‌بندی آن‌هاست. بر این اساس پژوهش حاضر از چهار مرحله اصلی مطالعات کتابخانه‌ای، روش دلفی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و رتبه‌بندی عوامل تشکیل شده است. در باب اهمیت موضوع می‌توان بیان کرد که شفافیت و پاسخگویی از فساد اداری دولت جلوگیری کرده و خدمات عمومی را بهبود می‌بخشد (وایان^{۱۰}، ۲۰۲۰). همچنین می‌شوری^{۱۱} (۲۰۱۳) بیان می‌دارد که وجود شفافیت باعث مهار فساد، افزایش انطباق، باز شدن بازارها و بهبود مشروعیت سیستم شود و شفافیت تنها در صورتی مؤثر خواهد بود که به‌درستی ساخته شود و این نیاز به درک دقیق شفافیت دارد. در این میان شفافیت اطلاعات و پاسخگویی علی‌الخصوص در

1. Transparency
2. Bauhr & Nasiritousi
3. Lindstedt & Naurin
4. Shkolnyk
5. Martinez
6. Behn, DeVries & Lin
7. Ardielli
8. Albalate & Jiménez

9. DeBoskey & Gillett

10. Vian

11. Mishory

به اطلاعات پشتیبانی می‌شود. جان^۴ و همکاران در پژوهشی با عنوان استفاده از دولت الکترونیک در درک شفافیت نتیجه می‌گیرند که دستیابی به اطلاعات از طریق سایت‌های دولتی میزان رضایت شهروندان از شفافیت دولت را بهبود می‌بخشد (جان، وانگ و وانگ^۵، ۲۰۱۴). کروایترو^۶ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان شفافیت بهینه دولت نتیجه می‌گیرد که شرایط اقتصادی در میزان شفافیت دولت‌ها نقش بسزایی دارد و دولت‌ها در شرایط اقتصادی بهتر، میزان شفافیت بیشتری دارند. میسوری (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان روابط شفافیت در خریدهای دولتی نتیجه می‌گیرد که شفافیت یک رابطه است و مؤلفه‌های این رابطه عبارت‌اند از: ۱. ذی‌نفعانی که اطلاعات را دریافت می‌کنند، ۲. اطلاعاتی که به اشتراک گذاشته می‌شوند، ۳. آنچه رابطه به‌عنوان یک نتیجه باید بروز دهد. اسپیسر^۷ (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان رفع مسئولیت و شکاف شفافیت در همکاری بین‌شهری چارچوبی برای سنجش پاسخگویی و شفافیت در روابط بین محلی معرفی کرده است و به این نتیجه رسیده است که عمدتاً سطح پایین دسترسی عمومی و پاسخگویی ضعیف داخل سازمان، میزان شفافیت سازمانی را کاهش می‌دهد. زیل^۸ (۲۰۱۴) نقش نهادهای مدنی برای پرکردن شکاف بین شفافیت و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های دولتی را بررسی کرده است و نتیجه گرفته است که مجالس قانون‌گذاری، مؤسسات عالی حسابرسی و سایر نهادهای نظارتی رسمی، وقتی از گزارش‌های دولت برای اعمال نظارت و مجازات استفاده می‌کنند، شفافیت منجر به مسئولیت‌پذیری می‌شود. زهیر^۹ و همکاران، در پژوهشی با عنوان نقش مشارکت ذی‌نفعان در شفافیت، کیفیت و کمیت روابط عملکرد، نتیجه می‌گیرند که شفافیت یکی از اصول اساسی حاکمیت سازمانی است و بین اصول شفافیت و مشارکت به‌عنوان یک عنصر حاکمیتی در عملکرد کمی و کیفی سازمان‌های بزرگ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (زهیر، سینار و سنگول^{۱۰}، ۲۰۱۶). پاول و اوچانا^{۱۱} در بررسی ارتباط شفافیت و فساد اداری در بخش دولتی کشور چک به این نتیجه رسیدند که شفافیت، با افزایش رقابت در بخش‌های دولتی سبب کاهش فساد اداری می‌شود (پاول و اوچانا، ۲۰۱۳). باهر و نصیر طوسی (۲۰۱۲)، تأثیر شفافیت بر فساد اداری را بررسی و نقش قوانین و کیفیت محیط را در این مسئله مهم دانستند. آن‌ها این

سازمان‌های دولتی در قبال مردم، مسئله‌ای است که باید به آن توجه ویژه‌ای شود زیرا یکی از شرط‌های اساسی در جهت‌دهی و بهبود عملکرد کارکنان و سازمان‌های دولتی، شفافیت است (جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد، ۱۳۹۶). توجه به مقوله شفافیت در نظام‌های اداری و دولت‌ها از این حیث نیز حائز اهمیت است که شفاف‌سازی با بهبود دسترسی عموم به اطلاعات دولت، بذرهایی برای دولت پاسخگو و قابل‌اعتماد می‌کارد (پرومبسکو^۱، ۲۰۱۵).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

وایان (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان مبارزه با فساد، شفافیت و پاسخگویی در خدمات بهداشتی، بیان می‌دارد فساد مالی، یا سوءاستفاده از قدرت برای منافع شخصی، در سیستم‌های بهداشتی (به‌عنوان یکی زیرمجموعه‌های بخش دولتی) شامل رفتارهایی همچون رشوه، اختلاس، کلاهبرداری، نفوذ سیاسی/ نفوذگرایی و پرداخت‌های غیررسمی، است. محرک‌های فساد در این پژوهش شامل عوامل فردی و سیستمی مانند فشارهای مالی، تعارض منافع با مدیریت ضعیف و سیستم‌های نظارتی و اجرایی ناتوان، هستند. وایان نتیجه‌گیری می‌کند استراتژی‌های ضد فساد مانند شفافیت، پاسخگویی و مشارکت مدنی می‌تواند خطر فساد سازمانی را کاهش دهد (وایان، ۲۰۲۰). آدیبه و آدیبه^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر پاسخگویی مالی و شفافیت بر ارائه خدمات در بخش دولتی نیجریه، نتیجه می‌گیرند که اثر ترکیبی پاسخگویی و شفافیت بیش از هر عاملی در موفقیت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیر دارد. محققان در این مقاله پیشنهاد کرده‌اند که جهت‌دهی مجدد تلاش‌های دولت همراه با پاسخگویی و شفافیت، ارائه خدمات در بخش عمومی نیجریه را بهبود می‌بخشد. شکولنیک و همکاران در پژوهشی با عنوان شفافیت مالی در اکراین نتیجه می‌گیرند که پویایی‌های دموکراتیک در کشور اکراین فقط در صورتی اتفاق می‌افتد که شهروندان محلی، دولت خود را از لحاظ مالی کاملاً شفاف و تحت کنترل خود تصور کنند. در صورت اطلاع شهروندان از کلیه فعالیت‌های مالی دولت، میزان همکاری و پشتیبانی آن‌ها در امور عمومی افزایش پیدا می‌کند (شکولنیک، ملنیک، هاوریش و ایوانچنکو^۳، ۲۰۱۹). آردیلی (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان شفافیت مدیریت دولتی در دولت الکترونیک نتیجه می‌گیرد که شفافیت در روند توسعه دولت الکترونیک با گسترش فناوری اطلاعات و میزان دسترسی آزاد

4. Jun
5. Jun, Wang & Wang
6. Croitorov
7. Spicer
8. Zyl
9. Zehir
10. Zehir & Cinar & Sengul
11. Pavel & Ochra

1. Porumbescu
2. Adeyeye & Adeyeye
3. Shkolnyk, Melnyk, Havrysh & Ivanchenko

• مطالعات کتابخانه‌ای با روش بررسی نظامند^۲: بررسی نظامند در مطالعات کتابخانه‌ای از نوع مطالعات ثانویه به حساب می‌آید. بررسی نظامند عبارت است از مرور پژوهش‌ها پیرامون پرسشی که به‌گونه‌ای واضح تدوین شده است. در این بررسی از روش‌های منظم و مشخصی جهت شناسایی، گزینش و ارزیابی نقدانه پژوهش‌های منفرد در باب موضوع پژوهش استفاده می‌شود و داده‌های این مطالعات استخراج و تجزیه و تحلیل می‌شوند (هوشمندی، احمدی و کیامنش، ۱۳۹۸). علت انتخاب روش بررسی نظامند، کارایی این روش در مطالعات کتابخانه‌ای برای کشف و دسترسی به عوامل و شاخص‌های موجود در موضوع شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی است. در مطالعات کتابخانه‌ای با روش نظامند در پژوهش حاضر ابتدا حدود ۵۴ مقاله در دسترس نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی با استفاده از کلیدواژه‌های «شفافیت در سازمان‌های دولتی» و «مبارزه با فساد در سازمان‌های دولتی» جستجو و مرور شدند. سپس ۲۹ مقاله که دارای قرابت موضوعی و محتوایی مناسب با پژوهش حاضر بودند پس از کنترل‌های لازم وارد فرآیند مرور نظامند شدند. پس از طبقه‌بندی مقالات و نتایج آن‌ها مقالات مشابه حذف گردیدند. از ۱۹ مقاله منتخب باقی‌مانده برای استخراج عوامل و شاخص‌های شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی استفاده گردید. نتایج روش نظامند در مطالعات کتابخانه‌ای پژوهش مطابق با جدول ۳ آورده شده است. شایان ذکر است که با جستجوی بیشتر امکان انتخاب تعداد مقاله‌های بیشتری وجود داشت که بنا به قاعده اشباع نظری به این تعداد مقاله بسنده شد.

• روش دلفی^۳: دلفی فنی است که برای ایجاد یک فرآیند ارتباطی ساختارمند و دیالکتیکی^۴ جهت پاسخگویی به سؤالات پژوهشی به کار برده می‌شود (خباز، ۱۳۹۷). علت انتخاب این روش عدم نیاز به حضور فیزیکی و ملاقات شرکت‌کنندگان با یکدیگر است، تعداد خبرگان به‌کارگرفته شده جهت استفاده از روش دلفی مشتمل بر ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی آشنا به موضوع پژوهش با مدرک دکتری در سطح کشور بودند، که در جدول شماره ۱ آورده شده است. در ضمن از لحاظ رشته تحصیلی ۵ نفر از خبرگان از استادان فعال در رشته مدیریت، ۲ نفر رشته جامعه‌شناسی و ۳ نفر در رشته حقوق بودند. شایان ذکر است که جهت بررسی میزان اتفاق نظر میان اعضای خبرگان دلفی، از ضریب همبستگی کندال استفاده شده است.

نقش را در دو فضای سازمانی و غیرسازمانی بررسی کرده و قانون‌گذاری و قانون‌مندی دولت را عاملی مهم و تعیین‌کننده در کاهش فساد اداری مطرح کردند. مارتینز (۲۰۱۱)، در پژوهش خود، شفافیت را یکی از چالش‌های اصلی عمومی در جامعه اطلاعاتی برای برقراری ارتباط بین ادارات دولتی و شهروندان معرفی کرده است. این محقق با تمرکز بر ابزارهای جدید برای تنظیم انتشار اطلاعات مربوط به بخش دولتی و همچنین بهبود انتشار اطلاعات و شفاف‌سازی، ابتدا مقررات مختلف در انتشار اطلاعات از طریق وسایل الکترونیکی مربوط به بخش عمومی موجود در کشور اسپانیا را بررسی و سپس با توجه به آن‌ها راهکارهایی دیگر ارائه کرده است (مارتینز، ۲۰۱۱). دیهیم‌پور و میاندری (۱۳۹۶)، در پژوهش خود با عنوان نقش شفافیت سازمانی در توسعه سرمایه اجتماعی نتیجه می‌گیرند که شفافیت سازمانی و ابعادش تأثیر معنی‌داری بر توسعه سرمایه اجتماعی می‌گذارند. در این پژوهش به نقل از برگرن و برنشتین^۱ (۲۰۰۷)، محققان ابعادی را برای شفافیت سازمانی برشمرده‌اند و معتقدند که با استفاده از میزان وجود، روشن و آشکار بودن این ابعاد می‌توان به شفافیت سازمانی پی برد. این ابعاد شامل: چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، عملکرد هستند (دیهیم‌پور و میاندری، ۱۳۹۶). یافته‌های پژوهش جمالی و همکاران با عنوان ارزیابی وضعیت شفافیت وبگاه‌های سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد علی‌رغم جایگاه مهم وزارتخانه‌ها در اداره کشور و نقش سازنده در جلب اعتماد مومی، شفافیت جایگاه خود را پیدا نکرده و وبگاه‌های وزارتخانه‌ها در وضعیت ابتدایی شفافیت قرار داشته‌اند (جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد، ۱۳۹۶). با مروری اجمالی به مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه شفافیت عملکرد در سازمان‌های دولتی، عمده سؤالاتی که محققان در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن‌ها هستند عبارت‌اند از:

۱. عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی کدامند؟
۲. هریک از عوامل شناسایی شده دارای چه شاخص‌هایی هستند؟
۳. ضرایب مسیر و الگوی حاکم بر این عوامل چگونه است؟
۴. عوامل و شاخص‌های مکشوفه دارای چه اولویت و رتبه‌بندی هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش حاضر از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از:

2. Systematic Review
3. Delphi
4. Dialectical

1. Berggren & Bernshteyn

تعدیل مجموعه‌ی عوامل و شاخص‌های طرح‌شده بپردازند و این فرآیند تکراری تا رسیدن به اجماع خبرگان مطابق با جدول ۱ تا دو مرحله ادامه می‌یابد. بخش نتیجه‌گیری پس از متن اصلی مقاله الزامی است.

در پژوهش حاضر یک گروه از متخصصان، مجموعه‌ای از عوامل و شاخص‌های شفاف‌سازی و عملکرد سازمان‌های دولتی را بررسی می‌کنند. مجموعه‌ی عوامل و شاخص‌های پژوهش بین شرکت‌کنندگان توزیع می‌شود و ناشناس بودن آنان برای سایر شرکت‌کنندگان باعث می‌شود آنان به جرح و

جدول ۱. تعداد خبرگان روش دلفی

مراحل دلفی	تعداد خبرگان دلفی	تعداد توزیع شده	تعداد گردآوری شده
دور اول دلفی مدل	۱۰	۱۰	۹
دور دوم دلفی مدل	۹	۹	۹

محدودیت‌های میدانی پژوهش حاضر نمونه‌ها به شیوه نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند که نهایتاً محققان توانستند به ۷۹ نفر دسترسی پیدا کنند که از این تعداد ۱۵ نفر دارای مدرک دکترا، ۳۵ نفر دارای مدرک ارشد و ۲۹ نفر دارای مدرک کارشناسی بودند. ضمناً از حیث سابقه کاری نیز ۴۲ نفر بیش از ۱۵ سال، ۳۲ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال و ۵ نفر نیز کمتر از ۵ سال تجربه داشتند. شایان ذکر است با توجه به استفاده از نرم‌افزار اسمارت اس.پی.اس.اس. حد اقل حجم نمونه بهتر است که ده برابر متغیرهای مکنون باشد. با توجه به تعداد متغیرهای مکنون پژوهش (۶ عامل) حد اقل حجم نمونه بهتر است بیشتر از ۶۰ باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

رتبه‌بندی عوامل با استفاده از آزمون فریدمن^۶: برای تحلیل بهتر الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی بهتر است عوامل و شاخص‌های تأیید شده پژوهش رتبه‌بندی شوند تا مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های دولتی بتوانند به راحتی آن‌ها را اولویت‌بندی نمایند. یکی از ابزارهای مهم برای رتبه‌بندی عوامل آزمون فریدمن است. آزمون فریدمن یکی از آزمون‌های آماری است که برای رتبه‌بندی عوامل براساس میانگین کاربرد دارد. علت انتخاب آزمون فریدمن استفاده از مقیاس رتبه‌ای در پرسشنامه پژوهش حاضر است. محققان پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از نمونه آماری انتخاب شده در مراحل کمی پژوهش، به وسیله آزمون فریدمن نسبت به رتبه‌بندی عوامل اقدام کردند که نتایج آن در جدول‌های ۵ و ۶ آورده شده است.

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه نهایی پژوهش، از روایی محتوا استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوا که نوعاً کیفی است از نظر خبرگان استفاده شده است. از آنجا که همه گویه‌های پرسشنامه که برای سنجش سازه مورد

تحلیل مسیر^۱ با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲: تحلیل مسیر که برای نخستین بار توسط سوول رایت^۳ (۱۹۳۴) توسعه یافت، گسترش روش‌های رگرسیون و در حقیقت کاربرد رگرسیون چندمتغیره در ارتباط با تدوین بارز مدل‌های علی^۴ است. هدف از تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست (سبحانی‌فرد و اخوان خرازیان، ۱۳۹۱). از سویی دیگر مدل‌سازی معادلات ساختاری یک روش نیرومند برای تحلیل مسیر است. این تکنیک که تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون، یا مدل‌یابی علی و تحلیل ساختار کوواریانس نیز نامیده می‌شود، یکی از پیشرفت‌های روش‌شناسی نویدبخش در علوم رفتاری است که کاربرد داده‌های همبستگی، آزمایشی و غیرآزمایشی را برای تعیین میزان موجه بودن^۵ مدل‌های نظری امکان‌پذیر می‌سازد (خباز، ۱۳۹۷). علت انتخاب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل مسیر، میزان دقت بالای این روش در برآورد ضرایب مسیری بین متغیرهای مکنون (عوامل اصلی) با در نظر گرفتن متغیرهای مشهود آن‌ها (شاخص‌های و مؤلفه‌های عوامل اصلی) است. در این مرحله از پژوهش و بعد از بررسی و تأیید عوامل و شاخص‌ها در مرحله دلفی، پرسشنامه ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت مبتنی بر ۳۴ شاخص مرتبط با ۶ عامل (به شرح جدول ۳) آماده و پس از تأیید روایی و پایایی برای تحلیل مسیر و مدل‌سازی ساختاری پژوهش، به جامعه آماری هدف ارسال شد. جامعه آماری در مراحل کمی پژوهش (تحلیل مسیر و رتبه‌بندی آماری) شامل مدیران بخش‌های مختلف سازمان‌های دولتی است که با توجه به

1. Path Analysis
2. Structural Equation Model
3. Sewall Wright
4. Causal Models
5. Plausibility

6. Friedman Test

ارتباط با پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول زیر است که با توجه به نتایج به دست آمده (بالا تر بودن ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های مدل از مقدار ۰/۷) پایایی پرسشنامه مورد تأیید است.

استفاده قرار گرفته، براساس مطالعات قبلی بوده و پرسشنامه مذکور توسط استادان و خبرگان مذکور در دوره‌های مرتبط با تکنیک دلفی مورد بررسی و براساس بازخور آن‌ها و به‌منظور کاهش ابهامات، اصلاح و پرسشنامه نهایی تدوین شده است، می‌توان از روایی محتوای آن اطمینان پیدا کرد. همچنین در

جدول ۲. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

بُعد	تعداد سؤال (مؤلفه)	ضریب آلفای کرونباخ	توضیحات
نقش و کارکرد مردم	۶	۰/۸۲۳	تأیید
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۵	۰/۹۱	تأیید
قانونی	۶	۰/۸۱۲	تأیید
محیطی	۵	۰/۸۶۵	تأیید
مدیریتی	۷	۰/۷۹۸	تأیید
ساختاری و فرآیندی	۵	۰/۸۹۳	تأیید
کل پرسشنامه	۳۴	۰/۷۶۲	تأیید

و ۳۴ شاخص (مؤلفه) به شرح جدول زیر به‌عنوان عوامل و شاخص‌های تبیین‌کننده شفاف‌سازی عملکرد در سازمان‌های دولتی انتخاب گردید.

یافته‌های پژوهش

الف) شناسایی عوامل و شاخص‌های شفاف‌سازی عملکرد در سازمان‌های دولتی
با استفاده از مرور نظامند در مطالعات کتابخانه‌ای، ۶ عامل (بُعد)

جدول ۳. ابعاد و شاخص‌های استخراج‌شده از مرور نظامند

بُعد	نام شاخص	منبع
نقش و کارکرد مردم	تقویت مشارکت‌های مدنی مردم	دیپهیم‌پور و میان‌داری (۱۳۹۶)؛ زیل (۲۰۱۴)؛ راولینقس (۲۰۰۸)
	تقویت سطح آگاهی‌های مردم	شکولنیک، ملنیک، هاوریش و ایوانچنکو (۲۰۱۹)؛ راولینقس (۲۰۰۸)؛ آلبالاته و جیمنز (۲۰۱۸)
توجه و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد	تقویت مطالبه‌گری در سطح جامعه	شکولنیک، ملنیک، هاوریش و ایوانچنکو (۲۰۱۹)؛ مارتینز (۲۰۱۱)
	استفاده از ظرفیت مشارکت‌های مردمی در ارائه خدمات دولتی	آلبالاته و جیمنز (۲۰۱۸)؛ زیل (۲۰۱۴)
تلاش در جهت یکپارچه‌سازی اطلاعات دستگاه‌های دولتی	تقویت استفاده از ظرفیت مشارکت‌های مردمی	دیپهیم‌پور و میان‌داری (۱۳۹۶)؛ شکولنیک، ملنیک، هاوریش و ایوانچنکو (۲۰۱۹)؛ راولینقس (۲۰۰۸)؛ مارتینز (۲۰۱۱)
	تشویق شهروندان به ارسال اطلاعات و افشاگری	آردیلی (۲۰۱۶)؛ میسوری (۲۰۱۳)؛ راولینقس (۲۰۰۸)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	تلاش در جهت یکپارچه‌سازی اطلاعات دستگاه‌های دولتی	جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد (۱۳۹۶)؛ کلوستاد و ویق ^۲ (۲۰۰۹)
	بهره‌مندی بیشتر از قابلیت‌های دولت الکترونیک	جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد (۱۳۹۶)؛ جورقیوا ^۳ (۲۰۰۸)؛ جان، وانگ و وانگ (۲۰۱۴)
توجه به گسترش و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	تقویت و گسترش مسیرهای مختلف ارتباطی با مردم	آردیلی (۲۰۱۶)؛ مارتینز (۲۰۱۱)
	توجه به گسترش و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد (۱۳۹۶)؛ جان، وانگ و وانگ (۲۰۱۴)
قانونی	توجه و حمایت از رسانه‌های مستقل شنیداری و دیداری	آلبالاته و جیمنز (۲۰۱۸)؛ میسوری (۲۰۱۳)
	بازنگری در مقررات انتشارات اطلاعات و شفاف‌سازی	میسوری (۲۰۱۳)؛ باهر و نصیرطوسی (۲۰۱۲)

1. Rawlings
2. Kolstad & Wiig
3. Georgieva

بُعد	نام شاخص	منبع
محیطی	تلاش در جهت سیاست‌زدایی از نظام اداری	شکونیک، ملنیک، هاوریش و ایوانچنکو (۲۰۱۹)؛ مارتینز (۲۰۱۱)
	تلاش در جهت نهادینه‌سازی قانون	بهن، دی ویس و لین (۲۰۱۰)
	بازنگری در روند انتصابات و واگذاری مسئولیت‌های اداری	مارتینز (۲۰۱۱)
	بازنگری در معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دولت	اسپیسر (۲۰۱۶)؛ کلوستاد و ویک (۲۰۰۹)
	گسترش دامنه فعالیت‌های نظارتی در دستگاه‌های دولتی	اسپیسر (۲۰۱۶)؛ کلوستاد و ویک (۲۰۰۹)
	تمرکززدایی	کروایترو (۲۰۱۷)؛ برتوت و جاگر و گریمس (۲۰۱۰)
	محک‌زنی الگوهای موفق شفاف‌سازی اطلاعات	کروایترو (۲۰۱۷)؛ برتوت و جاگر و گریمس (۲۰۱۰)
	توجه و به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی شفافیت اطلاعات	بهن، دی ویس و لین (۲۰۱۰)
	همکاری با سازمان‌های بین‌المللی	برتوت و جاگر و گریمس (۲۰۱۰)
	ایجاد نهادهای مستقل و دائمی برای نظارت و ارزیابی	آلبالته و جیمنز (۲۰۱۸)
مدیریتی	توجه به آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت	وایان (۲۰۲۰)؛ کلوستاد و ویک (۲۰۰۹)
	توجه به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی	وایان (۲۰۲۰)؛ کلوستاد و ویک (۲۰۰۹)
	برنامه‌ریزی در جهت جلوگیری از دوباره‌کاری شغلی در دستگاه‌های دولتی	کلوستاد و ویک (۲۰۰۹)
	اختصاص بودجه مناسب	اسپیسر (۲۰۱۶)؛ کلوستاد و ویک (۲۰۰۹)
	ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری در دستگاه‌های دولتی	وایان (۲۰۲۰)؛ آلبالته و جیمنز (۲۰۱۸)
	کنترل رفتار و عملکرد مدیران به‌صورت نامحسوس	داداشی (۱۳۹۰)؛ جورقیوا (۲۰۰۸)
	ارتقای سطح پاسخگویی در سازمان‌ها	جمالی، نرگیسیان و پیران‌نژاد (۱۳۹۶)؛ راولینقس (۲۰۰۸)؛ جان، وانگ و وانگ (۲۰۱۴)
	تقویت سطح شفافیت فرآیندهای ارائه خدمات	آردیلی (۲۰۱۶)؛ برتوت و جاگر و گریمس (۲۰۱۰)
	توجه به اصلاحات اداری	داداشی (۱۳۹۰)؛ باهر و نصیرطوسی (۲۰۱۲)
	بازنگری در اهداف دولتی	بهن، دی ویس و لین (۲۰۱۰)
ساختاری و فرآیندی	اصلاح ساختارها	داداشی (۱۳۹۰)؛ اسپیسر (۲۰۱۶)؛ مارتینز (۲۰۱۱)
	تلاش در جهت افزایش میزان برون‌سپاری به بخش خصوصی	مارتینز (۲۰۱۱)

عملکرد سازمان‌های علی‌الخصوص در بخش دولتی را رسانه‌ها و مردم بتوانند زیر نگاه تیزبین و نقادانه خود ببرند وجود قابلیت‌ها و زیرساخت‌های ایجاد و توسعه دولت یکپارچه الکترونیکی امری است لازم و ضروری. از دیگر ابعاد مطرح شده توجه به "مسائل قانونی" است. واضح و مبرهن است که زمانی که روش‌های انجام کار دولتی براساس اصول قانونی نباشد، تبانی و زد و بندهای سیاسی روش انجام کارها را مشخص می‌کند، یافتن اشخاص متولی و مسئول در ارتباط با کارها و پیگیری منشأ فسادها کاری بسیار مشکل است. از این‌رو، نهادینه‌سازی قانون و وضع معیارهای مشخص و مدون از جمله ضروریاتی است که در راستای شفاف‌سازی هرچه بیشتر عملکرد سازمان‌های دولتی، لازم است مدنظر متولیان امر قرار گیرد. بُعد دیگر مدنظر محقق به‌عنوان ابعاد مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد توجه به "مسائل محیطی" است. فضای محیطی یک جامعه نوعاً می‌تواند بر فضای داخلی سازمان‌های دولتی مستقر در آن تأثیر گذارد. ضمن آن‌که توجه

در خصوص ابعاد مطروحه در جدول فوق بایستی عنوان کرد که بُعد "نقش و کارکرد مردم" نوعاً به ظرفیت مردم و سازمان‌های مردم‌نهاد در مطالبه‌گری، مشارکت‌جویی در افشاگری در راستای ترویج مبارزه با فساد دلالت و تأکید دارد. به‌واقع امروزه شفافیت به‌معنای افشای فعال است و در این میان نقش مردم و میزان آگاهی آن‌ها از کارکرد مثبت‌شان در کنار نقش مهم و مثبت رسانه‌های دیداری و شنیداری حائز اهمیت است و بر آن تأکید می‌شود و از این‌رو، جامعه‌ای که خواهان شفاف‌سازی هر ارگان یا سازمانی اعم از دولتی و خصوصی است بایستی چنین ظرفیتی را فعال و به‌طور بهینه از آن استفاده نماید. بُعد دیگر مطرح شده از ابعاد مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد، بُعد "فناوری اطلاعات و ارتباطات" است که قطعاً در شرایط عصر دیجیتال امروز، نقش آن بی‌بدیل است. قابلیت‌هایی همچون یکپارچه‌سازی اطلاعات برای دسترسی هر چه بیشتر در هر زمان و مکان از آرزوهای مهمی است که هر جامعه بالنده و در پی پیشرفت و توسعه، بایستی بدان مجهز باشد و اگر قرار باشد

شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی برگرفته از پژوهش‌های انجام شده، بُعد "ساختاری و فرآیندی" است. این بُعد ناظر به رفع موانع ساختاری و به‌طور کل اصلاح ساختارهای موجود سازمان‌های دولتی است تا بتوان با چشمانی تیزبین‌تر، معیارها و شاخص‌های مشخص‌تر، بر مسیرها و شیوه‌های بالقوه ایجادکننده فساد اداری تمرکز نمود و برای حل آن‌ها در جهت پاسخگو کردن و مسئولیت‌پذیرتر کردن سازمان همت گمارد.

ب) یافته‌های دلفی

پس از انجام ۲ دور روش دلفی، یافته‌های نهایی آن به شرح جدول زیر است.

به الگوهای موفق پیاده شده در سایر کشورها برای مبارزه با فساد و افزایش میزان شفافیت، یا همکاری با سایر سازمان‌های بین‌المللی فعال در حوزه شفافیت خود شاخص‌های مهمی‌اند که به‌عنوان مسائل محیطی فعلی بایستی برای رفع موانع موجود بدان‌ها توجه شود. بُعد پنجم مطروحه در جدول فوق توجه به "مسائل مدیریتی" است. این بعد می‌تواند ناظر بر شاخص‌های متعددی باشد که هر کدام قادر به تأثیرگذاری بر بهبود شرایط شفاف‌سازی عملکرد هستند. مباحثی چون توجه مدیریت به اهمیت پاسخگویی و پاسخ‌محور بودن سازمانش، توجه به مسائل شغلی کارکنان همچون آموزش و مسئولیت‌پذیری، شایسته‌گزینی و... اختصاص بودجه مناسب در راستای بهبود سطح شفافیت عملکرد کارکنان و رفع فضای مبهم، فسادآلود و کاهش کج‌روی‌های اداری را می‌توان ذیل این بعد مهم برشمرد. نهایتاً بُعد ششم مدنظر محقق به‌عنوان ابعاد مؤثر بر

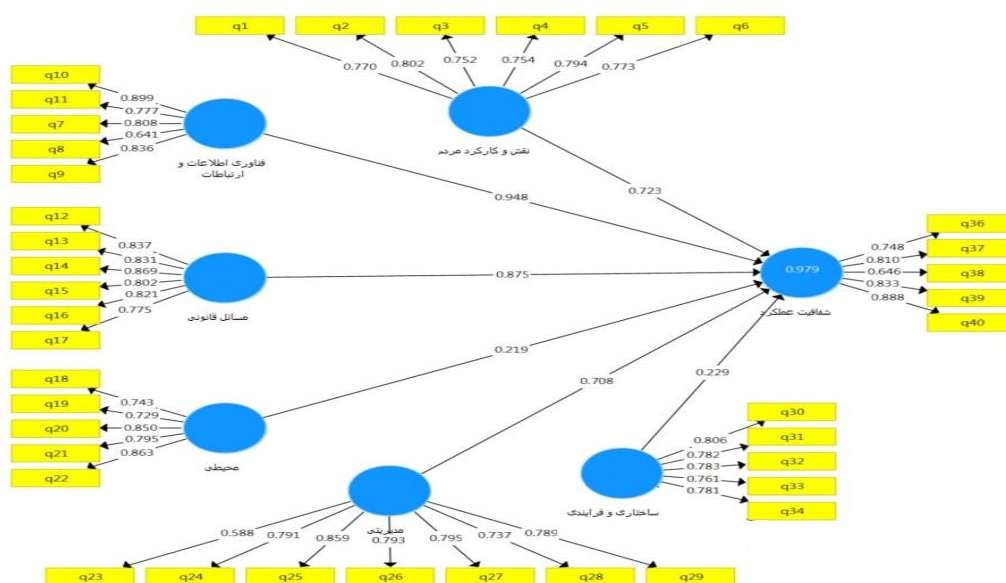
جدول ۴. یافته‌های به دست آمده از دور نهایی دلفی

میانگین نمرات	نام شاخص
۳/۹۲	تقویت مشارکت‌های مدنی مردم
۳/۸۹	تقویت سطح آگاهی‌های مردم
۴/۴۵	تقویت مطالبه‌گری در سطح جامعه
۴/۲۹	توجه و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد
۴/۲۱	استفاده از ظرفیت مشارکت‌های مردمی در ارائه خدمات دولتی
۴/۲۴	تشویق شهروندان به ارسال اطلاعات و افشاگری
۴/۵۷	تلاش در جهت یکپارچه‌سازی اطلاعات دستگاه‌های دولتی
۳/۹۳	بهره‌مندی بیشتر از قابلیت‌های دولت الکترونیک
۴/۳۴	تقویت و گسترش مسیرهای مختلف ارتباطی با مردم
۳/۸۵	توجه به گسترش و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۳/۸۶	توجه و حمایت از رسانه‌های مستقل شنیداری و دیداری
۴/۵۳	بازنگری در مقررات انتشارات اطلاعات و شفاف‌سازی
۴/۶۴	تلاش در جهت سیاست‌زدایی از نظام اداری
۴/۰۵	تلاش در جهت نهادینه‌سازی قانون
۳/۹۲	بازنگری در روند انتصابات و واگذاری مسئولیت‌های اداری
۳/۸۶	بازنگری در معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دولت
۴/۵۵	گسترش دامنه فعالیت‌های نظارتی در دستگاه‌های دولتی
۳/۹۲	تمرکززدایی
۴/۴۵	محک‌زنی الگوهای موفق شفاف‌سازی اطلاعات
۳/۸۹	توجه و به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی

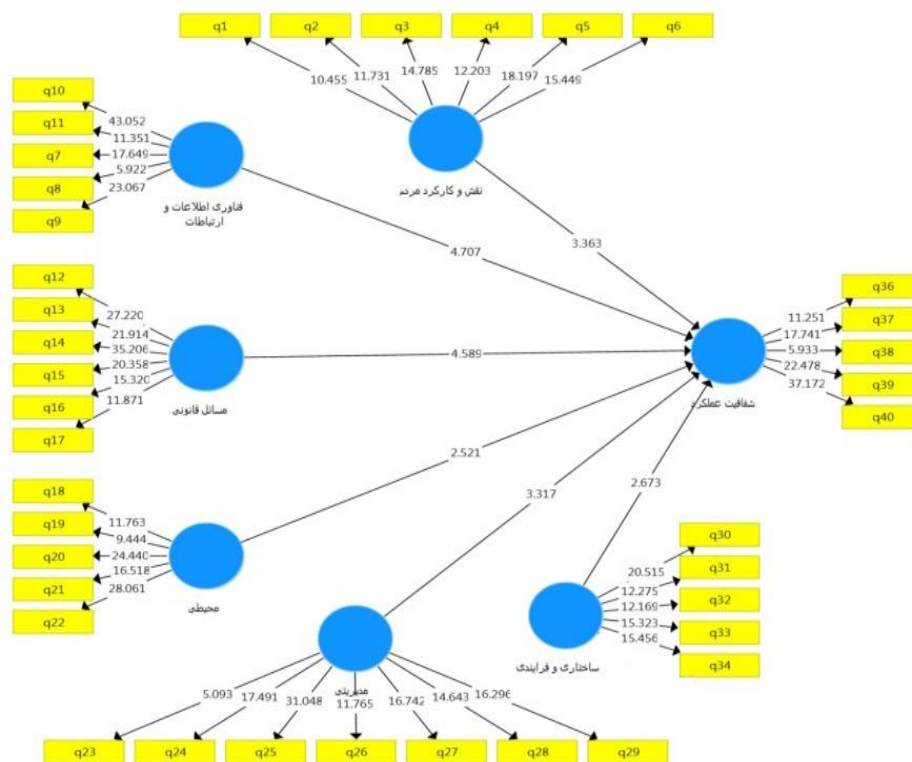
میانگین نمرات	نام شاخص
	شفافیت اطلاعات
۳/۹۲	همکاری با سازمان‌های بین‌المللی
۴/۳۳	دائمی برای نظارت و و مستقل نهادهای ایجاد ارزیابی
۳/۹۱	توجه به آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت
۳/۶۸	توجه به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی
۴/۴۵	برنامه‌ریزی در جهت جلوگیری از دوباره‌کاری شغلی در دستگاه‌های دولتی
۴/۶۲	اختصاص بودجه مناسب
۴/۱۲	ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری در دستگاه‌های دولتی
۴/۶۶	کنترل رفتار و عملکرد مدیران به صورت نامحسوس
۳/۹۶	ارتقای سطح پاسخگویی در سازمان‌ها
۴/۱۶	تقویت سطح شفافیت فرآیندهای ارائه خدمات
۳/۴۵	توجه به اصلاحات اداری
۳/۸۷	بازنگری در اهداف دولتی
۴/۵۴	اصلاح ساختارها
۴/۳۳	تلاش در جهت افزایش میزان برون‌سپاری به بخش خصوصی

ج) بررسی الگوی پژوهش و تحلیل مسیر
 در پژوهش حاضر برای بررسی، تحلیل و برازش مدل پژوهش که نوعاً نشان‌دهنده رابطه بین متغیرهای پژوهش است از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش به منظور بررسی دقیق‌تر از خروجی آزمون بوت‌استرپینگ در قالب ضرایب آزمون t استفاده می‌شود. نمودارهای زیر به ترتیب این نتایج را نشان می‌دهند.

در خصوص جدول فوق، ضریب همبستگی کندانال ۰/۸۵۳ و کای اسکوئر برابر ۳۳/۵۶ و معنی‌داری ۰/۲۳۰ به دست آمد. بنابراین با توجه به بالابودن ضریب همبستگی کندانال و معنی‌دار نبودن تفاوت میانگین رتبه‌ها، اتفاق نظر میان اعضای خبرگان وجود دارد در نتیجه شاخص‌های به دست آمده از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۱. نمودار ضرایب مسیر



شکل ۲. نمودار ضرایب T

پرداخته و منطقی مشابه با SRMR را دنبال می‌کند اما به کوواریانس استناد می‌کند. مقدار آستانه پیشنهادی برای RMS مقدار ۰/۱۲ است (چاین^۲، ۱۹۹۸). یعنی مقدار کمتر از ۰/۱۲ نشان‌دهنده تناسب خوب مدل است که در این پژوهش عدد ۰/۱۰۶ به دست آمد که نشان از برازش قابل قبول مدل است.

د) اولویت‌بندی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر شفاف سازی عملکرد سازمان‌های دولتی

در این قسمت از پژوهش رتبه‌بندی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران با استفاده از آزمون ناپارامتریک فریدمن در سطح اطمینان ۹۵ درصد به شرح جداول زیر انجام شده است.

چنانچه مشاهده می‌شود، تمامی روابط مسیرها با مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ مورد تأیید قرار گرفته‌اند و بیشترین ضریب مسیر مربوط به متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات با مقدار ۰/۹۴۸ است. از طرف دیگر برای برازش و کیفیت مدل ساختاری از آزمون‌های زیر استفاده شده است:

۱. ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR): هنسeler، رینگل و ساینکوویکس^۱ (۲۰۰۹)، بیان می‌دارند مقادیر کمتر از ۰/۸ نشان‌دهنده تناسب (برازش) خوب است که با توجه به اطلاعات محاسبه‌شده، مقدار SRMR برای حالت استاندارد (داده واقعی) ۰/۲۲۳ و برای حالت تخمین زده‌شده (داده نمونه بوت استرپ) ۰/۱۸۹ است که بسیار کمتر از ۰/۸ است.

۲. ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده کوواریانس (RMS): این معیار به بررسی ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده کوواریانس

1. Henseler, Ringle & Sinkovics
2. Chin

جدول ۵. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران

عوامل	میانگین رتبه
ساختاری و فرآیندی	۳/۸۹
فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات	۳/۵۱
مسائل محیطی	۳/۵۰
مسائل قانونی	۳/۲۸
نقش و کارکرد مردم	۳/۲۵
مسائل مدیریتی	۳/۲۵
آماره‌های آزمون فریدمن	
تعداد	۷۹
آماره کای دو	۱۷۲/۳۷۴
درجه آزادی	۵
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

توجه کرد. ضمناً با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده (کوچک‌تر از ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد) رتبه‌های به دست آمده معنی‌دار هستند.

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد دو عامل ساختاری و فرآیندی و فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای بیشترین رتبه هستند و لذا، در بحث ارائه راهکارها و پیشنهادهای بایستی بدان‌ها بیشتر

جدول ۶. رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران

شاخص‌ها	بُعد	میانگین رتبه
استفاده از ظرفیت مشارکت‌های مردمی در ارائه خدمات دولتی	نقش و کارکرد مردم	۱۷/۵۵
تقویت سطح آگاهی‌های مردم		۱۷/۱۵
تشویق شهروندان به ارسال اطلاعات و افشاجری		۱۶/۸۹
تقویت مطالبه‌گری در سطح جامعه		۱۶/۴۵
تقویت مشارکت‌های مدنی مردم		۱۵/۶۵
توجه و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد		۱۴/۷۶
تلاش در جهت یکپارچه‌سازی اطلاعات دستگاه‌های دولتی	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۸/۱۱
توجه به گسترش و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات		۱۶/۸۳
توجه و حمایت از رسانه‌های مستقل شنیداری و دیداری		۱۶/۵۹
تقویت و گسترش مسیرهای مختلف ارتباطی با مردم		۱۶/۲۵
بهره‌مندی بیشتر از قابلیت‌های دولت الکترونیک		۱۶/۲۱
گسترش دامنه فعالیت‌های نظارتی در دستگاه‌های دولتی		۱۷/۳۳
بازنگری در معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دولت	قانونی	۱۶/۹۲
بازنگری در مقررات انتشارات اطلاعات و شفاف‌سازی		۱۶/۸۱
تلاش در جهت سیاست‌زدایی از نظام اداری		۱۵/۹۷
تلاش در جهت نهادینه‌سازی قانون		۱۵/۱۵
بازنگری در روند انتصابات و واگذاری مسئولیت‌های اداری		۱۴/۸۳
توجه و به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی شفافیت اطلاعات		۲۶/۷۹
ایجاد نهادهای مستقل و دائمی برای نظارت و ارزیابی	محیطی	۱۷/۸۰
همکاری با سازمان‌های بین‌المللی		۱۶/۴۰
تمرکززدایی		۱۶/۱۳

شاخص‌ها	بُعد	میانگین رتبه
محک‌زنی الگوهای موفق شفاف‌سازی اطلاعات		۱۶/۰۹
توجه به آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دولت		۲۰/۸۱
کنترل رفتار و عملکرد مدیران به صورت نامحسوس		۱۷/۸۹
برنامه‌ریزی در جهت جلوگیری از دوباره‌کاری شغلی در دستگاه‌های دولتی		۱۷/۰۳
ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری در دستگاه‌های دولتی	مدیریتی	۱۶/۴۴
اختصاص بودجه مناسب		۱۶/۴۲
ارتقای سطح پاسخگویی در سازمان‌ها		۱۶/۲۷
توجه به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی		۱۴/۴۵
توجه به اصلاحات اداری		۲۵/۲۹
اصلاح ساختارها		۲۲/۳۵
بازنگری در اهداف دولتی	ساختاری و فرآیندی	۲۱/۷۶
تقویت سطح شفافیت فرآیندهای ارائه خدمات		۲۱/۴۷
تلاش در جهت افزایش میزان برون‌سپاری به بخش خصوصی		۲۱/۳۴
آماره‌های آزمون		
تعداد		۷۹
آماره کای دو		۳۴۸/۸۷۳
درجه آزادی		۳۳
سطح معنی‌داری		۰/۰۰۰

قرار گرفته شده و خلأ پژوهشی آن در کشورمان در خصوص عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن بیش از پیش به چشم می‌آید. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی انجام شد. برای تحقق هدف مذکور، پس از مشخص‌سازی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی براساس مرور نظامند پژوهش‌های پیشین، این عوامل و شاخص‌ها به کمک روش دلفی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند و نهایتاً پس از تأیید خبرگان در پرسشنامه نهایی گنجانده شدند و پس از بررسی روایی و پایایی آن در جامعه هدف پژوهش توزیع و داده‌های مربوطه جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شده حکایت از آن داشت که تمامی روابط مسیرها با مقدار t بالاتر از $1/96$ مورد تأیید قرار گرفته‌اند و از این رو، کلیه مسیرهای شش‌گانه پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند که در این میان بیشترین ضریب مسیر مربوط به متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات با مقدار $0/948$ است. از طرف دیگر رتبه‌بندی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی نشان داد که دو عامل ساختاری و فرآیندی و فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای بیشترین رتبه هستند. شایان ذکر است عوامل و شاخص‌های احصا شده در مطالعات کتابخانه‌ای برای

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد به ترتیب ۳ شاخص توجه و به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی شفافیت اطلاعات، توجه به اصلاحات فرآیندهای اداری و اصلاح ساختارها دارای بیشترین رتبه در میان شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی هستند و لذا، راهکارها بایستی بر آن‌ها متمرکز شود. ضمناً با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده (کوچک-تر از $0/05$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد)، رتبه‌ها معنی‌دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

نظام اداری هر جامعه بازوی اجرایی نظام سیاسی آن جامعه است و عملکرد درست یا نادرست آن می‌تواند نظام سیاسی را تداوم ببخشد یا از مشروعیت بیندازد. بنابراین، توجه بنیادی به نظام اداری هر جامعه می‌تواند کمک بزرگی به سیاست‌گذاران آن جامعه نماید. یکی از عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نظام اداری به‌زعم اکثر محققان شفاف‌سازی است. شفافیت به‌عنوان یکی از عناصر اساسی عملکرد مدیریت دولتی، موردنیاز جوامع پیچیده امروزی است و نوعاً درک مؤلفه‌های روابط شفافیت در بخش‌ها و سازمان‌های دولتی به مدیران دولتی این اجازه را می‌دهد اصلاحاتی را در جهت خدمات‌رسانی بهینه انجام دهند؛ با این حال بررسی این حوزه مهم کمتر موردعنايت پژوهشگران

نتایج پژوهش نشان داد در میان شاخص‌ها نیز شاخص‌های توجه و به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی شفافیت اطلاعات، توجه به اصلاحات اداری و اصلاح ساختارها دارای بیشترین رتبه بر شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران هستند که یافته مزبور با نتایج پژوهش‌های آردیلی (۲۰۱۶) و پاول و اوچرانا (۲۰۱۳) مبنی بر اصلاح ساختاری در راستای تحقق شفافیت در جهت افزایش رقابت برای کاهش فساد اداری و نیز نتایج به دست آمده از تحقیقات باهر و نصیرطوسی (۲۰۱۲)، که نقش قوانین و استانداردها را در خصوص تأثیر شفافیت بر فساد اداری مهم دانسته بودند، مطابقت دارد. در عامل قوانین و دستورالعمل‌ها و شاخص‌های احصا شده مرتبط با آن، نتایج پژوهش حاضر همگرا با نتایج پژوهش مارتینز در سال ۲۰۱۱ است که بر وضع قوانین و دستورالعمل‌های جدید برای تنظیم و انتشار اطلاعات بخش دولتی در راستای بهبود شفافیت تأکید کرده است. واگرایی نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات کروایترو در سال ۲۰۱۷ است. کروایترو شرایط اقتصادی را در میزان شفافیت عملکرد دولت‌ها مؤثر می‌داند و بیان می‌دارد که در شرایط اقتصادی بهتر میزان شفافیت بیشتری در عملکرد دولت وجود دارد؛ ولی ما در پژوهش خود در عوامل محیطی به شاخص وضعیت اقتصادی مطلوب برای بهبود شفافیت عملکرد سازمان‌های دولتی نرسیدیم که می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی و سیاسی موجود در کشورهای مختلف باشد.

در تحلیل یافته‌های به دست آمده می‌توان عنوان کرد که کاربرد استانداردهای بین‌المللی شفافیت اطلاعات با ارتقای سطح کیفی شفافیت اطلاعات مبتنی بر تجارب برتر کشورهای پیشرو در حوزه مبارزه با فساد اداری، موجبات دسترسی هرچه بیشتر ذی‌نفعان برون و درون‌سازمانی به اطلاعات دستگاه‌های دولتی شده و این دست از سازمان‌ها را به کاربرد اصولی استانداردهای بین‌المللی در حوزه شفافیت سوق می‌دهد. اما انجام این کار در مقام اجرا بسی سخت و زمان‌بر است چرا که به‌کارگیری استانداردهای روز شفافیت مطابق با تجارب برتر بین‌المللی نیازمند برخی الزامات و پیش‌نیازهاست که توجه به اصلاحات ساختاری و اداری مطابق با یافته‌های این پژوهش مهم‌ترین آن‌هاست. از طرف دیگر نظر به تأکید یافته‌های پژوهش مبنی بر اهمیت نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی، می‌توان عنوان نمود که گسترش کارکرد فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند زمینه تحقق یکپارچه‌سازی اطلاعات و تسریع در پردازش اطلاعات در زمان مقتضی را فراهم آورده و به پیاده‌سازی هرچه بهتر و سریع‌تر دولت الکترونیک کمک نماید. استقرار دولت الکترونیک

تبيين الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی، در سطح جهانی مطرح هستند ولی تحلیل مسیر بین روابط این عوامل و رتبه‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها مطابق با شرایط سازمان‌های دولتی در ایران بوده است. به‌عبارت‌دیگر، قلمرو مطالعات نظری در سطح جهانی بوده ولی قلمرو مطالعات میدانی پژوهش حاضر مدیران سازمان‌های دولتی در ایران هستند.

نتایج مطالعات می‌شوری (۲۰۱۳) در بیان شفافیت به‌عنوان رابطه بین ذی‌نفعان اطلاعات، نوع اطلاعات و نتایج اطلاع‌رسانی، نشان‌دهنده اهمیت بالای استفاده صحیح از فناوری اطلاعات و ارتباطات در شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی است که همگرایی لازم با نتایج پژوهش حاضر را دارد؛ مطابق با یافته‌های پژوهش در شاخص‌های متغیر فناوری اطلاعات و ارتباطات، تلاش در جهت یکپارچه‌سازی اطلاعات دستگاه‌های دولتی و تقویت و گسترش مسیرهای ارتباطی با مردم در قالب یک دولت الکترونیک مورد تأکید است. این تأکید بر دولت الکترونیک و نقش آن در افزایش درک شهروندان از شفافیت عملکرد سازمان‌های دولتی، مطابق و همگرا با مطالعات جان، وانگ و وانگ (۲۰۱۴) است. از سوی دیگر نتایج رتبه‌بندی پژوهش حاضر همگرایی مشخصی با نتایج پژوهش اسپیسر (۲۰۱۶) دارد. هر دو پژوهش به این موضوع اشاره می‌کنند که اصلاح ساختاری و فرآیندی در سازمان‌های دولتی با توجه به توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات، سطح دسترسی عمومی به اطلاعات سازمانی و میزان پاسخگویی مناسب مدیران آن‌ها را افزایش می‌دهد که باعث شفافیت بیشتر عملکرد سازمان‌های دولتی می‌شود. همچنین جمالی، نرگسیان و پیران‌نژاد (۱۳۹۶) به‌نوعی دیگر در نتایج پژوهش خود بیان کرده‌اند که استفاده از وبگاه‌های سازمان‌های دولتی در جهت‌دهی و بهبود شفافیت عملکرد آن‌ها مؤثر است.

از نتایج پژوهش حاضر توجه به نقش و کارکرد مردم برای ایجاد شفافیت در عملکرد سازمان‌های دولتی است. نتایج حاصل از تحلیل مسیر و رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با آن نشان می‌دهد که این بُعد، عامل ایجاد جامعه‌ای پویا با سطح بالایی از اعتماد عمومی است. این نتیجه‌گیری همگرا با نتایج پژوهش شکولینک، ملنیک، هاویش و ایوانچنکو در سال ۲۰۱۹ و نیز نتایج پژوهش دیهیم‌پور و میاندراری در سال ۱۳۹۶ است. همچنین زیل (۲۰۱۴) در نتایج پژوهش خود به نقش نهادهای مدنی در افزایش شفافیت و مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های دولتی اشاره کرده است که جزو شاخص‌های پژوهش حاضر نیز است.

باعث گسترش مسیرهای ارتباطی مردم با مدیران دولتی شده و از این طریق می‌تواند موجب بهبود شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی در قیاس با گذشته شود.

پیشنهادها

حال با عنایت به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که کمیته‌ای جهت احصاء، ابلاغ و بررسی به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی شفافیت اطلاعات در سازمان‌های دولتی کشور تشکیل و بر روند به‌کارگیری این استانداردها نظارت دورمای داشته و گزارش‌ها مربوط به آن را تحویل مراجع مرتبط جهت اخذ تصمیم‌های مقتضی نماید. پیشنهاد دیگر تشکیل کارگروه‌هایی متشکل از قانون‌گذاران و مدیران اجرایی دولت برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در جهت سوق بخشی سیاست‌ها و راهبردهای اصلی نظام اداری در راستای اصلاح ساختارهای فعلی سازمان‌های دولتی است. همچنین بازمهندسی فرآیندهای انجام خدمات در دستگاه‌های اجرایی با استفاده از نظرات کارشناسان و استادان خبره و مشارکت و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در جهت ارتقای سطح شفافیت اطلاعاتی و افزایش میزان تعهد آنان از دیگر پیشنهادها محققان است. ضمناً نظر به نقش پراهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در بهبود شفاف‌سازی عملکرد که در این پژوهش به تأیید رسید، مقتضی است که کمیته‌ای با همکاری نمایندگان سه قوه قضائیه، مقننه و مجریه تشکیل و بر روند تسریع در گسترش و بهبود

منابع

- آذر، عادل، غلامزاده، رسول (۱۳۹۵). *مدل‌سازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- جمالی، قاسمعلی، نرگسیان، عباس، پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۶). «ارزیابی وضعیت شفافیت پرتال‌های سازمان‌های دولتی». *مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۸۴-۶۱.
- خباز، صمد (۱۳۹۷). *تدوین الگوی توسعه صنعت گردشگری ایران با تأکید بر ورود گردشگران خارجی*. رساله دکتری در رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، مرکز تحصیلات تکمیلی، تهران.
- داداشی، علیرضا (۱۳۹۰). «مبارزه با فساد در ایران: اقدامات انجام شده و چند راهکار پیشنهادی». *نشریه علمی و ترویجی Nigerian public sector*. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 6(4), 318-344.

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی در یک بازه زمانی مشخص نظارت مستمر نماید تا کلیه قابلیت‌های دولت الکترونیک مندرج در اسناد بالادستی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات محقق شود.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به مشغله زیاد اعضای خبرگان دلفی اشاره کرد که موجب دسترسی محدود به آنان و گاهی عدم همکاری آنان می‌شد. محققان برای غلبه بر این مشکل راه تعامل و همکاری براساس خواسته‌های خبرگان را مدنظر قرار دادند. این موضوع نیز باعث افزایش زمان و هزینه جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در دوره‌های روش دلفی شد. در مرحله بعدی پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها از مدیران سازمان‌های دولتی در ایران به دلیل این که جامعه آماری پژوهش در گستره جغرافیایی وسیعی قرار داشت که به تبع آن نمونه آماری پژوهش نیز دارای این خصیصه می‌شد، محققان مجبور به استفاده از پست الکترونیکی بودند که باعث عدم حضور محققان در زمان تکمیل پرسشنامه‌ها می‌شد. این موضوع موجب می‌شد که گاهی اعضای نمونه آماری انتخاب‌شده پژوهش، همکاری لازم را نداشته باشند و یا در پاسخ به سؤال‌های پرسشنامه سوء- برداشت داشته باشند. برای رفع این مشکل از تماس تلفنی جهت اعتمادسازی و ترغیب اعضای نمونه پژوهش، استفاده می‌شد که در اکثر مواقع نتیجه‌بخش بود.

راهبرد توسعه، ۲۷، ۲۲۰-۲۰۸.

- دیهیم‌پور، مهدی، میان‌داری، کمال (۱۳۹۶). «بررسی نقش شفافیت سازمانی در توسعه سرمایه اجتماعی»، *نشریه مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۴(۲)، ۳۰۷-۲۸۳.
- سبحانی‌فرد، یاسر و اخوان خرازیان، مریم (۱۳۹۱). *تحلیل عاملی مدل‌سازی معادلات ساختاری و چندسطحی*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- هوشمند، رودابه؛ احمدی، خدابخش و کیامنش، علیرضا (۱۳۹۸). «تحلیلی بر علل تعارضات زناشویی در دو دهه اخیر - یک مرور نظامند». *فصلنامه علوم روان‌شناختی*، ۱۸(۷)، ۸۲۸-۸۱۹.

Adeyeye, G. B., & Adeyeye, A. M. (2019). "The effect of fiscal accountability and transparency on service delivery in the

- Albalade, D., & Jiménez, J. L. (2018). Transparency and local government corruption: what does lack of transparency hide? *European Journal of Government and Economics*.
- Ardielli, E. (2016). "Public Administration Transparency in E-government at Local Level of Czech Government". *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(8), 24-33.
- Bauhr, M. & Nasiritousi, N. (2012). "Resisting Transparency: Corruption, Legitimacy and the Quality of Global Environmental Policies". *Global Environmental Politics*, 12(4), 9-29.
- Behn B, K.; DeVries. D, Lin J. (2010), "The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study". *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 26, 6-12.
- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). "Organizational transparency drives company performance". *Journal of Management Development*. 26(5), 411-417.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). "Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies". *Government information quarterly*, 27(3), 264-271.
- Chin, W. W. (1998) The partial least squares approach to structural equation modeling In G. A.
- Croitrov, O. (2017). "Optimal government transparency". Faculty of Economics and Business, DPS17.04.
- DeBoskey, D. G., & Gillett, P. R. (2013). "The impact of multi-dimensional corporate transparency on us firms' credit ratings and cost of capital". *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 40(1), 101-134.
- Georgieva, D. A. (2010). Dutch opinion in catching the corruption: openness, transparency, social control. Retrieved on sept, 14, 2008.
- Gholipour, A. The effect of servant leadership on organizational trust and empowerment in government agencies. *Journal of Public Management*, 1(2), 103-188.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R. R (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". *Advances in International Marketing*, 20, 319-277.
- Jun, K. N., Wang, F., & Wang, D. (2014). "E-government use and perceived government transparency and service capacity: Evidence from a Chinese local government". *Public Performance & Management Review*, 38(1), 125-151.
- Kolstad, I. & Wiig, A. (2009). "Is transparency the key to reducing corruption in resource-rich countries"? *World Development*, 37(3), 521-532.
- Lindstedt, C., & Naurin, D. (2010). "Transparency is not enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption". *International Political Science Review*, 31(3), 301-322.
- Martinez, A. (2011). "The regulation of diffusion of public sector information via electronic means: Lessons from the Spanish regulation". *Government Information Quarterly*, 28, 188-199.
- Mishory, E. (2013). Clarifying Transparency: Transparency Relationships in Government Contracting. Available at SSRN 2350020.
- Pavel, J. & Ochrana, F. (2013). "Analysis of the Impact of Transparency, Corruption, Openness in Competition and Tender Procedures on Public Procurement in the Czech Republic". *Central European Journal of Public Policy*, 7(2), 114-134.
- Porumbescu, G. A. (2015). "Using transparency to enhance responsiveness and trust in local government: can it work? *State and Local Government Review*, 47(3), 205-213.
- Rawlings, B. (2008). "Measuring the relationship between organizational transparency and trust". *The measurement standard*, 8, 425-439.
- Shkolnyk, I., Melnyk, T., Havrysh, Y. & Ivanchenko, A. (2019). "Local finance transparency in Ukraine". *Public and Municipal Finance*, 8(1).
- Spicer, Z. (2017). "Bridging the accountability and transparency gap in inter-municipal collaboration". *Local Government Studies*, 43(3), 388-407.
- Vian, T. (2020). "Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches". *Global health action*, 13(sup1),

Zehir, C., Çınar, F., & Şengül, H. (2016). "Role of Stakeholder Participation between Transparency and Qualitative and Quantities Performance Relations: An Application at Hospital Managements". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 234-245.

Zyl Van, Albert (2014). "How Civil Society Organizations Close the Gap between Transparency and Accountability". *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 27(2), 347-356

آینده‌نگاری سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد سناریونگاری

باقر بابانژاد^۱، محسن طاهری دمنه^۲، سامره شجاعی^۳، محمدباقر گرجی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۲. استادیار، گروه مهندسی صنایع و آینده‌پژوهی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۲۲) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۰۴)

The Foresight of the Customs Organization of the Islamic Republic of Iran with Scenario Approach

Bagher Babanejad^{1,*}, Mohsen Taheri Demneh², Samereh Shojaee³, Mohammad Bagher Gorji⁴

1. Ph.D, Candidate, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

2. Associate Professor, Department of Industrial Engineering and Futures Studies, Esfahan University, Isfahan, Iran.

3. Associate Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

4. Associate Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Received: (12/Aug/2020)

Accepted: (24/Nov/2020)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

One of the major challenges facing organizations is the expansion of factors affecting the designing of a favorable vision. Exploring environment trends to understand the future trend requires an approach beyond the usual methods of forecasting and planning. Foresight allows us to have narratives and believable images of the emerging vision from the insights gained. The purpose of this study is to present a picture of the future of the customs organization in the form of possible and compatible scenarios. In this mixed method research, in order to achieve the goals, data collection was done through the study of Mega-trends using scanning method and based on PESTEL analysis. Prioritization of primary variables was done through telephone and e-mail survey of experts to find the most effective factors on the customs organization, which led to the design of a questionnaire with 30 factors. While determining the effectiveness of the matrix in an expert panel, data analysis in Micmac software led to the identification of four driving forces. The drivers in the 9-mode Cross Impact Analysis of the questionnaire, in a range of favorable to unfavorable conditions and according to the degree of importance and probability of occurrence, were surveyed by experts and analyzed with Wizard scenario software. Findings show that the two scenarios of the current situation and the adaptive change will be the most compatible future scenarios of customs. Familiarity with the narration of each scenario and comparing their desirability can be a basis for planning future measures so that the Iranian Customs can be a flexible, transparent, and accountable organization in order to protect the society, the health of the goods and to ensure the satisfaction of the beneficiaries.

Keywords

Foresight, Cross Impact Analysis, Scenario, Customs Organization.

چکیده

یکی از چالش‌های عمده پیشروی سازمان‌ها، گستردگی عوامل مؤثر در طراحی چشم‌اندازی مطلوب است. کاوش در روندهای محیطی برای درک روند آینده نیازمند رویکردی فراتر از روش‌های معمول پیش‌بینی و برنامه‌ریزی است. آینده‌نگاری این امکان را فراهم می‌نماید تا از بینش‌های حاصل، روایت‌ها و تصاویر باورپذیر از چشم‌انداز در حال ظهور داشته باشیم. هدف این پژوهش ارائه تصویری از آینده سازمان گمرک در قالب سناریوهای محتمل و سازگار است. در این پژوهش آمیخته به‌منظور دست‌یابی به اهداف، گردآوری داده از طریق مطالعه کلان‌روندها با روش پوشش محیطی و بر مبنای تجزیه و تحلیل PESTEL صورت گرفت. اولویت‌بندی متغیرهای اولیه، برای یافتن مؤثرترین عوامل بر سازمان گمرک با نظرخواهی تلفنی و رایانامه‌ای از خبرگان صورت گرفت که منجر به طراحی پرسشنامه‌ای با ۳۰ عامل گردید. ضمن تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری ماتریس در یک پنل خبرگان، تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار میک‌مک منجر به شناسایی چهار پیشران اصلی گردید. پیشران‌ها در پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل با ۹ حالت در طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب و برحسب درجه اهمیت و احتمال وقوع، توسط خبرگان نظرسنجی شده و با نرم‌افزار سناریو ویزارد تجزیه و تحلیل گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد دو سناریوی وضعیت موجود و تغییر انطباقی، محتمل‌ترین سناریوهای آینده گمرک خواهند بود. آشنایی با روایت هر سناریو و مقایسه مطلوبیت آن‌ها، می‌تواند مبنایی برای طراحی اقدامات آینده باشد تا گمرک ایران بتواند در جهت صیانت از جامعه، سلامت ورود کالا و تأمین رضایت ذی‌نفعان، یک سازمان انعطاف‌پذیر، شفاف و پاسخگو باشد.

واژه‌های کلیدی

آینده‌نگاری، تحلیل اثرات متقابل، سناریونگاری، سازمان گمرک.

*Corresponding Author: Mohsen Taheri Demneh

E-mail: M.taheri@ast.ui.ac.ir

نویسنده مسئول: محسن طاهری دمنه

مقدمه

با دانش روز، نوآوری و تغییر مأموریت سازمان، نیاز به یک راهبرد جدید در پیش‌بینی دارد. (جوکار و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه توسعه اقتصادی هر کشور نیازمند برنامه‌های کلان و کاربردی است (دریسای و همکاران، ۱۳۹۵) و برنامه‌ریزی آینده نیز جزء جدانشدنی یک فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است (باللی، ۱۳۹۱) گرچه توجه به عناصر سنتی لازم و همیشگی است (عامر، ۲۰۱۳) ولی بعید به نظر می‌رسد می‌رسد ثبات درونی شیوه‌ها، الگوهای قدیمی و استراتژی‌های گذشته و یا موجود بتوانند راهگشای آینده‌ای مطلوب باشند و بقای سازمان‌ها را در آینده‌ای ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی تضمین نمایند (عربانی، ۱۳۹۳). چراکه رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی، برای پیشرفت و توسعه آینده کافی نیست و در مواجهه با عدم قطعیت‌ها و تغییرات محیطی، کارایی خود را از دست می‌دهند (الدباغ و اللوزی، ۲۰۲۰) و برای رسیدن به این مهم لازم است به نحوه ظهور و تغییرات روندهای کلان مؤثر محیطی توجه کرد (یانگ^۸ و همکاران، ۲۰۱۹).

امروزه، برای پیش‌بینی تغییرات باید روندهای حال و گذشته را مورد مطالعه قرار دهیم تا سیگنال‌هایی را از برخی الگوهای تکراری در سطح کلان و یا پدیده‌های نسبتاً قابل پیش‌بینی شناسایی کنیم. زیرا آن‌ها تغییراتی را در افق نشان می‌دهند که می‌تواند روی اقدامات ما مؤثر باشند (مگا آنلاین^۹، ۲۰۱۶) و اگر ما درک کنیم که چگونه کلان‌روندها بر زندگی ما تأثیر می‌گذارند و دنیای امروز را تغییر می‌دهند (جین و متیو، ۲۰۱۳)^{۱۰} ما احتمالاً قادر خواهیم بود تا دهه‌های آینده را نیز پیش‌بینی کنیم و استراتژی‌ها را تطبیق دهیم تا اطمینان حاصل شود که ما نیازهای یک جهان در حال تحول را برآورده خواهیم کرد (مؤسسه دیده‌بان کلان‌روند^{۱۱}، ۲۰۱۹).

ما برای ایده‌پردازی، شکل دادن و تحقق آینده خود، به ابزارهای نوآورانه‌ای نیازمندیم (مک کوا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۹) یکی از راه‌هایی که می‌تواند بسترسازی مناسب برای این اقدام باشد، بهره‌گیری از دانش و آگاهی‌های نوین است (همان) و آینده‌نگری چنین ابزاری است که برنامه‌ریزان عمومی را قادر می‌سازد تا از روش‌های جدید تفکر، بحث و اجرای برنامه‌های راهبردی سازگار با آینده پیش رو استفاده کنند (علام، ۲۰۱۸). تا بتوانیم از میان حالات ممکن، آینده‌های محتمل را مشخص

از آغاز زمان، انسان‌ها آرزو داشته‌اند بدانند چه چیزی در پیش است، ما برای هزاران سال در تلاش برای پیش‌بینی، کنترل، مدیریت و درک آینده بوده‌ایم و این تلاش با جمع‌آوری و تفسیر الگوهای گذشته برای برنامه‌ریزی مدل‌های آینده همراه بوده است. اما یک آینده از پیش تعیین شده با قابلیت پیش‌بینی که مدل‌سازی روند پیشنهاد می‌کند وجود ندارد. در عوض، آنچه در خارج وجود دارد، انبوهی از آینده‌های احتمالی است (گیدلی^۱، ۲۰۱۷). آینده برای سازمان‌ها، مشاغل و زندگی شخصی ما مهم است. بسیاری از ما شیفته روندهای نوظهور و پیشرفت‌های فناوری هستیم. اگرچه این نگاه به آینده می‌تواند بالقوه جذاب باشد، اما ارتباط آن‌ها با زندگی و وظایف کاری ما می‌تواند دلهره‌آور باشد (کریز^۲، ۲۰۱۵) به عبارتی این نوآوری‌ها ما را مجبور می‌کند که در مورد کار و یا آموزش و حتی ساختار سازمان‌ها در دهه آینده به‌طور اساسی تجدیدنظر کنیم (علام^۳، ۲۰۱۸).

در عصر حاضر ادغام جهانی و پیچیدگی در محیط نامطمئن سبب ظهور عصر فرا رقابتی شده است که از ویژگی‌های بارز آن، فروپاشی چارچوب‌های قابل پیش‌بینی دولت‌ها است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۹). سرعت تغییرات روندها موجب افزایش ابهام و عدم اطمینان در متغیرهای محیطی می‌گردد که همه جنبه‌های زندگی ما و سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است (الدباغ و اللوزی^۴، ۲۰۲۰) و این تغییرات سریع محیط سازمان روند برنامه‌ریزی را با عدم قطعیت همراه می‌سازد (عزیز جالوه^۵، ۲۰۱۶). بنابراین، موفقیت سازمان‌ها درگرو توانایی در خلق و عرضه دانش در مسیری است که با محیط‌های پویا و متلاطم هماهنگ باشد (لی و همکاران^۶، ۲۰۱۵).

آینده با تمام آشفتگی‌ها، ابهام‌ها و عدم اطمینان‌های خود، بی‌تردید تنها فضایی است که فرصت‌های بزرگ پیشتازی را در خود نهفته دارد و طبیعتاً کسانی بیشترین شانس بهره‌گیری از این فرصت‌ها را دارند که از پیش برای بهره‌برداری از آن تمرین کرده و آمادگی‌های لازم را کسب کرده باشند (زمانی مقدم و باغبانیان، ۱۳۹۱)، سازمان‌ها باید با بررسی فرصت‌ها و تهدیدها و بر اساس ضعف‌ها و قوت‌ها برای رخدادهای آینده آماده شوند. بنابراین، سرمایه‌گذاری برای آینده و همگام بودن

7. Amer

8. Yeung

9. <https://mega.online/en/articles/megatrends-shaping-all-our-futures>

10. Jain & Mathew

11. Megatrend Watch Institute

12. McCue

1. Jennifer & Gidley

2. Christian, Crews

3. Munawwar & Alam

4. Aldabbagh & Allawzi

5. Aziz Jalloh

6. Lee & et al

درحالی‌که شکل مناسبی از داستان یا شرح روایت دارند، باید امکان‌پذیر و قابل قبول نیز باشند (اسپانیول و رولند،^۸ ۲۰۱۹).
 گمرک یک سازمان حاکمیتی است و به‌عنوان مرزبان اقتصادی نقش ویژه‌ای در اقتصاد و توسعه کشور دارد (رعیت پیشه و تیزرو،^۹ ۱۳۹۵). همچنین با ارائه خدمات خود به تنظیم سیاست‌های داخلی و حمایت از تولید ملی کمک می‌نماید (طناننده و سلاجقه،^{۱۰} ۱۳۹۸). گمرکات علاوه‌بر ارائه خدمات گمرکی مطلوب و تسهیل جریان تجارت مشروع باید وظایف خود را در زمینه جمع‌آوری درآمد و حمایت از جامعه و رشد اقتصاد به‌درستی انجام دهند (انوشه و بووماز،^{۱۱} ۲۰۱۹؛ کین^{۱۲}، ۲۰۰۳). در یک دنیای اقتصادی با رشد مستمر، تحول در گمرک همیشه با مجموعه‌ای از چالش‌ها روبرو است و آنچه از پیشینه این پژوهش برمی‌آید، در بسیاری از گمرکات دنیا، اهمیت مفهوم آینده‌نگری درک نشده و یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که امروزه گمرکات با آن روبرو هستند، روندهای مؤثر بر آینده این سازمان است. گمرک باید تشخیص دهد که در جهان پویای آینده ممکن است با طیف وسیعی از عوامل غیرقابل پیش‌بینی و موقعیت‌های غیرمنتظره فراتر از افزایش تحریم‌ها و تنش‌های اقتصادی ناشی از افزایش تجارت، کاهش تعرفه‌ها، رویه‌های سازمانی و تغییرات در قوانین و مقررات مواجه می‌شود (پیترسون^{۱۱}، ۲۰۱۷). روندها و جریان‌های تجاری به‌طور مداوم خطرات و فرصت‌هایی را ایجاد می‌کنند که اکوسیستم گمرک را به چالش می‌کشد و گمرک برای همراهی یا مقابله با این روندها سناریوهای متفاوتی را در پیش رو خواهد داشت (میلکن^{۱۲}، ۲۰۱۹) ما بررسی خواهیم کرد که چگونه رویه‌های گمرکی قادر به انطباق با سرعت تغییر در اقتصاد جهانی خواهند بود و این بررسی لزوم برنامه‌ریزی با یک دانش پیش‌بینی شده و تفسیر تأثیر رویدادها بر آینده گمرک را می‌طلبد.

هدف اصلی این پژوهش، آینده‌نگاری در گمرک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد سناریونگاری است. بنابراین، گمرک ایران می‌بایست براساس وظایف و مسئولیت‌های محوله، برای حرکت در مسیر توسعه و تعالی پایدار و به‌منظور همسویی با برنامه راهبردی و تحقق سند چشم‌انداز سازمان با تلاش و برنامه‌ریزی هوشمندانه اقدام نماید. واقعیت امر این است که

کرده و مطلوب‌ترین آن‌ها را توصیه نماییم (الدباغ و اللوزی،^{۲۰۲۰}) به‌عبارتی ما باید آینده خودمان را خلق کنیم تا بتوانیم خود، سازمان و جامعه را در برابر تغییرات جهانی آماده سازیم. (واعظی و همکاران،^{۱۳} ۱۳۹۶).

تکنیک‌های آینده‌نگری تصاویری از آینده را به روش کنترل شده روش تولید می‌کنند (هاپتمن و اشتاینمولر^۱، ۲۰۱۸) و سازمان‌ها از آینده‌نگاری به‌منظور درک بهتر فرصت‌ها و انتخاب‌ها استفاده می‌کنند (جاکوبسن و هیرونسالو^۲، ۲۰۱۹). بینش حاصل از آینده‌نگری راهبردی به‌طور بالقوه می‌تواند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تأثیر مثبت کار خود را بر تحولات آینده به حداکثر برسانند (کوملوسی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰) تا یک مزیت رقابتی و موقعیت قوی‌تری را کسب کرده و استراتژی متناسب با آینده را ایجاد کنند (روهربرگ^۴، ۲۰۱۰). سازمان‌هایی که از قابلیت‌های آینده‌نگری راهبردی به‌خوبی بهره می‌گیرند، آگاهی بالاتری در مورد الگوی ظهور تهدیدات و فرصت‌های محیط خارجی دارند و تصمیمات بهتری را برای پاسخگویی به این چالش‌ها اتخاذ می‌کنند (دومینیس^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، اگر ما بخواهیم آینده‌نگری منجر به ابتکار عمل در سازمان شود باید به دنبال راهی مناسب برای اتصال استراتژی تدوین شده با برنامه‌ریزی عملی باشیم. نقش آینده‌نگری در قالب مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، عملکردها و فرایندها صورت می‌گیرد (ویچایتو^۶، ۲۰۱۵) و یکی از مهم‌ترین روش‌های آن سناریونگاری است که بر عدم قطعیت‌هایی که تصمیم‌گیرندگان توانایی کنترل و یا کاهش آن‌ها را ندارند تمرکز می‌نمایند (دل‌انگیزان و همکاران،^۷ ۱۳۹۶)، سناریوها داستان‌هایی هستند که چشم‌اندازها و عناصر آینده احتمالی را در قالب روایت‌های بدیلی نشان می‌دهند (رامیرز و همکاران،^۸ ۲۰۱۵) و به ما کمک می‌کنند با پیچیدگی شناختی و عدم قطعیت مربوط به آینده کنار بیاییم (ذوالفقارزاده،^۹ ۱۳۹۸: ۳۸)، البته برنامه‌ریزی سناریو پیش‌بینی آینده نیست. بلکه آماده‌سازی یک سازمان برای تعدادی از آینده‌های قابل قبول است (واروم^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۰). سناریوها

1. Hauptman & Steinmüller
2. Jacobsen & Hirvensalo
3. Komlossyová
4. Rohrbeck
5. Dominiece
6. Vecchiato
7. Varum

8. Spaniol & Rowland
9. Anouche & Boumaaz
10. Keen, Michael
11. Peterson
12. Mielken

در سازمان را گسترش می‌دهد و زمینه عملیاتی را که استراتژی در آن تدوین شده است را افزایش می‌دهد. استفاده از آن باعث ظهور گزینه‌های راهبردی جدید و پاسخ‌های فعال برای تغییر می‌گردد تا بتوان قبل از تصمیم‌گیری‌های راهبردی امروز، آینده‌های احتمالی را که ممکن است ظهور کنند را به بهترین شکل درک کرد. اخذ تصمیمات راهبردی مستلزم مهارت‌هایی است که به تصمیم‌گیرندگان کمک کنند تا از عهده عدم قطعیت‌ها برآیند (فاواتو و وچیاتو، ۲۰۱۷)، یکی از فنون برنامه‌ریزی راهبردی که می‌تواند به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان و بلندمدت کمک نماید آینده‌نگاری راهبردی است، چون هم از مبانی آینده‌پژوهی و هم از مبانی مدیریت راهبردی بهره می‌برد (شیروانی ناغانی و همکاران، ۱۳۹۶). آینده‌نگاری راهبردی به‌عنوان یک گام فعال برای کنار آمدن با عدم اطمینان در محیط سازمانی و فراتر از آن در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌ها از آن برای ارتباط یا شناسایی خود با آینده استفاده می‌کنند. (کوملوسی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). صاحب‌نظران چارچوب‌های مختلفی را برای آینده‌نگاری ارائه نموده‌اند. این چارچوب‌ها بیان‌کننده فرایند اجرای آینده‌نگاری عمومی است که می‌توان برای انجام مطالعات آینده‌نگاری در حوزه‌های مختلف و با موضوعات متفاوت از آن‌ها استفاده کرد. چارچوب‌های آینده‌نگاری مارتین، وروس، مایلز، ساریتاس، هورتن، ریجر، سانتو و پوپر از جمله این موارد هستند (نامداران، ۱۳۹۵).

گام‌های فرآیند آینده‌نگاری

اندی هاینز و پیتر بیشاپ در کتاب تفکر درباره آینده، آینده‌نگاری راهبردی را براساس یک چارچوب کلی و مرحله‌ای، در شش گام اصلی شامل: چارچوب‌بندی^۸، پوشش^۹، چشم‌انداز سازی^{۱۰}، برنامه‌ریزی^{۱۱} و اقدام^{۱۲} طبقه‌بندی کرده‌اند. این چارچوب بر جنبه‌هایی تأکید دارد که از نظر خبرگان منتخب برای موفقیت در آینده‌نگاری راهبردی حیاتی هستند. چارچوب‌بندی، با در نظر گرفتن نگرش‌ها، مخاطبان، محیط کار، منطبق مقصود و تیم‌های کاری، رهنمودهایی ارائه می‌دهد (محصول: طرح پروژه). پوشش، رهنمودهایی در خصوص نظام، پیشینه و بافت موضوع مورد نظر و همچنین چگونگی کاوش

گمرک برای ایفای نقش در آینده ضرورت دارد براساس روندهای سناریوسازی شده و اتکا به رویکردهای جدید، پیشران‌های توسعه و تحولات آینده را متناسب باقابلیت‌ها و توانمندی‌های جامعه رصد کرده و به واکاوی مسائل چالش‌برانگیز کنونی و آینده بپردازد و برای حضور موفق در آینده برنامه‌ریزی نماید. امروزه ادبیات برنامه‌ریزی از مفاهیم پیش‌بینی عبور کرده است و تصمیم‌سازان با کمک ابزار آینده‌نگری و تفکر سناریویی به ارائه دیدگاه‌های قابل قبول و سازگار به کشف چشم‌اندازهایی درباره موقعیت‌های مرتبط با آینده پرداخته و برای قرن جدید روایت‌های مورد نظر خود را ارائه می‌دهند.

ارائه مدل آینده‌نگاری در گمرک جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان گامی مهم به‌منظور توسعه و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد که با نگاهی آینده‌نگرانه به‌سوی رفع چالش‌های موجود، تحلیل سناریوهای آتی و کاهش عدم قطعیت‌ها گام برمی‌دارد. برای کاوش در آینده ما می‌توانیم تصاویری از آینده بالقوه ایجاد کنیم که در آن بتوانیم استراتژی خود را آزمایش کنیم. اما مهم‌ترین قسمت استفاده از روش‌های آینده استفاده از خروجی پژوهش برای تقویت تصمیم‌گیری امروز است. لذا، این پژوهش با بهره‌گیری ترکیبی از ابزارهای مناسب، یعنی پویا محیطی و نظرسنجی از خبرگان، تحلیل اثرات متقابل و سناریونگاری به شناسایی پیشران‌های مؤثر بر صنعت گمرک و آینده‌نگاری این سازمان پرداخته است تا نتایج به دست آمده به‌عنوان راه‌حلی عملی، مدیران سازمان را در تدوین استراتژی‌های راهبردی، کسب مزیت رقابتی پایدار و حفظ بقای سازمان یاری نماید.

مبانی نظری

آینده‌نگاری

آینده‌نگاری بازگردان واژه پرسپکتیو^۱ فرانسوی و فورسایت^۲ انگلیسی است (کوسا^۳، ۲۰۱۱) و بنیاد آینده‌نگاری اروپا^۴ (۲۰۱۱) آینده‌نگری را یک فرایند چشم‌انداز سازی منظم، مشارکتی و بلندمدت برای ایجاد چشم‌انداز باهدف امکان تصمیم‌گیری‌های امروز و بسیج اقدامات مشترک تعریف کرده است. از دیدگاه خانم ماری کانوی^۵، ۲۰۱۵) آینده‌نگری یک ظرفیت تفکر راهبردی است که درک گزینه‌های آینده موجود

6. Faavato & Vecchiato

7. Komlossyová

8. Framing

9. scanning

10. Visioning

11. Planning

12. Acting

1. Prospective

2. Foresight

3. Kuosa

4. European Foresight Platform

5. Maree Conway

است که از گذشته آغاز می‌شوند و تا آینده ادامه می‌یابند (اباصلتیان، ۱۳۹۶). روندها اگر در مقیاس جهانی یا بزرگ رخ دهند را می‌توان کلان‌روند^۴ نامید. در برخی متون نیز کلان‌روندها با نام «پیشران‌های تغییر جهانی»^۵ از آن‌ها یاد می‌شود (مدرسه آینده‌پژوهی فردا، ۱۳۹۷).

نیروهای پیشران

نیروهای پیشران، مفهومی است که بیشتر در طراحی سناریوها مورد استفاده قرار می‌گیرد و منظور آن نیروهایی است که بر پیامد رویدادها اثر دارند. به عبارت دیگر، عناصری که باعث حرکت و تغییر در طرح اصلی سناریوها شده و سرانجام داستان‌ها را مشخص می‌کنند (دبیرخانه ملی آینده‌نگاری، ۱۳۹۹؛ به نقل از شوارتس، ۱۳۹۰). به عبارتی پیشران‌ها مجموعه‌ای از نیروهای شکل‌دهنده به آینده هستند که به صورت جهانی یا محلی بر آینده‌های مختلف تأثیر می‌گذارند و آینده را شکل می‌دهند (البرزی دعوتی و نصراللهی، ۱۳۹۷).

سناریونگاری

برنامه‌ریزی سناریو ابزاری عملی برای تفکر راهبردی جمعی در سازمان‌ها است، به ویژه هنگامی که عدم اطمینان خارجی زیاد باشد (اسکومیکر^۶، ۲۰۱۶) به بیان دیگر، برنامه‌ریزی سناریو فرصتی را برای پیش‌بینی وضعیت‌های قابل قبول آینده فراهم می‌کند و به تولید استراتژی برای کاهش خطرات، استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از تهدیدهای احتمالی کمک می‌کند (رامیرز و سلین^۷، ۲۰۱۴). سناریونگاران از طریق فرایندهای مشارکتی، داستان‌هایی درباره آینده درازمدت می‌آفرینند و به‌جای یک داستان منفرد، مجموعه‌ای از داستان‌های مکمل و در عین حال کاملاً متفاوت تهیه می‌کنند (گوهری فر و همکاران، ۱۳۹۴).

سناریوها به دو نوع سناریوهای خارجی و سناریوهای هدف یا خط‌مشی تقسیم می‌شوند؛ سناریوهای خارجی بر روی عواملی تمرکز دارند که بازیگران مرتبط نمی‌توانند بر آن‌ها اثر بگذارند. این سناریوها شرح می‌دهند که محیط

اطلاعات را با در نظر گرفتن آینده آن موضوع ارائه می‌دهد (محصول: اطلاعات). پیش‌بینی، اطلاعات به دست آمده از مرحله پویش را به کار می‌گیرد و با در نظر گرفتن پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها، ابزارها، رویکردهای واگرا و همگرا و بدیل‌ها رهنمودهایی را ارائه می‌دهد (محصول: خطوط مبنا و آینده‌های بدیل سناریوها). چشم‌انداز آفرینی با تکیه بر تفکر بر مبنای استنباط حاصله از مرحله پیش‌بینی رهنمودهایی را ارائه کرده و نتایج موردنظر سازمان را به تصویر می‌کشد (محصول: آینده‌های مطلوب-آرمانها). برنامه‌ریزی، شامل رهنمودهایی در خصوص توسعه راهبردها و گزینه‌های موردنظر به‌منظور تحقق چشم‌انداز است (محصول: طرح راهبردی). اقدام شامل رهنمودهایی است که بر نتایج حاصل دلالت دارد (محصول: طرح اجرایی) و برنامه‌های ناظر بر اقدام را توسعه می‌دهند و تفکر راهبردی و سیستم‌های هوشمند را نهادینه می‌کنند (هاینز و بیشاپ^۱، ۱۳۹۵: ۳۲-۳۳).

پویش محیطی

پویش محیطی یا افقی هنر کاوش و تفسیر سیستماتیک محیط خارجی برای درک بهتر ماهیت محرک‌های عمیق تغییر، روندها و تأثیر احتمالی آن‌ها در آینده سازمان است (کانوی، ۲۰۱۵). پویش اغلب بر تحولاتی متمرکز است که در حاشیه تفکر و برنامه‌ریزی فعلی قرار دارند اما ممکن است برای یک سازمان مهم باشند. همچنین می‌تواند پیشرفت‌ها و بینش‌های جدید مربوط به چالش‌های مداوم یک سازمان را شناسایی کند (گرینبلات^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). ما برای تجزیه و تحلیل کلان محیط سازمان به یک ابزار نیازمندیم، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری محیطی و قانونی^۳ ابزاری ساده و کاربردی برای تجزیه و تحلیل محیط عمومی کسب‌وکار است که با شناسایی تغییرات محیط خارجی به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرد. در ادبیات پویش، این کار از طریق شناسایی روندها و کلان‌روندها و سیگنال‌های ضعیف که ممکن است وقوع ناپیوستگی‌هایی را پیش‌بینی کنند صورت می‌پذیرد (هاینز و بیشاپ، ۱۳۹۵: ۱۰۹-۱۱۱). روند، تغییرات منظم در داده‌ها یا پدیده‌ها در خلال زمان

4. Megatrend
5. Global Change Driver Forces
6. Schoemaker
7. Ramírez & Selin

1. Andy Hines & Peter bishop
2. Greenblott
3. Political, Economic, Social, Technological, Environmental & legal (PESTEL)

است (زالی، ۱۳۹۲). میک‌مک اصطلاحی فرانسوی و مخفف ماتریس ضرایب اثر متقابل باهدف طبقه‌بندی است (آرکید^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). سناریو ویزارد نیز نرم‌افزاری است که درزمینه سناریونگاری کاربرد دارد و اساس کار آن بر مبنای ماتریس‌های اثر متقاطع است. این ماتریس‌ها به‌منظور استخراج نظر خبرگان در مورد اثر احتمال وقوع یک حالت از یک توصیفگر بر روی حالتی از توصیفگر دیگر در قالب عبارت‌های کلامی مورد استفاده قرار می‌گیرند و نهایتاً با محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم حالت‌ها بر روی یکدیگر، سناریوهای سازگار پیش روی سیستم مورد مطالعه استخراج می‌شوند. هدف این تکنیک تحلیلی بهینه‌سازی سناریوها و قابل‌اطمینان کردن آن‌هاست (دیتون و وینگریک^۴، ۲۰۰۱؛ به نقل از طاهری دمنه و نادری خورشیدی، ۱۳۹۳).

پیشینه پژوهش

با دقت و نظر ورزی در ادبیاتی که مرور شد، آنچه مشاهده نمی‌شود تأکید بر آینده‌نگاری سازمان گمرک است و این نشان‌دهنده منحصربه‌فرد بودن موضوع است، اما مطالعاتی چند مرتبط با این پژوهش، در دیگر حوزه‌ها به شرح زیر صورت گرفته است.

گرینبلات^۵ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش «آینده‌نگاری راهبردی در دولت فدرال: بررسی روش‌ها، منابع و ترتیبات سازمانی» به شناسایی رویکردها و روش‌های بهبود آینده‌نگری فدرال و ابزارهای ادغام فرآیند آینده‌نگری در برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که آینده‌نگری در دولت فدرال آمریکا ریشه دوانده است و با توجه به اهمیت آینده‌نگری و لزوم بهبود استفاده از آن در دولت فدرال برنامه‌ریزی‌ها برای فعالیت‌های آینده‌نگری در دولت فدرال در حال افزایش است، اما کاملاً نهادینه نشده است. آن‌ها دریافتند همه برنامه‌های آینده‌نگری فدرال این پیش‌فرض‌های اساسی را دارند که پیش‌بینی آینده غیرممکن است و اقدامات انسانی می‌تواند تا حدی آینده را شکل دهد. همچنین طیف گسترده‌ای از بازه‌های زمانی آینده‌نگری وجود دارد اما نگاه بیشتر برنامه‌های آینده‌نگر فدرال به آینده تقریباً بلندمدت بوده و محدودیت‌های شدیدی در میزان تغییر در آینده نزدیک وجود دارد. یکی از مشکلات گروه‌های آینده‌نگری در

یک سازمان در آینده به چه شکل خواهند بود. آن‌ها تصریح می‌کنند که جهان به سرعت در حال تغییر است و اینکه این موضوع، چه پیامدهایی برای یک سازمان خواهد داشت. نه خود سازمان و نه راهبرد آن بخشی از سناریو هستند. سناریوهای خارجی به‌عنوان چارچوبی برای توسعه راهبرد و خط‌مشی بسیار مناسب هستند. سناریوهای راهبردی نمایان می‌سازند که چه پیامدهایی برای انتخاب‌های راهبردی وجود دارد. این سناریوهای راهبردی نمایان می‌سازند که چه پیامدهایی برای انتخاب‌های راهبردی وجود دارد. این سناریوها بر عوامل داخلی تمرکز دارند که بازیگران مرتبط، بر آن‌ها اثر داشته و می‌توانند بیازمایند که چگونه می‌توان تحولات آینده را تحت‌تأثیر قرار داد (ذوالفقارزاده، ۱۳۹۸: ۳۹-۴۱). پیتر شوارتز^۱ در کتاب هنر دورنگری سناریو را به سه نوع؛ روش شهودی، تحلیل تأثیر فرآیند و تحلیل تأثیر متقابل تقسیم‌بندی و همچنین فرآیند سناریونگاری را به شش مرحله؛ شناخت موضوع و تصمیم اصلی؛ فهرست عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان؛ شناسایی نیروهای پیشران کلیدی؛ طبقه‌بندی براساس اهمیت و عدم قطعیت؛ انتخاب منطق سناریوها؛ تدوین سناریوها؛ تحلیل پیامدها و نتایج هر سناریو طبقه‌بندی کرده است (شوارتز، ۱۳۹۰: ۲۱۱-۲۱۶).

تحلیل اثرات متقابل

تحلیل‌های متقاطع روش‌هایی هستند که کمک می‌کنند تا ببینیم که چطور روندها و عملکردهای متفاوت بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و روابط بین متغیرها در یک سیستم چگونه است (رشیدارده، ۱۳۹۶؛ به نقل از تیشه یار). تئودور گوردون رویکردی رایج‌تری را برای تحلیل تأثیر متقاطع مطرح کرد که در این روش، رویدادها بر روی یک ماتریس متعامد ثبت می‌شود و در هر تقاطع ماتریسی این پرسش مطرح می‌شود که اگر قرار بود رویدادهای موجود در یک ردیف هم‌زمان روی دهند، این رویدادها چگونه بر احتمال وقوع رویدادهای دیگر در یک ستون تأثیر خواهند گذاشت؟ (سبرگت^۲ و همکاران، ۲۰۰۱؛ به نقل از گوردون). در تغییرات و پویایی جهان، شناسایی روندها و عوامل مؤثر بر آینده سازمان‌ها را می‌توان با ابزارهایی مانند میک‌مک تحلیل کرد. این نرم‌افزار برای انجام محاسبات پیچیده ماتریس متقاطع طراحی شده

3. Arcade & et al
4. Deaton & Winegreake
5. Greenblott

1. Switzer
2. Seebregts

مصنوعی و فناوری نظارتی روندهایی هستند که گمرک اتحادیه اروپا با آن روبرو خواهد شد.

قلی‌زاده زاوشتی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی ایران» به بررسی فرآیند آینده‌نگاری در صنعت بانکداری پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که افزایش دانش سازمان درباره آینده می‌تواند یک عامل مهم در افزایش رقابت‌پذیری بانک باشد. بنابراین، با توجه به خصوصیات منحصر هر دسته از بانک‌های مورد مطالعه، شناخت ابعاد قابلیت‌های آینده‌نگاری در بانک‌ها به تعیین اولویت‌های توسعه آینده‌نگاری کمک می‌کند و بانک‌های بزرگ و دولتی که نیازمند اتخاذ تصمیماتی کلان-تر هستند، به سمت تشکیل مرکز آینده‌نگاری سازمانی با قابلیت‌های مورد نظر پژوهش گام برمی‌دارند.

شمس و همکاران (۱۳۹۸) با استفاده از روش‌های سناریو، استیپ و ماتریس تحلیل برگذر به «تدوین سناریو-های آینده کسب‌وکارهای نوپای ایران در افق ۱۴۰۴» پرداختند. این پژوهش منجر به تدوین چهار سناریو با عناوین فرشتگان ثروت، مدرنیته در وقتی دیگر، چرخش به عقب و عقلانیت گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که شناسایی شاخص‌ها، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران را متوجه این مسئله می‌نماید که در حال حرکت به سمت کدام سناریو هستیم، همچنین شاخص‌ها به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان این هشدار را می‌دهد اگر بخواهیم به سمت سناریوی مطلوب حرکت نماییم، باید کدام شاخص‌ها را تبدیل به شاخص مطلوب نماییم.

پترسون، جان^۳ (۲۰۱۷) با «مروری بر اصلاحات گمرکی برای تسهیل تجارت» روندهای مؤثر بر گمرک را مورد بررسی قرار داده است. در این بررسی برخی از عوامل مانند پاسخ به جهانی‌سازی فرآیندهای تولید، رشد تجارت الکترونیک، استفاده از سیستم‌های آنلاین تک پنجره‌ای برای ساده‌سازی رویه‌های گمرکی، بهبود شفافیت، تصویب برنامه‌ها کمک می‌کند، یافته‌ها نشان می‌دهد ابزارهای ارزیابی ریسک برای سرعت بخشیدن به ترخیص کالا از گمرک و هماهنگی پردازش گمرک بین منطقه‌ای از روندهای مؤثر بر گمرک است.

سراسر دولت فدرال، پیوند بینش برنامه‌ریزی و مدیریت آینده‌نگری با منابع و تصمیم‌گیری سیاست‌ها است. پژوهشگر بیان می‌دارد که آینده‌نگری در بسیاری از سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک کار توسعه‌نیافته باقی مانده است و با توجه به دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، چالش اساسی پیشرو نهادینه‌سازی آینده‌نگری است تا به-عنوان بخشی از عملیات معمول آژانس فدرال شود تا منجر به مدیریت قوی‌تر و برنامه‌ریزی پایدار گردد.

الدباغ و اللوزی^۱ (۲۰۱۹) در مقاله با عنوان «طراحی مجدد برنامه‌ریزی سناریوی نقش بالقوه در ساخت استراتژی و نوآوری: یک چارچوب مفهومی مبتنی بر بررسی روندهای سناریوها و استراتژی شرکت» به موضوع بازنگری نقش سهم در حال توسعه برنامه‌ریزی سناریو در ایجاد استراتژی و نوآوری شرکت پرداختند. آن‌ها ادعا کردند در دنیای رقابتی و متلاطم، عدم قطعیت محیطی به کانون توجهات در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی تبدیل شده است و رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی در مواجهه با این تغییرات محیطی، کارایی خود را از دست می‌دهند و ما نیازمند ابزارهای مناسب‌تری برای پیش‌بینی آینده هستیم تا بتوانیم از میان حالات ممکن، آینده‌های محتمل را شناسایی کرده و مطلوب‌ترین آن‌ها را توصیه نماییم. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد توزیع روند به سمت سناریوها را می‌توان با توجه به اهمیت نسبی، در پنج گروه از حوزه‌های اساسی استراتژی از جمله تفکر استراتژیک، یادگیری و تئوری استراتژی آکادمی توسعه استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی سازی و نوآوری، آینده‌نگری استراتژیک و بینش، تصمیم‌گیری استراتژیک و گزینه استراتژیک طبقه‌بندی کرد.

میلکن، آرن^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی «آینده گمرک در اتحادیه اروپا تا سال ۲۰۴۰» را مورد تحلیل قرار داد. وی بررسی نمود که چگونه جهان گمرک بسیار تغییر خواهد کرد و دریافت چالش‌ها و فرصت‌های آینده برای گمرک اتحادیه اروپا کدامند. یافته‌های او نشان می‌دهد که فناوری، اقتصاد جهانی، مهاجرت و سالخورده‌گی از مباحثی هستند که بیشترین تأثیر را بر گمرک اتحادیه اروپا خواهد گذاشت و همچنین تحول زنجیره تأمین، تغییر اقتصاد به سمت شرق، رشد انفجاری زنجیره داده‌ها، فشار مهاجرت در مرز و هوش

1. Aldabbagh & Allawzi

2. Mielken & Arne

3. Peterson & Joann

دریافت که در دنیایی که به‌طور روزافزون تجارت قانونی و غیرقانونی در آن گسترش می‌یابد، اداره گمرک باید محرک‌های اصلی استراتژیک بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی را شناسایی و درک کند تا بتواند پاسخ مناسب دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که در محیط پویا و به‌سرعت در حال تغییر که الگوهای سنتی و ساختار تجارت به میزان قابل‌توجهی تغییر کرده است. بنابراین، مأموریت و عملیات گمرک در سال‌های آتی نیز متفاوت خواهد بود.

در راستای دستیابی به اهداف، پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است که مطالعات مشابه انجام شده را می‌توان در دو گروه دسته‌بندی کرد؛ یافته‌های گروه اول تا حدودی با اهداف پژوهش ما همسو است ولی تکنیک دستیابی به نتایج با روش‌شناسی متفاوتی صورت گرفته است. یافته‌های گوردان، نتیجه یک گزارش از مشکلات موجود در زمینه چالش‌های گمرک در قرن بیست و یکم است که با بررسی عوامل جهانی شدن و جنبه‌های قوانین و مقررات در چارچوب استاندارد سازمان جهانی گمرک انجام شد. نتایج حاکی از وجود چالش‌های جدید و نوظهوری است که بر توسعه آینده ما تأثیر می‌گذارد و پژوهشگر خواستار یک رویکرد فعالانه و عمل محور در این زمینه شده است. همچنین پیترسون با بهره‌گیری از نتیجه تحقیقات حرفه‌ای کارمندان کمیسیون تجارت بین‌المللی ایالات متحده و استفاده از داده‌های نهادهای بین‌المللی از جمله کنوانسیون کیوتو و توافق‌نامه تسهیل تجارت و گزارش‌ها بانک جهانی به بررسی روندهای مؤثر بر اصلاح گمرک پرداخته است. یافته‌های او نشان می‌دهد چه عواملی برای اجرای موفقیت‌آمیز اصلاحات گمرکی برای کشورها مهم است و اینکه تا چه اندازه این اصلاحات منجر به افزایش تجارت و رشد اقتصادی خواهد شد. البته در پروژه میلکن با هدف اتخاذ سناریوهایی مناسب، جهت درک بهتر روندهای تأثیرگذار بر اکوسیستم گمرک اتحادیه اروپا، نوع جمع‌آوری داده‌ها با روش پیمایش دلفی صورت گرفته است و تا حدودی به روش تحقیق این پژوهش نزدیک است. گروه دوم مطالعات پیشینه با روش‌شناسی مشابه به بررسی موضوعاتی پرداختند که الزاماً اهداف این پژوهش‌ها ممکن است با موضوع این پژوهش یکسان نبوده باشد ولی تأملی بر مطالب این پژوهش‌ها، اصول و مسیر دستیابی به اهداف را به‌درستی طراحی کرده‌اند.

فتیحی و همکاران (۱۳۹۶) با رویکرد آینده‌پژوهی و با استفاده از روش سناریونگاری و تحلیل ساختاری به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر و تدوین سناریوهای آتی پیش روی سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در صنعت حمل‌ونقل ریلی پرداختند. براساس یافته‌های پژوهش دو عامل کلیدی مؤثر تحریم‌های اقتصادی و سیاست‌های پولی و مالی دارای اهمیت و عدم قطعیت بالا به‌عنوان محورهای تدوین سناریوهای آتی شناسایی شده و چهار سناریو برای آینده سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در صنعت حمل و نقل ریلی ارائه گردید.

کشاوری ترک و نیکویه (۱۳۹۵) به «ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی در سطوح ملی و سازمانی» پرداخته‌اند، این پژوهش بیان می‌دارد، یک پروژه آینده‌نگاری، یک پروژه استاندارد با مشخصه‌های خاص خود هست. بنابراین، پیاده‌سازی روش‌ها و رویکردهای مناسب مدیریت پروژه در ارزیابی پروژه‌های آینده‌نگاری مناسب است، یافته‌ها نشان می‌دهد که کنترل راهبردهای آینده‌نگاری، ارزیابی آینده‌نگاری و مدیریت بر موفقیت طرح‌های آینده‌نگاری مؤثر است.

آرچیولی^۱ و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله «پیشران‌ها و موانع تأثیرگذار در استفاده از گمرک الکترونیکی» به بررسی جهانی ادارات گمرکی پرداختند و با استفاده از تکنیک‌های تحلیل چند متغیره یک چارچوب نظری را برای شناسایی پیشران و موانع استفاده از سیستم‌عامل‌های دولت الکترونیکی / گمرک الکترونیکی در سه دسته فنی، سازمانی و سیاسی ارائه کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که پروژه‌های توسعه دولت الکترونیک معمولاً به دلیل عدم درک کامل الزامات دولت و همچنین موانع اجرای آن، شکست می‌خورند. از این رو، هدف از انجام پژوهش این بود که دریابند چه عواملی امکان بهره‌برداری از گمرک در بستر الکترونیکی را فراهم می‌کند. نتایج نشان پژوهش می‌دهد که عواملی مانند صرفه‌جویی در هزینه و سهولت استفاده، به‌طور معنی‌داری بر استفاده از بستر الکترونیکی گمرک تأثیر می‌گذارد. در مقابل، بر کارایی و سودمندی سیستم‌عامل‌های الکترونیکی گمرک تأثیر قابل‌توجهی ندارد.

گوردان، پراوین^۲ (۲۰۰۷) در پژوهش «گمرک در قرن بیست و یکم» روندهای آینده برنامه‌ریزی و پیامدهای مربوط به گمرک و تسهیل تجارت را مورد بررسی قرار داد و

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش آمیخته از نظر ماهیت، براساس روش جدید علم آینده‌نگاری، تحلیلی و اکتشافی و از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا یک طرح تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان گمرکات سراسر کشور می‌باشند و نحوه انتخاب خبرگان براساس نمونه‌گیری هدفمند بوده است. شیوه‌های گردآوری اطلاعات با روش اسنادی و کتابخانه‌ای صورت گرفته و داده‌های کیفی ضمن بررسی اسناد، با اخذ نظرات خبرگان آگاه به موضوع پژوهش انجام گرفته است و داده‌های کمی به صورت عددی از طریق وزن‌دهی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی تهیه شده است. در اولین مرحله برای شناخت اولیه‌ای از ابعاد و متغیرها و جمع‌آوری اطلاعات، ضمن جستجو در منابع کتب و مقالات و وبسایت‌ها، شناسایی کلان‌روندهای مرتبط با گمرک با روش پویا محیطی و با کمک ابزار تجزیه و تحلیل PESTEL در شش حوزه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیطی و قانونی آغاز و فهرستی از ۳۰ متغیر مؤثر بر صنعت گمرک تهیه گردید. اولویت‌بندی متغیرهای اولیه برای یافتن عوامل مؤثر بر آینده سازمان گمرک با نظرخواهی به صورت تلفنی و رایانامه‌ای توسط خبرگان صورت گرفت که منجر به طراحی پرسشنامه‌ای با ۳۰ عامل گردید. در مرحله دوم، به منظور تعیین ارتباط، میزان اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها در ماتریس اثرات متقابل، در یک پنل خبرگان پرسشنامه با حضور ۸ نفر از صاحب‌نظران گمرک ایران قضاوت، وزن‌دهی و تکمیل گردید. سپس برای تهیه نقشه‌ها و نمودارها و تعیین عوامل کلیدی تأثیرگذار بر گمرک، داده‌های حاصل جهت تحلیل وارد نرم‌افزار (میک‌مک) گردید. براساس خروجی‌های مدل و تحلیل نقشه و نمودار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سیستم، نیروهای پیشران مؤثر بر آینده سازمان گمرک شناسایی شدند. در این مرحله حالات پیشران‌ها در پرسشنامه عدم قطعیت در طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب و برحسب درجه اهمیت و احتمال وقوع، توسط ۱۲ نفر از خبرگان امتیازدهی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار سناریو ویزارد منجر به دو سناریو گردید که در نهایت پس از صحت‌گذاری و اعتبارسنجی توسط خبرگان سناریوها با عناوین، وضعیت موجود و تغییر انطباقی به صورت توصیفی نام‌گذاری و تدوین شد.

یافته‌های پژوهش

شناسایی متغیرهای مؤثر

انجام این فرایند با استفاده از روش‌هایی همانند تحلیل تأثیرات متقابل امکان‌پذیر است که تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌ها را با هدف شناسایی پیشران کلیدی می‌سنجد (گرایسی و حیدری و کوبکی، ۱۳۹۵). در مرحله پایش محیطی با توجه به پیچیدگی موضوع پژوهش و محدودیت مکان به دلیل گستردگی جغرافیایی محل کار و تخصص خبرگان در گمرکات کشور دست‌یابی آسان و سریع به نظرات خبرگان و امکان برگزاری منظم جلسات گروهی با خبرگان با مشکلات مواجه بوده است. بنابراین، نظرخواهی چندمرحله‌ای از خبرگان با کمک تکنیک دلفی صورت گرفت. به عبارتی برای تکمیل پرسشنامه ایمیل شده، با برنامه‌ریزی قبلی نظرسنجی از خبرگان به صورت تلفنی و یا برنامه پیام‌رسان اسکایپ انجام گردید و جهت اطمینان مقیاس امتیازدهی در نتایج از تحلیل و بازخور (میانگین) نتایج استفاده شده است. همچنین جهت بهبود کیفیت پنل از شرکت‌کننده درخواست می‌گردید که خبرگان آگاه و پیشنهادی خود را نیز معرفی کنند. برای دریافت بازخورد و بررسی نهایی در تکمیل پرسشنامه‌ها، در صورت صلاحدید خبره، نظرسنجی و ارزش‌گذاری خبرگان قبلی بدون ذکر نام اعلام می‌گردید تا خبره بتواند امتیاز و جایگاه نظرات خود را پیدا کند و در صورت لزوم در بازبینی مجدد، عقیده قبلی خود را مورد تجدیدنظر قرار دهد که در نهایت با بررسی پاسخ‌های به دست آمده به یک اجماع معتبر دست یابیم. بنابراین، با استفاده از روش پایش محیطی و با استفاده از روش تجزیه و تحلیل PESTEL لیستی از متغیر اولیه در شش حوزه به دست آمد که با نظرخواهی تلفنی و رایانامه‌ای از خبرگان منتهی به ۳۰ متغیر به‌عنوان لیست اولیه از متغیرهای شناسایی شده مؤثر در گمرک گردید، کل متغیرهای مؤثر در گمرک به‌عنوان یک سیستم شناسایی شدند. البته در این دسته‌بندی، برخی عوامل (متغیرها) دسته‌بندی مشترکی دارند، متغیرهای نهایی خروجی این مرحله در جدول ۱ معرفی گردید و براساس آن ماتریس تحلیل اثر متقابل تشکیل شد که عوامل ماتریس به صورت خلاصه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. لیست اولیه از متغیرهای شناسایی شده مؤثر بر گمرک

دسته‌بندی (PESTEL)	متغیرها و (نام اختصاری متغیر در نقشه)
عوامل سیاسی	آزادسازی تجارت و رفع موانع عضویت در سازمان جهانی گمرک (WTO)، تعدد مرزها و مدیریت مرزی (Border)، مسائل اجتماعی، تفاوت‌های فرهنگی و سیاست خارجی (Problems)، جرائم بین‌المللی و تروریسم (Terrorism).
عوامل اقتصادی	جهانی‌سازی (Global)، حساسی پس از ترخیص (Audit)، قاچاق (Trafficking)، پنجره واحد تجارت فرامرزی (S-window).
عوامل اجتماعی	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد (Integrity)، ذی‌نفعان و انتظارات عمومی (Stakeholder)، نیروی کار آینده - ابر انسانی (HR-cloud)، گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی (Customs)، سازمان‌های همجوار گمرک (Organization)، سیستم آموزش (Training).
عوامل فناوری	زیرساخت‌های فنی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری (soft-hard)، فناوری و تجهیزات پیشرفته دیجیتال و اینترنت اشیا (Technology)، مدیریت داده‌های بزرگ - داده‌کاوی و متن‌کاوی (Data-M)، سیستم بارکد - کدهای بین‌المللی محصول (Barcode)، هوش مصنوعی (Artificial)، بلاکچین (Blockchain)، سیستم تشخیص هویت (Biometric).
عوامل محیطی	تغییرات آب‌وهوا (Climate)، اقلیم، سفر و حمل‌ونقل (Transport).
عوامل قانونی	سازمان جهانی گمرک (WCO)، شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی (Facility)، سیستم‌های تعرفه‌بندی و ارزش‌گذاری کالا (HS-value)، مدیریت ریسک (Risk-M)، روش‌ها و تجهیزات نوین ارزیابی کالا (Assess)، طراحی متفاوت ساختار سازمانی (Structure)، شرکت‌های بازرسی‌کننده کالا (Inspector).

مأخذ: یافته‌های پژوهشگر - خروجی تحلیل اثرات متقاطع

تحلیل مشخصات ماتریس

متغیرها وارد نرم‌افزار میک‌مک شده است. برای اینکه داده‌ها به پایایی قابل‌اعتمادی برسند تعداد تکرار ۴ بار صورت گرفت. درجه پرشدگی ماتریس ۹۱/۸۸ درصد است که ضریب بالایی است و حاکی از روایی بالایی پرسشنامه و پاسخ‌های آن است.

براساس اطلاعات جدول ۱، شناسایی ۳۰ متغیر در شش سطح به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر آینده گمرک انجام گرفت. بعد از نظرسنجی از خبرگان یک ماتریس تحلیل اثر متقاطع ۳۰*۳۰ تشکیل و تکمیل گردید و سپس روابط سنجش شده این

جدول ۲. مشخصات کلی ماتریس تحلیل اثر متقابل

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد p	تعداد ۱	تعداد ۲	تعداد ۳	تعداد صفر	جمع کل	درجه پرشدگی ماتریس
ارزش‌گذاری	۳۰	۴	۰	۲۶۹	۳۹۵	۱۶۳	۷۳	۸۲۷	۹۱/۸۸ درصد

مأخذ: یافته‌های پژوهشگر - خروجی تحلیل اثرات متقاطع

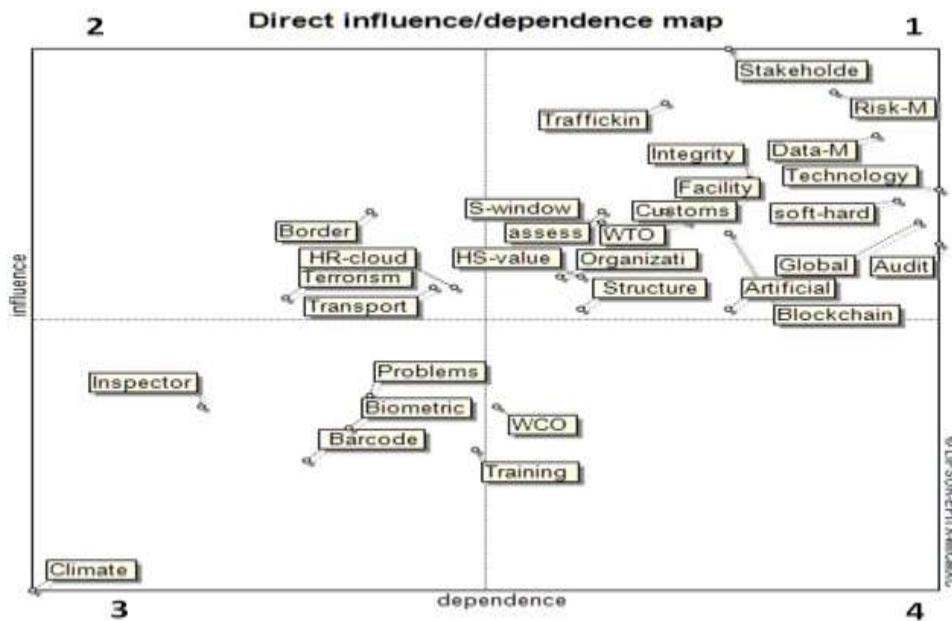
رتبه‌بندی اولیه متغیرها براساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

جهانی تجارت، پنجره واحد تجارت فرامرزی، بلاکچین، حساسی پس از ترخیص، سیستم‌های تعرفه‌بندی و ارزش‌گذاری کالا و سازمان‌های همجوار گمرک شناسایی شدند.

متغیرها بر اساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری، برابر ماتریس اثرات مستقیم، طبقه‌بندی شده‌اند. بر پایه خروجی نرم‌افزار میک‌مک، ۱۸ متغیرها به‌عنوان تأثیرپذیرترین متغیرها که نمره متوسط به بالا (امتیاز بالاتر از ۵۰ در تأثیرپذیری داشته‌اند) شامل؛ ذی‌نفعان و انتظارات عمومی، مدیریت ریسک، قاچاق، مدیریت داده‌های بزرگ / داده‌کاوی و متن‌کاوی، فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد، فناوری و تجهیزات پیشرفته دیجیتال و اینترنت اشیا، گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی، زیرساخت‌های فنی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی، روش‌ها و تجهیزات نوین ارزیابی کالا، تعدد مرزها و مدیریت مرزی، جهانی‌سازی، آزادسازی تجارت و رفع موانع عضویت در سازمان

بررسی نقشه اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها بر اساس روابط مستقیم^۱

متغیرهای سیستم بعد از ارزیابی اثرات آن‌ها بر یکدیگر (شکل ۱) با عنوان نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قرار می‌گیرند. بر اساس موقعیت متغیرها در نمودار، متغیرها با عناوین: متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای دووجهی (ریسک-هدف)، متغیرهای وابسته، متغیرهای مستقل و متغیرهای تنظیمی طبقه‌بندی می‌شوند که این متغیرها به دلیل نقش خود در پویایی سیستم تفاوت‌هایی با همدیگر دارند.

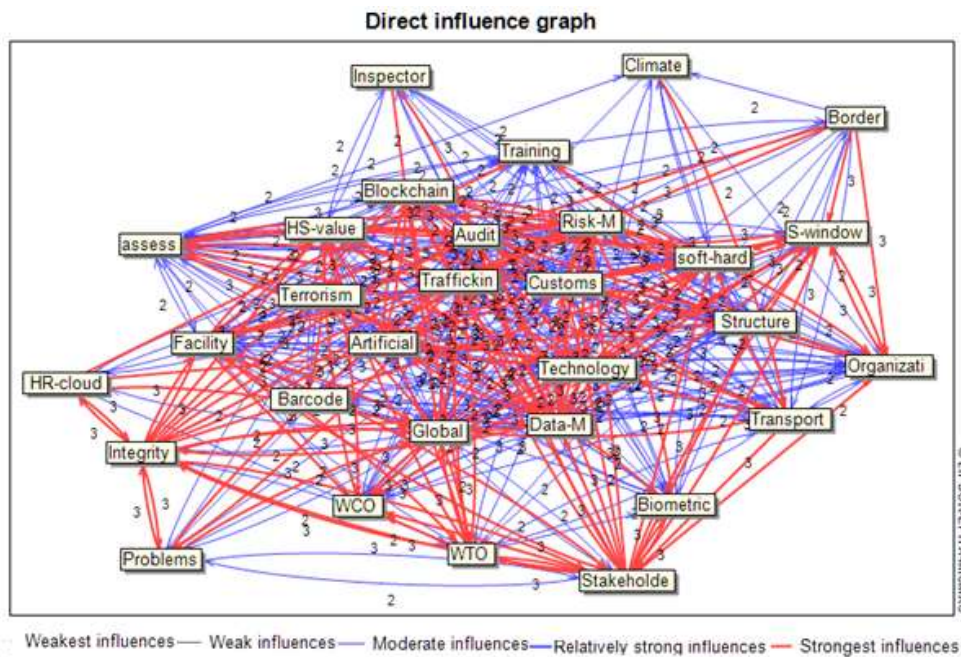


شکل ۱. نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم متغیرها بر همدیگر - منبع: خروجی تحلیل اثرات متقاطع

نمودار خروجی روابط مستقیم بین متغیرها

مورد مطالعه فراهم آوردند. در رابطه با نمودارها، این خروجی شامل چهار نمودار مختلف (اثرات مستقیم، نمودار اثرات غیرمستقیم، نمودار اثرات بالقوه مستقیم و نمودار اثرات بالقوه غیرمستقیم) است که در این مقاله فقط نمودار و نقشه‌های اثرات مستقیم (شکل ۲) بررسی گردید.

قسمت آخر خروجی‌های نرم‌افزار مربوط به نقشه‌ها و نمودارها است که روابط و ارتباطات بین متغیرها را نشان می‌دهد، این نقشه‌ها به پژوهشگران، مدیران و تصمیم‌سازان کمک می‌کند تا یک تصویر کلی از ساختار کنش‌گری موضوع و سیستم‌های



شکل ۲. نمودار روابط مستقیم بین متغیرها - منبع: خروجی تحلیل اثرات متقاطع

شناسایی متغیرهای استراتژیک

متغیرهای راهبردی متغیرهای قابل دست‌کاری و قابل کنترل هستند که بر پویایی و تغییر سیستم اثرگذارند. بنابراین، متغیرهای ناحیه اول به این دلیل که هم قابلیت کنترل بوده و هم بر سیستم، تأثیرگذاری قابل قبولی دارند را می‌توانیم متغیرهای راهبردی بنامیم. در واقع، هرچه از بخش انتهایی ناحیه سوم به سمت بخش انتهایی ناحیه اول شبکه مختصات

در نمودار نزدیک‌تر می‌شویم بر اهمیت و راهبردی بودن متغیر افزوده می‌گردد. بنابراین، با بررسی نقشه پراکندگی متغیرهای خروجی نرم‌افزار میک‌مک و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری - تأثیرپذیری، از بین ۳۰ عامل بررسی شده در این پژوهش در نهایت ۱۳ عامل کلیدی به شرح جدول ۳ شناسایی شدند.

جدول ۳. شناسایی متغیرهای راهبردی و پیشران‌ها مؤثر بر آینده گمرک

ردیف	متغیرهای راهبردی	نام اختصاری	دسته‌بندی	پیشران‌ها
۱.	ذی‌نفعان و انتظارات عمومی	Stakeholder	اجتماعی	ذی‌نفعان و انتظارات عمومی
۲.	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد	Integrity	اجتماعی	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد
۳.	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی	Facility	قانونی	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
۴.	آزادسازی تجارت و رفع موانع	WTO	سیاسی / قانونی	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
۵.	عضویت در سازمان جهانی تجارت قاچاق	Traffickin	اقتصادی / قانونی	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
۶.	مدیریت ریسک	Risk-M	قانونی	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
۷.	حسابرسی پس از ترخیص	Audit	اقتصادی / قانونی	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
۸.	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی	Customs	فناوری	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
۹.	مدیریت داده‌های بزرگ - داده‌کاوی و متن‌کاوی	Data-M	فناوری	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
۱۰.	فناوری و تجهیزات دیجیتال و اینترنت اشیا	Technology	فناوری	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
۱۱.	زیرساخت‌های فنی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	Soft-hard	فناوری	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
۱۲.	هوش مصنوعی	Artificial	فناوری	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
۱۳.	بلاکچین	Blockchain	فناوری	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی

مأخذ: یافته‌های پژوهشگر - خروجی تحلیل اثرات متقاطع

ماتریس تأثیر متقابل یا عدم قطعیت به بررسی وضعیت‌های هر پیشران و یا به عبارتی وضعیت‌های احتمالی آینده پیش روی گمرک خواهیم پرداخت.

سناریونگاری

وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی

مهم‌ترین عواملی که نقش اصلی را برای ساخت سناریوها ایفا می‌نمایند، عدم قطعیت‌های اصلی هر پروژه آینده‌نگاری یعنی نیروهای پیشران شناسایی شده هستند که در این پژوهش هر پیشران اصلی حاصل جمع‌بندی خوشه‌ای از عوامل راهبردی هستند که دارای چند ویژگی از جمله، بیشترین اهمیت و تأثیرگذاری، بیشترین عدم قطعیت و پیش‌بینی‌ناپذیری و استقلال نسبی نسبت به دیگر پیشران‌ها هست. در این پژوهش با توجه به خروجی نرم‌افزار میک‌مک و جدول ۸ از

متغیرهای راهبردی به دلیل امکان کنترل آن‌ها و همچنین اثرگذاری زیاد آن‌ها بر یک سیستم، دارای اهمیت راهبردی هستند. براساس خروجی‌های مدل تحلیل ساختاری و تحلیلی نمودار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و یافته‌های این پژوهش ۴ متغیر به‌عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عوامل جدول ۳ از جمله؛ ذی‌نفعان و انتظارات عمومی، فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد، شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی، گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی به‌عنوان نیروهای پیشران مؤثر بر آینده سازمان گمرک شناسایی شدند. براساس این چهار عامل که مهم‌ترین فاکتورهای بخش سناریوسازی هستند منطق سناریوها بر اساس حالت‌های مختلفی که این پیشران‌ها می‌توانند داشته باشند مشخص می‌کنیم و برای انتخاب منطق سناریو و یا نقشه حرکت داستان باید از چگونگی تأثیر نیروهای پیشران بر یکدیگر آگاه شویم. بنابراین، در این مرحله با تنظیم یک

شناسایی عدم قطعیت پیشران‌ها وضعیت‌های احتمالی آینده پیش روی گمرک که طبق جدول ۴ نمایش نشان داده شده است، برای ۴ نیروی پیشران ۹ وضعیت مختلف طراحی گردید که این وضعیت‌ها طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب را شامل می‌شود. در واقع هر پیشران می‌تواند حالت‌های مختلفی در آینده به خود بگیرد یا به عبارت دیگر، مسیرهای متفاوتی در آینده را در پیش بگیرد. با طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس عدم قطعیت ۹×۹ همانند مرحله قبل این سؤال مطرح است که "اگر هر یک از وضعیت‌های نه‌گانه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر وقوع و یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت.

بین ۱۳ عامل راهبردی ۴ عامل به‌عنوان پیشران‌های مؤثر بر آینده سازمان گمرک شناسایی شده‌اند. این عوامل به‌عنوان عوامل پایه اصلی در سناریونویسی مورد استفاده قرار خواهند گرفت، مجموعه وضعیت‌های محتمل این عوامل به‌طور شفاف مسیرهای سیاست‌گذاری را برای مدیران معین می‌کند. همان‌طور که از جدول ۳ مشخص است، دو مورد از عامل کلیدی هر کدام تشکیل یک پیشران را داده‌اند و پنج عامل کلیدی که از یک جنس بودند تشکیل پیشران شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی را داده‌اند، همچنین شش عامل کلیدی دیگر که از یک جنس بودند نیز پیشران گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی را تشکیل داده‌اند. به‌منظور

جدول ۴. نیروهای پیشران، وضعیت‌ها و فرض‌های احتمالی پیشروی آینده سازمان گمرک

نام اختصاری	نیروهای پیشران	وضعیت	شرح وضعیت
Stakeholder	ذی‌نفعان و انتظارات عمومی	A1	انتظارات عمومی سطح بالا و ذینفعان پیگیر
		A2	کاهش انتظارات عمومی و عدم مشارکت ذینفعان
Integrity	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد	B1	گمرک سالم، پیشرو در فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد
		B2	ادامه وضع موجود
		B3	کاهش پاک دستی و اعتماد عمومی در گمرک
Facility	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی	C1	گمرک شفاف با رویه‌های گمرکی آسان
		C2	ادامه وضع موجود
Customs	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی	D1	گمرک کاملاً مکانیزه، الکترونیکی و هوشمند
		D2	گمرک دست‌به‌عصا در استفاده از فناوری

مأخذ: یافته‌های پژوهشگر

فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد: درستکاری و صداقت برای همه ملل و همه دولت‌های گمرکی حائز اهمیت است و درستکاری، پیش شرط مهمی برای کارکرد مناسب گمرکات است. وجود فساد می‌تواند ظرفیت گمرک را برای انجام مأموریت خود به‌شدت محدود کند. سازمان جهانی گمرک با صدور بیانیه‌هایی از جمله بیانیه آروشا با تشویق کشورها برای پیوستن به این کنوانسیون، سعی کرده است نسبت به ارتقای صداقت و درستکاری در گمرک‌های جهان اقدام نماید، گمرک جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک عضو این کنوانسیون ملزم به اجرای آن هست. بنابراین، این چالش مهم در آینده نیز برای گمرک وجود خواهد داشت و مدیران گمرک باید بر صداقت تأکید کنند و تعهد در مبارزه با فساد در طولانی‌مدت به صورت پایدار حفظ شود.

به‌منظور بررسی منطق سناریوها باید از چگونگی تأثیر نیروهای پیشران بر یکدیگر آگاه شویم، پس لازم است قبل از تکمیل و تجزیه تحلیل پرسشنامه عدم قطعیت ابتدا شناختی کلی از پیشران‌های شناسایی شده داشته باشیم.

ذی‌نفعان و انتظارات عمومی: ذی‌نفعان شامل دولت و سایر سازمان‌های دولتی، افراد جامعه و بخش خصوصی هستند. با توجه به رشد فزاینده، متنوع و پیچیده سازمان‌ها و افرادی که گمرک‌ها در آینده با آن‌ها کار خواهد کرد اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. اینجا یک سؤال مطرح می‌شود و اینکه آیا در دهه آینده نقش ذی‌نفعان در تسهیل یا توسعه اقدامات گمرکی پررنگ‌تر خواهد بود و آیا سازمان گمرک به‌سوی مشتری‌مداری پیش خواهد رفت یا خیر؟ آیا این مسئله به‌عنوان یک عدم قطعیت و چالش مهم در پیش راه این سازمان خواهد بود و ذی‌نفعان چه انتظاری ممکن است در آینده از این سازمان داشته باشند.

این عامل مهم‌ترین عدم قطعیت در دهه آینده برای سازمان گمرک باشد.

در تدوین یک سناریو، علاوه بر ارزش داده‌های ماتریس عدم قطعیت، شفاف‌سازی درباره عدم قطعیت‌های پژوهش کمک می‌کند تا ما به‌تر سناریو را ترسیم کنیم به‌عبارتی تشخیص مسیر داستان سناریو در شناخت صحیح پیش‌ران‌ها است. در این پژوهش با توجه به روند فرآیند آینده‌نگاری و تأکید بر تنظیم پرسشنامه عدم قطعیت، مدل سناریونگاری ما از نوع تحلیل تأثیر متقابل است به همین منظور برای طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس، پرسش‌نامه مفصلی تهیه و هریک از عوامل به وضعیت‌های مختلف طبقه‌بندی شده و این وضعیت‌ها برای تمام عوامل کلیدی به صورت ماتریسی در اختیار متخصصان قرار گرفت.

رتبه‌بندی پیش‌ران براساس اهمیت و عدم قطعیت

در این مرحله جهت تکمیل پرسشنامه عدم قطعیت از خبرگان متخصص گمرک نظرخواهی شده است. به‌عبارتی در پاسخ پرسشنامه عدم قطعیت باید مشخص شود که کدام نیروی پیش‌ران، نیروی دیگر را به چه دلیل تقویت یا در برابر آن مقاومت می‌کند و تلاش و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس چه هدفی است؟ و خبرگان می‌بایست به میزان تأثیر رخداد یک حالت بر حالت دیگر امتیاز بدهند و با پاسخ به این سؤال براساس سه ویژگی توانمند ساز، بی‌تأثیر و محدودیت ساز تکمیل پرسش‌نامه را تکمیل کردند، به‌عبارت‌دیگر، براساس میزان تأثیر رخداد یک حالت بر وقوع حالت دیگر و با درج ارقامی بین ۳ تا ۳- میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را ارزش‌گذاری کردند. پس از جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه عدم قطعیت، داده‌ها وارد نرم‌افزار سناریو ویزارد گردید و نرم‌افزار با محاسبات پیچیده امکان استخراج سناریوهای با احتمال ضعیف و سناریوهای با احتمال سازگاری و انطباق بالا را برای محقق فراهم آورده و نتایج حاصل از به‌کارگیری سناریو ویزارد به صورت سناریوهای با سازگاری بالا (سناریوهای باورکردنی) و یا سناریوهای ضعیف (سناریوهای ممکن) منجر می‌گردد. این ماتریس در یک جلسه با حضور خبرگان که در محل گمرک تشکیل شده است تکمیل گردید. برای هریک از عوامل جدول ۴، سه فرض خوش‌بینانه (رنگ سبز)، بینابین (رنگ زرد) و بدبینانه (رنگ قرمز) در نظر گرفته شد. بنابراین، در ۹ وضعیت احتمالی طراحی گردید. فرض‌های مطرح شده تصاویری از آینده‌های ممکن و باورپذیر پیشروی گمرک را متصور می‌شود که فرض خوش‌بینانه بیانگر

شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی: شفافیت مقررات و رویه‌ها در مرزها به‌طور گسترده به‌عنوان عنصر اساسی تسهیل تجارت شناخته می‌شوند. قوانین و رویه‌های شفاف به معامله‌گران این امکان را می‌دهد تا شرایط و محدودیت‌های واردات، صادرات و عملیات ترانزیت را کاملاً درک کنند و تصویر دقیقی از هزینه‌های احتمالی کسب کنند. رویه‌های شفاف و قابل پیش‌بینی گمرک نیز عناصر اساسی برای حفظ و افزایش تمامیت است که برای همه ملت‌ها و کلیه ادارات گمرکی در از بین بردن فساد مهم است. البته شفافیت می‌تواند به سطوح بالای انطباق کمک کند ولی شفافیت زیاد ممکن است کار ساده‌ای برای ایجاد و یا حفظ آن نباشد، چرا گمرک در موضوعات و بخش‌های عملکردی خود، در زمینه‌های کلان مرتبط با تجارت همچون آزادسازی تجارت و رفع موانع عضویت در سازمان جهانی تجارت، قاچاق، مدیریت ریسک و حسابرسی پس از ترخیص با چالش‌های بسیاری مواجه است. ضمن آنکه بروکراسی موجود در قوانین، مقررات گمرکی و دستورالعمل‌های اداری چالش‌های مهمی را در مسیر تجارت قانونی و شفاف ایجاد کرده است که این مهم به‌عنوان یکی از عدم قطعیت‌های آینده گمرک خواهد بود.

گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی: سازمان جهانی تجارت معتقد است که فناوری به‌عنوان انقلاب بزرگ بعدی در تجارت خواهد بود. گمرک باید هرچه تمام‌تر خدمات خود را در فضای وب شخصی‌سازی کرده و تجارب جذاب کاربر را ارائه دهند که زندگی را برای جامعه تجارت آسان‌تر می‌کند. سازمان‌های هم‌جوار با گمرک از این طریق اینترنت تبادل اطلاعات می‌کنند و چنانچه بستر اینترنت به هر دلیل دچار اختلال شود زنجیره تأمین کالا از مرحله خرید و انتقال پول تا حمل و نقل و ترخیص از گمرک با مشکل مواجه خواهد شد. هدف کلی گمرک مجازی در دسترس بودن برای هر کاربر و ارائه سطح یکسان خدمات الکترونیکی است. فناوری‌های دیجیتال می‌توانند بر آنچه تجارت جهان و همچنین چگونگی پیشرفت آن است، تأثیر بگذارند. به‌عنوان مثال، رباتیک می‌تواند منجر به حمل و نقل سریع‌تر محصولات در سراسر جهان شود و فرصت‌های جدیدی را برای صادرکنندگان باز کند. تهدیدات قابلیت‌های سایبر، هوش مصنوعی، بلاکچین و دسترسی به زیرساخت‌های 5G و موارد دیگر باید در نظر گرفته شوند. بنابراین، با توجه به سرعت روزافزون توسعه فناوری‌های مختلف از جمله فناوری و تجهیزات پیشرفته دیجیتال و اینترنت اشیا، مدیریت داده‌های بزرگ، داده‌کاوی و متن‌کاوی به نظر می‌رسد

واربانیس‌های هر کدام از جایگشت‌های وارد شده در ماتریس تأثیر متقابل در نرم‌افزار نشان‌دهنده ارزش پایداری است. عدد ارزش پایداری نشان‌دهنده این است که روابط بین حالت متغیرها متناسب بوده و از یک منطق خاصی پیروی می‌کنند هم‌چنین ارزش پایداری با میزان تأثیر کلی رابطه مستقیم دارد.

بهترین حالت، فرض بینابین بیانگر ادامه روند فعلی و وضع موجود و در نهایت فرض بدبینانه بیانگر نامناسب‌ترین وضعیت پیشروی عوامل کلیدی مؤثر بر گمرک است. در ادامه سناریوها به شیوه کمی تدوین می‌شوند. به طوری که برای این ۴ پیشران تأثیرگذار با توجه به وضعیت هر کدام از آن‌ها در دنیای واقعی جایگشت‌ها و حالت‌های مختلفی در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۵. سناریوهای خروجی - پایداری و میزان تأثیر در هر سناریو

وضعیت‌های هر سناریو	سناریوی اول	سناریوی دوم
ذی‌نفعان و انتظارات عمومی	A1 انتظارات عمومی سطح بالا و ذی‌نفعان پیگیر	A2 کاهش انتظارات عمومی و عدم مشارکت ذی‌نفعان
فرهنگ درستکاری B1 گمرک سالم، پیشرو در فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد و مبارزه با فساد	B3 کاهش پاک دستی و اعتماد عمومی در گمرک	
شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی	C1 گمرک شفاف با رویه‌های گمرکی آسان	C2 ادامه وضع موجود
گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی	D1 گمرک کاملاً مکانیزه، الکترونیکی و هوشمند	D2 گمرک دست‌به‌عصا در استفاده از فناوری
میزان پایداری	۱۰	۴
میزان تأثیر کلی	۳۱	۱۷

مأخذ: یافته‌های پژوهشگر - خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد

ارزیابی پر از مراجعه‌کننده است که برای ترخیص کالای خود از این اتاق به اتاق دیگر می‌روند. به واحد ثبت اظهارنامه می‌روید و قبل از تنظیم اظهارنامه شما نیاز به اسناد ترخیص دارید که شما می‌بایست قبلاً کلیه اسناد و مدارک لازم از جمله؛ اسناد و مجوزهای ورود، مالکیت، خرید و حمل کالا را با مراجعه فیزیکی از سازمان‌های متولی از جمله؛ اتاق بازرگانی و سازمان صمت و اداره بندر و بانک و کشتیرانی و سایر سازمان‌ها اخذ کرده باشید، به واحد تنظیم اظهارنامه می‌رویم اسناد شما در نوبت برای تایپ سه نسخه‌ای اظهارنامه قرار دارد، بعد از تایپ و لاک و مهر اسناد با سه نسخه اظهارنامه با پیوست‌های متعدد، شما در هر مرحله در نوبت واحدهای تشریفات گمرکی از مرحله احراز هویت، ارزیابی فیزیکی کالا، کارشناسی، مراجعه به سازمان‌های نظردهنده، صدور پروانه و صندوق و مراجعه به بانک برای پرداخت حقوق و عوارض گمرکی قرار می‌گیرید، ممکن بود حضور فیزیکی شما در گمرک برای انجام این فرآیند روزها و شاید چندین ماه به طول می‌انجامد تا شما موفق به اخذ پروانه سبز گمرکی می‌شدید و بعد از انجام این مراحل باید به اداره بندر مراجعه کنید و بعد از مراحل ثبت و پرداخت هزینه‌های انبار و امور بندری و بارگیری کالا به درب خروج

نرم‌افزار سناریو ویزارد با مقایسه همه حالت‌ها نسبت به همدیگر سناریوهای مختلفی در اختیار کاربر قرار می‌دهد. اعداد ماتریس به دست آمده وارد نرم‌افزار سناریو ویزارد گردید تا در نهایت سناریوهای بالاترین سازگاری درونی (جدول ۵) به دست آیند. نرم‌افزار با انجام محاسبات پیچیده نتیجه و خروجی دو سناریو کاملاً مطلوب و بحرانی با عناوین؛ وضعیت موجود و تغییر انطباقی، به‌عنوان محتمل‌ترین سناریوها را برای آینده گمرک ایران معرفی کرده است که در ادامه هر کدام بر اساس حالت‌های آن‌ها آمده‌اند.

تهیه سبد سناریو مطلوب و محتمل، داستان گذشته

قبل از ورود به سناریوها شاید ضروری باشد به دهه گذشته برگردیم و یک داستان از گذشته گمرک تعریف کنیم. گمرک در یک دهه گذشته چگونه مکانی بوده است؟ تصور کنید شما یک کارمند گمرک هستید و یا برای انجام ترخیص کالا به یک گمرک مراجع می‌کنید با چه فضایی روبرو می‌شوید؟ یک محوطه محصور با ساختمان‌ها و انبارهای متعدد با اتاق‌های پر از کارکنان که در پشت میز خود با انبوهی از اسناد و دفاتر ثبت فعالیت‌های گمرک نشسته هستند. راهروهای اتاق‌ها و سالن

این راستا با پرداخت حقوق و مزایای مناسب به کارکنان و ترویج نظام‌نامه رفتاری و فرهنگ درستکاری به ریشه‌کنی فساد در سازمان اقدام کرده است.

استراتژی هوشمند گمرک بر پایه نوآوری و نوسازی خدمات، بهبود تجربه کاربر، نوآوری در فناوری، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها تمرکز دارد؛ بنابراین با ارائه آموزش‌های لازم نسبت به ایجاد ظرفیت انسانی متناسب با فعالیت سازمانی اقدام و از در دسترس بودن کارکنان با شایستگی‌های مناسب برای هر حوزه کاری اطمینان حاصل کرده است.

ادارات گمرکی برای ایجاد رابطه‌ای باز، شفاف با خدمت گیرندگان شفافیت قوانین و مقررات گمرکی، تسهیل قوانین و رویه‌های گمرکی، روان‌سازی فرآیندها، ساده‌سازی تشریفات گمرکی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده که مورد استقبال فعالان تجاری قرار گرفته است. این سازمان با بهره‌وری مناسب از منابع انسانی و برون‌سپاری برخی از کارکردهای گمرک به بخش خصوصی بر ساختار و عملکرد سازمانی چابک تأکید می‌ورزد.

گمرک با راه‌اندازی و استفاده از پنجره واحد تجارت فرامرزی به صورت موفق و با بهره‌برداری از فناوری‌های برتر برای تسهیل تجارت، تبادل اطلاعات و اسناد گمرکی و در کنترل و ورود و خروج کالا و خدمات و ارتباط با تمامی سازمان‌های هم‌جوار داخلی و خارجی با رویکردهای کاملاً دیجیتالی عمل می‌نماید. ادارات گمرکی خدمات خود را در فضای وب شخصی‌سازی کرده و تجارب جذاب کاربر را ارائه می‌دهند که زندگی را برای جامعه تجارت آسان‌تر کرده است. همچنین با در خدمت گرفتن فناوری‌های نوین و سیستم‌های هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، سیستم هوشمند ریسک یکپارچه را برای استفاده کلیه سازمان‌های ذی‌مدخل در امر تجارت راه‌اندازی نموده تا با تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در تمام معاملات پرچم‌دار برای کاهش و یا بازرسی بیشتر شود. این سازمان به‌عنوان یک پیشران سرویس مدیریت دانش پیشرفته، به‌منظور کمک به ترخیص کالاها و بهبود خدمات به مشتری و افزایش توان پردازش و امنیت اطلاعات در خدمات گمرکی از داده‌کاوی و فناوری بلاکچین بهره می‌گیرد و با استفاده از سیستم‌های واقعیت مجازی و عینک‌های بازرسی هوشمند به بازرسان این امکان می‌دهد که اظهارنامه‌ها را بارگذاری کرده و تصاویر اسکن شده از کالا و اسناد مربوطه را تجسم کنند تا بتوانند از طریق این نوع بازرسی با استفاده از دستورات صوتی یا صفحه‌کلید مجازی، گزارش‌های بازرسی را وارد کنند. گمرک با استفاده از بروزترین

گمرک بروید و بعد از انجام تشریفات ارزیابی مجدد، بتوانید کالای خود را از گمرک ترخیص کنید.

بله شما در گذشته بودید و چشم خود را باز می‌کنید و در یک مکان و فضای بین رقابتی گمرک در امروز قرار دارید. امروز گمرک بعد از یک دهه سعی کرده است با استفاده از ابزارهای الکترونیکی و فناوری اطلاعات و ارتباطات فضا و مکان سازمان را به نحو مناسبی تغییر دهد. شما در هر زمان، مکانی و هر وسیله‌ای که مقدور باشد وارد وب‌سایت گمرک می‌شوید و با احراز هویت الکترونیکی، اظهارنامه خود را تنظیم و کلیه مدارک پیوست اظهارنامه را که به صورت اسناد و داده‌های دیجیتالی است از مراجع مربوطه فراخوانی می‌کنید و با وارد کردن کد اسناد مربوطه اطلاعات شما در اظهارنامه گمرک بارگذاری می‌گردد و شما در نوبت کارشناسی قرار می‌گیرید، اظهارنامه شما به صورت محرمانه توسط یکی از کارشناسان که شما نمی‌دانید در کدام گمرک کشور خدمت می‌کند به صورت مجازی بررسی می‌گردد و کلیه مراحل عملیات و نظرات به صورت پیامک به صورت لحظه‌ای به شما اعلام می‌گردد پس از پایان مراحل کارشناسی و اعلام نظر مجازی سازمان‌های نظردهنده و پرداخت آنلاین شما پروانه الکترونیک را در صفحه شخصی خود دریافت می‌کنید و اسناد به صورت الکترونیکی به نماینده شرکت حمل‌موردتوافق شما ارسال می‌گردد و با توجه اعمال مدیریت ریسک در سامانه جامع گمرک و تعیین مسیر اظهارنامه در بیش از ۷۰ درصد موارد شما بدون مراجعه حضوری به گمرک کالای خود را از گمرک ترخیص می‌کنید. بله این همه تغییرات در یک دهه صورت گرفته است، اکنون شما با سناریوهای جدید وارد مکان و فضای دهه آینده گمرک خواهید شد و شاید سناریوی آینده گمرک با توجه به فرصت‌های پیشروی این سازمان و پیشران‌های مؤثر بر گمرک قابل‌باورتر باشد.

سناریوی اول (تغییر انطباقی)

در سناریوی اول گمرک در اجرای ارائه خدمات مطلوب به ذی‌نفعان، دارای یک ساختار نیروی انسانی توانمند با قوانین و مقررات گمرکی شفاف است که مشتری‌مداری، صداقت و درستکاری را شعار اول این سازمان قرار داده و با دارا بودن زیرساخت‌های مناسب فناوری و ارائه تسهیلات مناسب در رویه‌های گمرکی، سازمانی آینده‌آل در زمینه استفاده از فناوری‌های نوین و پیشرو در بخش تجارت خارجی است. گمرک مطابق استانداردهای بین‌المللی مدیریت کیفیت، ارائه خدمات باکیفیت را سرلوحه اقدامات خود قرار داده است و در

و قاچاق گسترده کالا در کشور در نزد مردم و تجار سازمانی دارای اعتماد عمومی پایین شناخته می‌شود. بنابراین، گمرک در رسیدن به اهداف کلان راهبردی از جمله روان‌سازی تجاری، حفاظت از سلامت و امنیت جامعه، حمایت از تولید ملی با گرایش افزایش توان رقابتی، جمع‌آوری مطلوب درآمد و ارتقای سطح رضایت‌مندی ذی‌نفعان و کیفیت ارتباط سازمانی مناسب با سازمان‌های ملی و منطقه‌ای ناکام مانده است. این سازمان به دلیل عدم خدمت‌رسانی به صادرکنندگان کالا و خدمات و عدم برخورداری از پویایی جایگاه خود را به‌عنوان مسئول پنجره واحد تجاری فرامرزی در امر تجارت خارجی کشور از دست داده است.

بحث و نتیجه‌گیری

تغییر سریع محیط مستلزم تغییر در نحوه انجام کار تصمیم‌گیرندگان است و عوامل محیطی موجب ایجاد چالش‌های بی‌سابقه‌ای برای سازمان‌ها می‌شوند. بنابراین، پاسخگویی به این چالش‌ها مستلزم آن است که مدیرانی که مسئول برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌هایشان هستند، در مورد آنچه اتفاق می‌افتد و عواقب آن درک لازم را داشته باشند تا بتوانند یک ابزار برای حرکت به سمت آن را تصور کنند، آینده‌نگری چنین ابزاری است که به یک فرآیند طراحی سودمند منجر می‌شود زیرا درک مشتری از تغییر و سناریوهای احتمالی آینده و پیامدهای آن‌ها برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند، همه این‌ها توانایی تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان را بهبود می‌بخشد. آینده‌نگری با روش سناریونگاری یک رویکرد جدیدی برای درک تغییر، آینده و ابزارهای تأثیرگذاری بر آن ارائه می‌دهد. رویکرد سنتی در پیش‌بینی هنگامی که نرخ تغییر و دفعات ایجاد اختلال افزایش می‌یابد تا جایی که اطمینان حاکم از بین می‌رود کارایی خود را از دست می‌دهد و به نظر می‌رسد اکوسیستم فعلی گمرک چنین است.

سازمان گمرک به‌عنوان مهم‌ترین رکن تجارت خارجی در هر کشور نقش محوری و هماهنگ‌کننده را در مبادی ورودی و خروجی دارد. این سازمان مسئول اعمال حاکمیت دولت در اجرای قانون امور گمرکی و قوانین و مقررات مربوط به صادرات و واردات و ترانزیت کالا و وصول حقوق و عوارض گمرکی و الزامات فنی و تسهیل تجارت است. گمرک ایران در اجرای مقررات رابطه تنگاتنگی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی دارد و برای پیشروی به سوی چشم‌انداز مطلوب در آینده و پاسخگویی فعالانه به محیط پویا می‌بایست متغیرهای محیطی

امکانات کنترلی به مبارزه و ریشه‌کنی قاچاق می‌پردازد و با تسهیل تجارت مشروع و حفاظت از اقتصاد ملی در برابر خطرات احتمالی، در توسعه اقتصادی و اجتماعی گام برمی‌دارد؛ بنابراین نقش گمرک به نحو چشمگیری تغییر کرده است و با مدیریت کامل مرزهای اقتصادی در جایگاه واقعی خود قرار گرفته است.

سناریوی دوم (وضعیت موجود)

در سناریوی دوم گمرک سازمانی است که در استفاده از فناوری بسیار محتاطانه عمل کرده و در به‌کارگیری ابزارهای نوین از فناوری روز بهره نمی‌برد. قوانین و مقررات گمرکی با قوانین بین‌المللی تجارت همگام نیست و صدور بخشنامه‌های متعدد مبهم و تشریفات زائد در ارزیابی موجب کندی روند ترخیص کالا شده است. به دلیل عدم پیگیری مدیران منابع انسانی نظام جبران خدمت مناسبی ندارد و کارکنان شایستگی لازم را در انجام صحیح وظایف خود ندارند. به دلیل عدم توسعه زیرساخت‌های فناوری، سامانه جامع گمرکی دارای نواقص زیادی است و این امر موجب نارضایتی خدمت‌گیرندگان شده است و برخی از کارکنان سازمان از این موضوع سوءاستفاده می‌نمایند بنابراین، رعایت نشدن حقوق ارباب‌رجوع و برخورد نامناسب برخی کارمندان موجب چالش در خدمات‌رسانی و صیانت از حقوق ذی‌نفعان شده است و این امر سبب پایین آمدن سطح رضایت عمومی خدمت‌گیرندگان بخش تجارت از گمرک شده است.

تهدیدات قابلیت‌های سایبر و هوش مصنوعی، برای اهداف مخرب سامانه‌های گمرک را با خطر تخلیه و تخریب اطلاعات مواجه ساخته است و عدم اطمینان و بی‌اعتمادی در صحت اطلاعات محاسبه حقوق ورودی ایجاد کرده است و مجرمان باهوش‌تر برای پنهان کردن قانون‌شکنی و پیشی گرفتن از توانایی‌های تشخیص گمرک از فناوری مبدل استفاده می‌کنند. گمرک وظیفه حفاظت از منافع جامعه، از طریق صیانت از سلامت اقتصادی، بهداشتی، اجتماعی و فرهنگی را بر عهده دارد، ولی به دلیل کندی فرآیند تشریفات گمرکی و اشتباهات غیر عمد کارکنان گمرک بخشی از کالا در بندرها رسوب کرده و به دلیل طولانی شدن فرآیند ترخیص و بالا رفتن هزینه انبارداری کالا گران‌تر به دست مصرف‌کننده رسیده است، همچنین گمرک به علت کمبود نیرو و عدم پیش‌بینی برای استفاده از تجهیزات پیشرفته کنترلی، امکان مدیریت و کنترل درست مرزها را ندارد و به دلیل ورود کالاهای بی‌کیفیت و تقلبی

پیش‌ران نشان می‌دهد دو سناریوی؛ وضعیت موجود و تغییر انطباقی، محتمل‌ترین سناریوهای دهه آینده گمرک خواهند بود. با توجه به اینکه این دو سناریوی خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد، باورپذیرند و هر کدام با توجه به شرایط و عوامل مؤثر بر سازمان گمرک در دهه آینده احتمال و پتانسیل تحقق را دارند، اما اینکه کدام روایت ارائه شده داستان آینده گمرک خواهد بود بستگی به برنامه‌ریزی کلان مدیران گمرک در امروز دارد. به عبارتی سناریوها با توجه به عدم قطعیت‌های شناسایی شده امروز احتمال تحقق دارند ولی اینکه یقیناً محقق می‌شوند یا نه مشخص نیست و سناریوها هیچ تجویزی برای تحقق خود در آینده ندارند. به زبان ساده انتخاب صحیح یا نادرست مسیر حرکت یک پروژه آینده‌نگاری در سازمان به علاوه حمایت‌های سیاسی و اقتصادی مدیران و سایر شرایط محیطی تعیین‌کننده محقق شدن نوع سناریوهای احتمالی خواهند بود. ضمناً در پروژه‌های سناریونگاری توجه به این نکته ضروری است که ارزش سناریوها به دقیق بودن آن‌ها نیست، بلکه به برقراری رابطه علی و معلولی منطقی بین متغیرها و رخدادها است که شناخت صحیح نسبت به آینده را به وجود می‌آورد.

پیشنهادها

با دقت نظر در نتایج این پژوهش و توجه به اینکه دامنه اقدامات و خدمات کارکنان گمرک مستقیم و یا غیرمستقیم بر تمامی آحاد جامعه تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود تصمیم‌سازی کلان، برنامه‌ریزی راهبردی و شرایط آینده گمرک با توجه به نیروهای پیش‌ران تأثیرگذار و سناریوهای احتمالی شناسایی شده ترسیم گردد تا در این افق گمرک ایران در جهت صیانت از جامعه، در چارچوب استاندارد، کیفیت و سلامت ورود کالا بتواند در عرصه دانش و فناوری حرفه‌ای روزآمد، با توانایی فعالیت در کلاس جهانی با تأکید بر اقتصاد آنلاین و فناوری نوین، الگویی درزمینه پاسخگویی اجتماعی و تأمین رضایت ذی‌نفعان و دارای سهم مدیریتی در ارزش‌افزوده در بخش خدمات و همچنین سازمانی شناخته شده در سطح ملی باشد.

مؤثر را درک کند و به‌منظور مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها آمادگی‌های لازم را کسب و تمرین نماید و در پیمودن این مسیر نیازمند استفاده صحیح و به موقع از ابزار و روش مناسب است. گمرک اگر بخواهد موقعیت و نقش خود را حفظ کند باید با شرایط جدید تجارت بین‌المللی همگام شود، همچنین باید بتواند با نیازهای جهانی که تغییرات و تحولات سریع نظم روزمره است سازگار شود.

همچنان که امروزه سازمان‌ها نیازمند انعطاف در برنامه‌ریزی و عدم غافلگیری در مقابل تغییرات محیط هستند، تحقیقات علمی نیز باید هماهنگ و هم‌راستا با این نیازمندی صورت پذیرد. بدین منظور پژوهش حاضر با رویکرد آینده‌نگاری سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد سناریونگاری پرداخته است. کاری که به نظر می‌رسد در پژوهش‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته است. در این پژوهش، ما بررسی کردیم که چگونه شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر سازمان گمرک و شناخت پیش‌ران‌ها و عدم قطعیت‌ها و سناریونگاری حالت‌های عدم قطعیت می‌تواند پیش‌بینی بلندمدت را بهبود بخشد. ما بررسی خواهیم کرد که استفاده از ابزارهای آینده‌نگاری به‌عنوان فرآیندهای حیاتی برای پیش‌بینی تغییرات ورودی از محیط خارجی و شناسایی فرصت‌های تأثیرگذاری بر آینده از طریق اقدامات خروجی مهم است. این پژوهش با معرفی روندهای مؤثر و گسترده درباره موضوعاتی که در بلندمدت ایجاد می‌شوند و با ارائه چشم‌اندازهای آگاه، درک عمیق‌تری به تصمیم‌گیرندگان صنعت گمرک می‌بخشد، به عبارتی برای تصمیم‌گیرندگان این سازمان مهم است که بفهمند کدام سناریو برای آن‌ها جالب است و متناسب با آن آماده شوند.

نتایج بررسی روش ساختاری برای متغیرهای مؤثر بر آینده سازمان گمرک نشان‌دهنده پراکنش نامنظم متغیرها در نقشه تأثیرگذاری- تأثیرپذیری است و نقشه‌ها و نمودارهای خروجی میک‌مک و آنچه از وضعیت نحوه توزیع و پراکنش متغیرها و صفحه پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار مشاهده می‌شود حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است که طبق بررسی نقشه جایجایی متغیرها براساس اثرات مستقیم، این سیستم نسبتاً پایدار به نظر می‌رسد. همچنین یافته‌های ناشی از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از وضعیت‌های احتمالی نیروهای

منابع

آینده». فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۲۵ (۹۴)، ۱۰۳-۱۲۷.

البرزی دعوتی، هادی و نصراللهی، اکبر (۱۳۹۷). «تحلیل روندها و پیش‌ران‌های مؤثر بر خبر صداوسیما در ۵ سال

تحلیل اثرات متقاطع». *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۹(۳۶)، ۴۹-۲۹.

عریانی، بهاره (۱۳۹۳) کلیاتی پیرامون آینده‌پژوهی: سومین همایش ملی آینده‌پژوهی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۳.

فتحی، محمدرضا؛ ملکی، محمدحسن و مقدم، حسین (۱۳۹۶). «آینده‌پژوهی سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در صنعت حمل و نقل ریلی ایران (بخش ماشین‌آلات و تجهیزات)». *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۹(۱۱۱)، ۵۳-۳۳.

قلی‌زاده زاوشتی، فضلی، صفر، کشاورز ترک و عین‌الله، ابن الرسول (۱۳۹۸). «شناسایی قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی ایران». *آینده‌پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)*، ۳۰(۱)، ۱-۱۴.

کشاورز، عین‌الله و نیکویه، مهدی (۱۳۹۵). «ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی سطوح ملی و سازمانی». *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۲(۴)، ۶۹-۴۷.

گرای، احسان؛ حیدری، غلامرضا و کوبی، مرتضی (۱۳۹۷). «شناسایی نیروهای پیشران تأثیرگذار بر آینده آموزش علم اطلاعات و دانش‌شناسی ایران». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*، ۲۹(۱)، ۱۳۵-۱۴۸.

گوهری‌فر، مصطفی؛ آذر، عادل و مشبکی، اصغر (۲۰۱۵). «آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)». *علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳۸)، ۳۶-۶۵.

نامداران، لیلیا (۱۳۹۵). ارائه یک چارچوب عمومی جامع برای آینده‌نگاری تکنولوژی، اولین کنفرانس ملی آینده‌مهندسی و تکنولوژی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران.

هاینز، اندی و بیشاپ، پیتر (۲۰۰۶). *تفکر درباره آینده: رهنمودهایی برای آینده‌نگاری راهبردی*. ترجمه: ذوالفقارزاده، محمدمهدی. سعدآبادی، علی‌اصغر فیروزپور، آرمین و دارابی، مسعود (۱۳۹۵). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

واعظی، سید کمال، قمیان، محمدمهدی و وقفی، سید حسام (۱۳۹۶). «آینده‌پژوهی در علوم انسانی با رویکرد مدیریت دانش: ملاحظات، دستاوردها و اثرات». *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۳)، ۳۱-۴۶.

بلالی، مجید (۱۳۹۱). «شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده سازمان صدا و سیما به روش تحلیل تأثیر متقابل روندها».

پژوهش‌های ارتباطی، ۹(۷۱)، ۳۷-۹.

جوکار، بابک؛ علی‌پوردرویش، زهرا؛ یزدانی، حمیدرضا و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۸). «آینده‌نگاری کرامت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی». *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۲(۳)، ۷۰-۴۹.

دریساوی بهمن‌شیر، رضا؛ ناجی میدانی، علی‌اکبر؛ خداپرست مشهدی، مهدی و صالح‌نیا، نرگس (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر تقاضای انرژی در بخش حمل‌ونقل دریایی ایران با استفاده از روش‌های اقتصادسنجی مطالعه موردی (اداره کل بندر و دریانوردی خرمشهر)». *پژوهشنامه حمل و نقل*، ۱۳(۴)، ۱۶۳-۱۷۹.

دل‌انگیزان، سهراب؛ شریف کریمی، محمد و نوروزی، حسن (۱۳۹۶). «آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای به روش شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی (مورد کاوی: استان کهگیلویه و بویراحمد)». *مدیریت شهری*، ۱۶(۳)، ۴۹۷-۵۱۲.

ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ گیلانی‌نژاد، فاطمه زهرا و کلاتری، مریم (۱۳۹۸). آینده‌نگاری در سازمان‌ها روش‌ها و ابزارها. تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی تهران.

زمانی مقدم، افسانه و باغبانیان، محبوبه (۱۳۹۱). روش‌ها و رویکردهای آینده‌پژوهی، اولین همایش ملی آینده‌پژوهی، تهران.

زالی، نادر (۱۳۹۲). *آینده‌نگاری راهبردی در برنامه‌ریزی و توسعه منطقه‌ای*. تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.

شمس، عفت. مرادی، محسن و غیور باغبانی، سید مرتضی (۱۳۹۸). «سناریوهای آینده کسب‌وکارهای نوپای ایران در افق ۱۴۰۴». *آینده‌پژوهی ایران*، ۴(۲)، ۷۹-۵۵.

شوارتس، پیتر (۱۳۹۰). هنر دورنگری: برنامه‌ریزی برای آینده در دنیایی با عدم قطعیت: مترجم: عزیز علیزاده، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۲.

شیروانی ناغانی، مسلم؛ عیوضی، محمدرحیم و قاسمی، حاکم (۱۳۹۶). «چیستی و چرایی مفهوم میان‌رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی در فرا رشته آینده‌پژوهی». *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۹(۳)، ۱-۲۴.

طاهری دمنه، محسن و نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۹۳). «آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریوپردازی و

- Alam, M. (2018). *UNDP Global Centre for Public Service Excellence*, Singapore.
- Aldabbagh, I., & Allawzi, S. (2019). "Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firm's Strategy". *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-14.
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). "A review of scenario planning". *Futures*, 46, 23-40.
- Andersen, P. D., & Rasmussen, B. (2014). Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the Ph.D course Strategic Foresight in Engineering.
- Anouche, M., & Boumaaz, Y. (2019). "Customs risk management in developing countries: Foresight approach using big data". *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 26(1), 58-68.
- Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (2009). "Structural Analysis with the MICMAC Method & Actors". *Strategy with MACTOR Method*, *Futures Research Methodology-V3. 0, The Millennium Project, Washington, DC*.
- Conway, M. (2015). Foresight: An Introduction—A Thinking Futures Reference Guide. *Thinking Futures, Melbourne*.
- Crews, C. (2015). "Killing the Official Future". *Research and Technology Management*, 58(3), 59.
- Dominiee-Diasa, B., Portnova, I., & Volkova, T. (2018, September). Strategic foresight: towards enhancing leadership capabilities and business sustainability. In *10th International Scientific Conference. Business and Management*.
- Favato, G., & Vecchiato, R. (2017). "Embedding real options in scenario planning: A new methodological approach". *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 135-149.
- Gidley, J. M. (2017). *The future: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Gordhan, P. (2007). "Customs in the 21st Century". *World Customs Journal*, 1(1), 49-54.
- Greenblott, J. M., O'Farrell, T., Olson, R., & Burchard, B. (2019). "Strategic foresight in the federal government: a survey of methods, resources, and institutional arrangements". *World futures review*, 11(3), 245-266.
- Hauptman, A., & Steinmüller, K. (2018). Surprising Scenarios. Imagination as a Dimension of Foresight. In *Envisioning Uncertain Futures* (pp. 49-68). Springer VS, Wiesbaden.
- Jain, N., & Mathew, V. (2015). Mega Trends and Their Impact on the Nondestructive Testing Industry. International Workshop on Smart materials, structures ndt in Canada 2013 Conference & NDT for the Energy Industry October 7-10, 2013 Calgary, Alberta, Canada.
- Jalloh, A. A. A., Habib, M. A., & Turay, B. (2016). "the Effects of Human Resource Planning in the Implementation of Operational Activities in Large Scale Enterprises". *International Journal of Information, Business and Management*, 8(1), 252.
- Jenssen, S. (2010). Foresight between uncertainty and convention: an ethnographic study of research policy foresight at the Research Council of Norway.
- Keen, M. (2003). *Changing customs: Challenges and strategies for the reform of customs administration*. International Monetary Fund.
- Kuosa, T. (2011). *Practising Strategic Foresight in Government: The Cases of Finland, Singapore, and the European Union*. S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang (Singapore).
- Lee, C., Song, B., & Park, Y. (2015). "An instrument for scenario-based technology roadmapping: How to assess the impacts of future changes on organisational plans". *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 285-301.
- Lee, C., Song, B., & Park, Y. (2015). "An instrument for scenario-based

- technology roadmapping: How to assess the impacts of future changes on organisational plans". *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 285-301.
- McCue, R., McCormack, T., McElnay, J., Alto, A., & Feeney, A. (2019). "The future and me: Imagining the future and the future self in adolescent decision making". *Cognitive Development*, 50, 142-156.
- Peterson, J. (2017). "An overview of customs reforms to facilitate trade". *J. Int'l Com. & Econ.*, 1.
- Ramírez, R., & Selin, C. (2014). Plausibility and probability in scenario planning. *Foresight*. Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., & Kramer, A. M. (2015). "Scenarios as a scholarly methodology to produce interesting research". *Futures*, 71, 70-87.
- Rashid Ardeh, H., & Khazaei, S. (2016). "Identification of strategic factors affecting the future of banking industry". *Quarterly Journal of Management and Development Process*, 29(3), 71-104.
- Rohrbeck, R. (2010) *Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm*. Springer-Verlag, Berlin.
- Schoemaker, P. J. (1995). "Scenario planning: a tool for strategic thinking". *Sloan management review*, 36(2), 25-50.
- Schwarzer, P. (2012). *The Art of Perspective: Planning for the Future in a World of Uncertainty*.
- Seebregts, A. J., Goldstein, G. A., & Smekens, K. (2002). Energy/environmental modeling with the MARKAL family of models. In *Operations research proceedings 2001* (pp. 75-82). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Šerá Komlossyová, E., Schlossarek, M., Macková, L., & Medová, N. (2020). "One step ahead? The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations". *European Journal of Futures Research*, 8, 1-9.
- Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2019). "Defining scenario". *Futures & Foresight Science*, 1(1), e3.
- Urciuoli, L., Hintsä, J., & Ahokas, J. (2013). "Drivers and barriers affecting usage of e-Customs A global survey with customs administrations using multivariate analysis techniques". *Government Information Quarterly*, 30(4), 473-485.
- Vecchiato, R. (2015). "Creating value through foresight: first mover advantages and strategic agility". *Technol Forecast Soc Chang*, 101, 25-36.
- World Customs Organization,. (2019). WCO contribution to Strategic Foresight for the future of EU Customs.
- Yeung, E., Müller, U., & Carpendale, J. I. (2019). "Developmental continuity between social-cognitive skills at age 2 and false belief understanding at age 4". *Cognitive Development*, 50, 157-166.
<http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/what-is-foresight>
http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/activities-and-programmes/mercator-programme/cb_support_customs_reform_modernization.aspx.
<https://mega.online/en/articles/megatrends-shaping-all-our-futures>.
<https://www.futuresplatform.com/blog/what-strategic-foresight>.
<https://www.linkedin.com/pulse/exploring-future-customs-eu-2040-join-me-arne-mielken>.
<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories-pestel-analysis>.

شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد (مطالعه موردی: قوه قضاییه جمهوری اسلامی ایران)

کیوان فردائی بنام^۱، *سعید رجایی پور^۲، جواد پورکریمی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۱۶)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۶/۱۶)

Identification and Validation of Excellence Human Resource Criteria (Case Study: Judiciary of Islamic Republic of Iran)

Keyvan Fardaeibenam¹, *Saeed Rajaeepour², Javad Pourkarimi³

1. Ph.D Candidate, Department of Educational Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Education, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Education, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (06/09/2020)

Accepted: (05/01/2021)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

The present study aimed to identify and validate the excellent human resource criteria among the staff of the Judiciary. The research design was mixed-method and the research data in the qualitative section were collected based on purposeful sampling and through semi-structured interviews with managers, experts and faculty members specialized in the field of human resources (n=13). In the quantitative part, a sample of 410 people was selected from all managers and experts of the judiciary based on the clusters sampling method, and the research data were collected through a researcher-made questionnaire. Reliability of data in qualitative dimension was verified by peer review and reliability of findings was verified based on reviewing of findings by interviewees. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts and the reliability of the questionnaire was confirmed by Cranach's alpha formula (0.987). Excellence in human resource criteria among the Judiciary staff was determined in the form of technical excellence criteria (job knowledge, professional competencies), Emotional excellence (personality traits, individual, and organizational attitudes), and skill excellence (perceptual abilities, communicational abilities, and administrative abilities). Also, the construct validity of the model of excellent human resource criteria was confirmed through confirmatory factor analysis..

Keywords

Excellence Human Resource Criteria, Technical Excellence, Emotional Excellence, Skill Excellence.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه صورت گرفت. ماهیت پژوهش از نوع پژوهش‌های ترکیبی - اکتشافی بوده و گردآوری داده‌های پژوهش در بعد کیفی بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی قوه قضاییه و اعضای هیئت علمی متخصص در زمینه منابع انسانی (۱۳ نفر) صورت پذیرفت. در بعد کمی نیز براساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای متناسب با حجم، نمونه‌ای به حجم ۴۱۰ نفر از بین کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان رسمی و پیمانی حوزه ستادی قوه قضاییه انتخاب و از طریق اجرای میدانی پرسشنامه محقق ساخته داده‌های پژوهش گردآوری شد. پایایی نتایج مربوط به داده‌ها در بعد کیفی از طریق مرور همتایان و قابلیت اعتماد یافته‌ها نیز بر اساس رویکرد مرور و بازبینی یافته‌ها از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد بررسی و تأیید شد. روایی محتوایی پرسشنامه به تأیید متخصصان رسید و پایایی پرسشنامه مذکور نیز از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸۷ به دست آمد. معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه در قالب معیارهای سرآمدی فنی (دانش شغلی، توانمندی‌های حرفه‌ای)، سرآمدی عاطفی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌های فردی و سازمانی) و سرآمدی مهارتی (توانایی‌های ادراکی، توانایی‌های ارتباطی، توانایی‌های اداری) تعیین گردید. اعتبار سازه مدل معیارهای منابع انسانی سرآمد نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی

معیارهای منابع انسانی سرآمد، سرآمدی فنی، سرآمدی عاطفی، سرآمدی مهارتی.

*Corresponding Author: Saeed Rajaeepour

E-mail: s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

* نویسنده مسئول: سعید رجایی پور

مقدمه

دگرگونی‌های سریع و شتابان محیطی، سازمان‌ها را با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای روبه‌رو ساخته و آن‌ها را ناگزیر می‌سازد تا برای همگامی مؤثر و موفق با تغییرات محیطی، اقدامات تحول‌آفرین را به کار گیرند. از سوی دیگر سرآمد شدن یک سازمان، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و با نگاهی به اهداف از پیش تعیین شده، شناسایی نواقص و نارسایی‌ها به همراه انجام اصلاحات لازم و حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود. به عبارت دیگر، درک درست موقعیت و اتفاقات محیطی، آگاهی به موقع نسبت به نشانه‌های وجود مشکل در سازمان و حساسیت و التزام به ریشه‌یابی و فهم چرایی وجود مشکلات در سازمان، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان و گامی از یک برنامه راهبردی در سازمان است.

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است و از منابع انسانی^۱ در حال تبدیل شدن به سرمایه انسانی^۲ است (ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱). در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان مهم‌ترین عامل در سازگاری، بقا و توسعه سازمان‌ها، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای محیط کار تبدیل شده‌اند (صفرزاده، نادری و عنایتی، ۱۳۹۲). منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری و قابلیت تقلید را ندارد. البته منظور از منابع انسانی، منابع انسانی توانمنداست که با استفاده از سیستم‌ها و فرآیندهای توسعه منابع انسانی ارتقا می‌یابد. به عبارت دیگر، آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (طاهری، ۱۳۸۸؛ به نقل از جزنی، طاهری و ایلی، ۱۳۸۹).

باور عمومی بر این است که تعالی سازمانی به کیفیت توانایی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی یک سازمان وابسته است. اهمیت حیاتی منابع انسانی برای سازمان را می‌توان در نقل‌قولی از مدیرعامل شرکت کروم و فولاد انگلیس مورد توجه قرار داد که اذعان می‌دارد هیچ منبعی غیر از نیروی انسانی نمی‌تواند برای یک سازمان مزیت رقابتی داشته باشد چرا که دیگران می‌توانند سرمایه‌گذاری و فناوری سازمان را کپی نمایند

اما کپی کردن کیفیت نیروی کار سازمان امکان‌پذیر نیست (براون و همکاران، ۲۰۰۰؛ به نقل از اسوارت، مان، براون و پرایس، ۲۰۱۵). لسترسی تارو^۴، اقتصاددان معروف نیز در کتاب «ثروت‌آفرینان» مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌های هزاره سوم را میزان هوش، دانایی و دانش خردمندان انسانی می‌داند (متانی و حسن‌زاده، ۱۳۸۷). سازمان‌هایی که از نیروی‌های مستعد، توانمند و خلاق برخوردار بوده و همواره در تلاش برای ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی خود هستند در مقایسه با سایر سازمان‌ها در جریان رقابت بر سر کسب منابع و سود بیشتر و همچنین ارائه خدمات مطلوب‌تر در کنار حصول رضایت مشتری از جایگاه بهتری برخوردار خواهند بود.

منابع انسانی سرآمد به معنی داشتن نیروهایی خلاق، نوآور، با انگیزه، متعهد و دارای دانش، مهارت و توانمندی شغلی بالا است. در این بین، رویکرد شایستگی به‌عنوان رایج‌ترین روش تعریف کارکنان سرآمد به بخش اساسی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها تبدیل شده (گریفیتس و واشنگتن، ۲۰۱۵؛ به نقل از غفاری، ۱۳۹۷) و در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است (ایرانزاد و زنجانی، ۱۳۹۵).

شایستگی در لغت، به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است (فتاح‌پور مرندی، کاشف، سید عامری و شجاع، ۱۳۹۵). اصطلاح شایستگی در مدیریت نخستین بار در سال ۱۹۷۳ از سوی دیوید مک کلند در مقاله‌ای تحت عنوان «آزمون شایستگی به جای آزمون هوش» با تعریف متغیرهای شایستگی پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی مطرح شد. وی با اذعان به ضعف آزمون‌های هوش در پیش‌بینی موفقیت فرد در یک شغل، استفاده از آزمون شایستگی به‌عنوان ملاک گزینش را پیشنهاد کرد (روشندل ارتباطی و جعفری زوج، ۱۳۹۴). از نظر مک کلند، شایستگی مجموعه‌ای عمومی از دانش، انگیزه‌ها، صفات، ادراک از خود و نقش‌های اجتماعی و مهارت است که به‌طور علی با عملکرد برتر و مؤثر در شغل ارتباط دارد (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۱؛ به نقل از ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱). در سال ۱۹۸۰ مک‌کلان الگوهای شایستگی را به‌عنوان نقطه کانونی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شامل: جذب، انتخاب، ارزیابی، توسعه فردی، آموزش و طراحی برنامه آموزشی،

3. Swart, Mann, Brown & Price

4. Lester C. Thurow

5. Commings & Worley

1. Human Resource

2. Human Capital

مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌کند که متصدی یک شغل به‌منظور انجام مطلوب وظایفش به آن‌ها نیاز دارد. به استناد صالح، خالد، سلیمان، محمد و سرن^{۱۰} (۲۰۱۵) شایستگی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و رفتار است که مشخص‌کننده عملکرد مطلوب یک فرد در یک زمینه خاص است. بنداسولی، بورگز- اندراد، گوندیم و ماخامد^{۱۱} (۲۰۱۶) شایستگی‌ها را به‌عنوان بسیج دانش، اقدامات و عواطف در راستای ایجاد ارزش توصیف می‌نمایند. سلوکو^{۱۲} نیز شایستگی را تمایل و توانایی یک کارمند در سازمان‌دهی بهینه منابع درونی و بیرونی برای دستیابی به اهداف توصیف می‌نماید (ورتاکوا، چاروچکینا و لئونتیو^{۱۳}، ۲۰۱۹؛ به نقل از بلولپتسکایا، گولوینا، پولیانین و ورتاکوا^{۱۴}، ۲۰۲۰).

در متون مدیریت علمی برآیند ویژگی‌هایی که معیارهای تشخیص شایستگی افراد می‌باشند، به شرح زیر بیان شده‌اند (تصدیقی، ۱۳۸۴؛ به نقل از احمدی، درویش، سبحانی فر و فاضلی کبریا، ۱۳۹۳):

الف) ویژگی‌های تخصصی: معلومات شغلی، مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله با تجزیه و تحلیل تعلق و کارمندی، تحصیلات، تجربه، خصوصیات فیزیولوژیک، سن، جنس و قدرت جسمانی، توانایی‌های فکری، بهره هوشی، قدرت تمرکز، حافظه و سرعت، ابتکار، استعداد، سابقه عملکرد پیشین، علاقه، قدرت بیان و شیوایی در سخن گفتن.

ب) ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی: عدالت و انصاف، صداقت، اعتمادبه‌نفس، آرمان داشتن، افتخار، بردباری، پشتکار، روشن‌بینی، قدرت مدیریت اخلاقی، امانت‌داری، مسئولیت اجتماعی، رسیدگی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، نوع‌دوستی، همدردی با دیگران، افشاگری، توانایی کنترل خود و دیگران.

ج) ویژگی‌های ارزشی: رعایت تعهد و اخلاق حرفه‌ای، غیرشخصی کردن امور، عینی کردن امور.

الگوهای شایستگی تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهند که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. درواقع، الگوهای شایستگی توصیف مکتوبی از شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار

آماده‌سازی، مشاوره، مربیگری، جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی کارراهه شغلی معرفی کرد (سفیدگران، قلی‌پور، فقیهی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷). تحقیقات مک کلند و همکارانش با مطالعه بویاتزیس^۱ در سال ۱۹۸۲ تکمیل شد. بویاتزیس نیز به شایستگی همچون ویژگی متمایزکننده‌ای می‌نگریست که با عملکرد بالا یا اثربخش در یک شغل ارتباط دارد (شیرازی و اژدری، ۱۳۹۳). به‌زعم وی شایستگی ظرفیتی است که در فرد وجود دارد و منجر به رفتارهایی می‌شود که تقاضا و نیازهای شغلی را در کنار پارامترهای محیط سازمانی پوشش داده و نتایج مطلوبی را به بار می‌آورد (ضرابی، مداح، رضی و سجادی، ۱۳۹۱).

در ادبیات مدیریت، شایستگی‌ها به‌عنوان مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، علایق و توانمندی‌های مرتبط با شغل تعریف می‌شوند که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. اسپنسر و اسپنسر^۲ (۱۹۹۳) شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های درونی در یک فرد (شامل: انگیزه‌ها، خصلت‌ها، خودپنداره، دانش و مهارت‌ها) تلقی می‌کنند که قسمت عمیق و پایدار شخصیت یک فرد و پیش‌بینی‌کننده عملکرد مؤثر یا برتر وی در یک شغل یا موقعیت است (مطهری نژاد، حسین، ۱۳۹۶؛ سفیدگران، قلی‌پور، فقیهی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷). از منظر راسول^۳ (۱۹۹۸) شایستگی یک ویژگی زیربنایی است که منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌گردد و می‌تواند شامل دانش، مهارت و سطوح انگیزشی باشد (سان و شی^۴، ۲۰۰۸؛ به نقل از ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱).

به‌زعم مانسفیلد^۵ (۲۰۱۱) شایستگی شامل ویژگی‌های شناختی، عاطفی، رفتاری و انگیزشی است که به عملکرد موفق فرد در یک شغل کمک می‌نماید. دراکر^۶ مؤلفه‌های شایستگی شغلی را خصوصیات متعددی از یک فرد تلقی می‌کند که شامل مهارت‌ها، ویژگی‌ها، دانش، نگرش‌ها، تصور از خود یا نقش اجتماعی است (گوپتا و کشمیر^۷، ۲۰۱۱؛ به نقل از روکامورا و آگویلینگ^۸، ۲۰۲۰). آرمسترانگ^۹ (۲۰۱۲) نیز شایستگی را

1. Boyatzis
2. Spenser & Spenser
3. Rothwell
4. Sun & Shi
5. Mansfield
6. Drucker
7. Gupta & Kashmir
8. Rocamora & Aguilung
9. Armstrong

10. Salleh, Khalid, Sulaiman, Mohamad, & Sern,
11. Bendassolli, Borges-Andrade, Gondim, & Makhamed
12. Selevko
13. Vertakova, Charochkina & Leontyev
14. Belolipetskaya, Golovina, Polyanin & Vertakova

عملکردی شایستگی‌ها به‌عنوان الزامات موفقیت‌آمیز انجام کار در نظر گرفته می‌شوند.

- رویکرد چندبعدی: در این رویکرد شایستگی‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از صلاحیت‌های خاص موردنیاز فرد و مهارت‌های سازمانی موردنیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب توصیف می‌شوند.

- رویکرد اقتضایی: تمرکز اصلی این رویکرد بر این است که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی موردنیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟ وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) تأکید بر اهمیت عوامل موقعیتی و ارتباط آن‌ها با شایستگی‌های موردنیاز عملکرد عالی است.

در رویکرد شایستگی، شایستگی‌ها باید در راستای استراتژی و اهداف سازمان تدوین شوند تا سازمان، نیازهای کنونی و موفقیت آتی خود را کسب نماید. به‌طور کلی دو جهت‌گیری عمده در پژوهش‌های مربوط به تدوین الگوی شایستگی وجود دارد. در جهت‌گیری نوع اول، الگوهای شایستگی در قالب الگوهای شغلی بر توسعه مهارت‌های خاص شغلی تمرکز دارند. در جهت‌گیری نوع دوم، الگوهای شایستگی بر شایستگی‌های اصلی عمومی متمرکزند (شام، گاتلینگ و شوماکر^۵، ۲۰۱۸). سیسون و آدامز^۶ (۲۰۱۳) ثابت کرده‌اند که شایستگی‌های عمومی ۸۶ درصد از کل شایستگی‌ها را تشکیل می‌دهند.

تدوین الگوی شایستگی دارای مزایای بی‌شماری است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جذب و استخدام منابع انسانی بر مبنای شایسته‌سالاری: فرایند جذب اثربخش باید فرصت استخدام را به کسانی بدهد که توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام دادن موفق شغل را دارند (ایرانزاد و زنجانی ۱۳۹۵). لذا، در جذب منابع انسانی، ابتدا باید شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین شوند و به‌عنوان معیارهای گزینش مدنظر قرار گیرند؛ چرا که جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه‌بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به‌طور اثربخش به هدف‌ها و راهبردها، جامعه عمل ببوشند (صفری، مهدی زاده و عزیز، ۱۳۹۴).

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: شایستگی‌ها می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی نیازهای فعلی و آینده شایستگی فردی و

تیمی، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی می‌باشند (دویس^۱ و همکاران، ۲۰۰۴؛ به نقل از عبدالهی، فتحی و اجارگاه، تقی‌پور ظهیر و رحیمیان، ۱۳۹۴). الگوی شایستگی فهرستی معتبر، قابل‌مشاهده و اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست که به صورت رفتاری در نتایج عملکرد ممتاز در یک زمینه شغلی مشخص می‌شود (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد^۲، ۲۰۰۲؛ به نقل از ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱).

تدوین الگوهای شایستگی از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ بر مشاهده شایستگی‌های افراد متمرکز بود و شایستگی به‌عنوان مهارتی توصیف می‌شد که توسط خود سازمان تعیین و در کار افراد به اجرا در می‌آمد. در دهه ۱۹۹۰ مدیریت کارکنان بر الگوهای شایستگی خاص مدیریت خود سازمان‌ها متمرکز بود. در حال حاضر مدیریت کارکنان بر شناسایی شایستگی‌های اصلی موردنیاز برای کسب مزیت رقابتی استوار است (اسکورکوا^۳، ۲۰۱۶). به‌طور کلی در ادبیات مربوط به الگوهای شایستگی، چهار رویکرد عمده را می‌توان معرفی کرد (یگانگی، ۱۳۸۹؛ جرمان، برتونسلج، دومینوسی، پیچیک پاچ و تراناسویک^۴، ۲۰۲۰):

- رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به‌طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند می‌پردازد. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر و بر ویژگی‌هایی فراتر از توانایی‌های شناختی همچون خودآگاهی، خودتنظیمی و مهارت‌های اجتماعی متمرکز است. از منظر این رویکرد شایستگی‌ها ذاتاً رفتاری هستند و می‌توان آن‌ها را از طریق آموزش فراگرفت.

- رویکرد استانداردها/عملکردی: این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد. این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل‌پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط داشته و بر برون‌داد واقعی شغل تأکید دارد. در این رویکرد شایستگی‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. در رویکرد

1. Duois
2. United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO)
3. Skorková
4. Jerman, Bertoneclj, Dominici, Pejic Bach, Trnavcevic

- استراتژی ایجاد الگوی مناسب برای خود: براساس این رویکرد، یک الگوی شایستگی مناسب برای یک سازمان طراحی و ایجاد می‌شود.

بومی‌سازی شایستگی‌های شغلی برای توسعه سازمان‌ها امری حیاتی است. در این میان از یک سو با عنایت به بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (فروردین ۱۳۸۹) مبنی بر لزوم توجه به بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای و تأکید بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی و از سوی دیگر در راستای اجرای سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ هجری شمسی و بند (ج) سند چشم‌انداز قوه قضائیه در افق چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی مبنی بر توجه به سرآمدی در نگهداشت و اعتلای سرمایه انسانی ("قوه قضائیه با به‌کارگیری قضات شریف، پاک‌نهاد، پارسا، عادل، شجاع، ولایت مدار و آگاه به مبانی فقهی و حقوقی امر قضا، مدیران و کارکنان اداری شایسته و برخوردار از روحیه جهادی، زمینه‌های ارتقای منزلت، رشد و تعالی و بهبود مستمر کیفیت زندگی کاری سرمایه انسانی خود را فراهم می‌سازد.") لزوم توجه به سرآمدی منابع انسانی در قوه قضاییه و دستیابی به الگویی برای تحقق سرمایه انسانی سرآمد در قوه قضاییه بیشتر نمایان می‌شود. از طرفی با عنایت به اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام شده در حوزه معیارهای منابع انسانی سرآمد بر روی سطوح بالای سازمانی و به‌طور ویژه بر روی مدیران انجام پذیرفته، نتایج پژوهش حاضر که به بررسی معیارهای سرآمدی در سطوح پایین سازمانی پرداخته می‌تواند به‌عنوان نقطه عطفی برای انجام مطالعات بیشتر در سایر سازمان‌ها قلمداد شده و عرصه را برای تعالی سازمانی از طریق تعالی سایر بخش‌های مدیریت منابع انسانی همچون جذب و آموزش منابع انسانی فراهم آورد. از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه صورت پذیرفت. با توجه به هدف پژوهش دو سؤال زیر مطرح گردید:

- ۱- معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه شامل چه مقوله‌هایی است؟
- ۲- یا مدل معیارهای منابع انسانی سرآمد طراحی شده برای کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه از اعتبار سازه مناسبی برخوردار است؟

سازمانی به کار روند. از این رو، تجزیه و تحلیل شکاف نیازهای فعلی و آینده شایستگی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی موردنیاز به کار گرفته شود.

- آموزش و یادگیری: سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند از الگوهای شایستگی به‌عنوان ابزاری برای تعیین نیازهای آموزشی شغلی استفاده نمایند.

- تعریف انتظارات شغلی: اگر افراد بدانند که چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و اینکه مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای تحقق این انتظارات لازم است چیست بهتر کار می‌کنند و کار بهتری نیز انجام می‌دهند (ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱).

- برنامه‌ریزی جانشینی: برنامه‌ریزی جانشینی فرایندی برای شناسایی و توسعه افرادی در درون سازمان است که توانایی پر کردن موقعیت‌های کلیدی کسب‌وکار در سازمان را دارند. از این رو، پیاده‌سازی موفق برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان‌ها مستلزم شناسایی شایستگی‌های موردنیاز در سطوح گوناگون شغلی در سازمان است.

- جبران خدمت: الگوهای شایستگی می‌توانند از طریق برجسته نمودن تمایز بین افراد با عملکرد بالا از دیگران و دسته‌بندی نیروهای قوی و ضعیف در سیستم‌های تشویق و پاداش مورد استفاده قرار گیرند.

- ارزیابی عملکرد: شایستگی‌ها گستره‌ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل فراهم می‌آورند که به انجام مؤثر ارزیابی عملکرد کمک می‌کند.

- ارتقای شغلی: الگوهای شایستگی می‌توانند در طراحی برنامه‌های توسعه فردی کارکنان و توسعه مسیر شغلی به کار گرفته شوند.

طراحی الگوی شایستگی از جمله روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌ها با تغییرات مدام و مستمر محیط کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مدل‌سازی شایستگی‌ها سه رویکرد وجود دارد:

- استراتژی قرض گرفتن: اساس این رویکرد، قرض گرفتن الگوی شایستگی از یک سازمان دیگر است. این رویکرد ارزان بوده و نیاز به متدلوژی ندارد.

- استراتژی قرض گرفتن و بومی‌سازی: اساس این رویکرد، گرفتن الگوی شایستگی از سازمانی دیگر و تنظیم مجدد آن براساس فرهنگ سازمان خود است. این رویکرد، نیاز به حداقل متدلوژی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های ترکیبی بوده که به روش اکتشافی صورت گرفت. در این نوع از طرح‌های ترکیبی، نتایج روش کیفی به‌عنوان مبنایی برای ادامه روند پژوهش با رویکرد کمی مورد توجه قرار گرفته و زمانی استفاده می‌شود که محقق در صدد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است. در همین راستا و به‌منظور توصیف جنبه‌های مختلف پدیده مورد مطالعه، پژوهش با گردآوری داده‌های کیفی آغاز شده و در مرحله بعد پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها یا سؤالات پژوهش را مورد بررسی و آزمون قرار دهد. از این‌رو، در پژوهش حاضر در مرحله اول و پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهشی موجود، در قالب انجام یک پژوهش کیفی و از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی، مدل مفهومی پژوهش در قالب معیارهای سرآمدی منابع انسانی استخراج گردید. این مرحله از پژوهش شامل طراحی سؤالات، تعیین ساختار و فرایند انجام مصاحبه، شناسایی مصاحبه‌شوندگان، جلب تمایل مصاحبه‌شوندگان جهت انجام مصاحبه، هماهنگی با مصاحبه‌شوندگان جهت تعیین زمان انجام مصاحبه، انجام مصاحبه، ارزیابی شاخص‌های روان‌سنجی داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه (پایایی و قابلیت اعتماد به داده‌ها)، تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه و طراحی مدل

معیارهای منابع انسانی سرآمد است. در مرحله بعد نیز به‌منظور اعتبارسنجی مدل معیارهای سرآمدی منابع انسانی، در قالب انجام یک پژوهش کمی و پس از اجرای پرسشنامه، اعتبارسنجی گویه‌های مرتبط با هر یک از معیارهای سرآمدی منابع انسانی از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بعد کیفی شامل کلیه مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی قوه قضاییه و اعضای هیئت‌علمی متخصص در زمینه منابع انسانی است. در پژوهش حاضر به‌منظور انتخاب نمونه لازم در بعد کیفی و با در نظر گرفتن اشباع نظری در نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد گلوله برفی استفاده گردید. بدین منظور پس از تعیین اولین و مطلع‌ترین فرد در ارتباط با موضوع پژوهش در بین جامعه آماری پژوهش و پس از انجام مصاحبه از فرد مصاحبه‌شونده درخواست شد تا فرد دیگری را که اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع پژوهش را دارد را معرفی نماید و این روند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نمونه آماری پژوهش حاضر در بعد کیفی شامل ۷ نفر از مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی قوه قضاییه و ۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی بود. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بعد کیفی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۰۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بعد کیفی

مؤلفه	شاخص	فراوانی	درصد
سمت	مدیر میانی	۲	۱۵/۳۸
	مدیر ارشد	۵	۳۸/۴۶
	عضو هیئت‌علمی	۶	۴۶/۱۵
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۲۳/۱
	دکتری	۱۰	۷۶/۹

معاونت اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم، مرکز آمار و فناوری اطلاعات، معاونت فرهنگی و مرکز شوراهای حل اختلاف) به صورت تصادفی انتخاب و در مرحله بعد نمونه آماری پژوهش به نسبت تعداد کارکنان هر یک از واحدهای مختلف حوزه ستادی قوه قضاییه از بین مدیران، کارشناسان و کارمندان آن‌ها تعیین گردید. نمونه آماری پژوهش حاضر در بعد کمی شامل ۴۱۰ نفر است. آماره مربوط به کفایت نمونه‌گیری نیز حاکی از کافی بودن حجم نمونه آماری برای انجام تحلیل عاملی است ($KMO = ۰/۹۴۳$). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بعد کمی در جدول ۲ ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بعد کمی شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان رسمی و پیمانی حوزه ستادی قوه قضاییه است که در سال ۱۳۹۷ در یکی از واحدهای ستادی قوه قضاییه مشغول به کار بوده و حداقل دارای یک سال سابقه کار در واحد سازمانی خود بوده‌اند. در بعد کمی پژوهش حاضر، نمونه آماری پژوهش از طریق روش نمونه‌گیری خوشه‌ای متناسب با حجم و بر اساس جدول تعیین حجم نمونه‌گیری مورگان انتخاب گردید. در همین راستا در مرحله اول از بین ۲۰ واحد سازمانی ستاد قوه قضاییه ۷ واحد سازمانی (معاونت مالی، پشتیبانی و عمرانی، معاونت منابع انسانی، معاونت حقوقی،

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش در بعد کمی

مؤلفه	شاخص	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۵	۴۷/۶
	زن	۱۹۸	۴۸/۳
	بدون پاسخ	۱۷	۴/۱
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۷۰	۴۱/۵
	کارشناسی ارشد	۱۹۰	۴۶/۳
	دکتری	۲۳	۵/۶
	حوزوی	۱	۰/۲
	بدون پاسخ	۲۶	۶/۳
سن	کمتر از ۳۰ سال	۵۶	۱۳/۷
	۳۱ تا ۳۵ سال	۹۲	۲۲/۴
	۳۶ تا ۴۰ سال	۱۰۱	۲۴/۶
	۴۱ تا ۴۵ سال	۷۹	۱۹/۳
	۴۶ تا ۵۰ سال	۳۶	۸/۸
	۵۱ سال و بالاتر	۱۹	۴/۶
	بدون پاسخ	۲۷	۶/۶
	کمتر از ۵ سال	۸۰	۱۹/۵
	۶ تا ۱۰ سال	۷۶	۱۸/۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۹	۱۲/۰
سابقه اشتغال	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۳۷	۳۳/۴
	۲۱ تا ۲۵ سال	۲۲	۵/۴
	۲۶ سال و بالاتر	۱۶	۳/۹
	بدون پاسخ	۳۰	۷/۳

ضبط صدا، ضبط گردید. همچنین در ابتدای مصاحبه ضمن کسب اجازه از مصاحبه شوند برای ضبط مکالمات، به وی این اطمینان داده شد که محتوای مکالمات ضبط شده به صورت کاملاً محرمانه حفظ خواهد شد. پیش از شروع مصاحبه و پس از ارائه توضیحات لازم نیز از فرد مصاحبه‌شونده درخواست شد در صورتی که نکته یا سؤالی در زمینه پژوهش دارد جهت رفع ابهام پیش از شروع مصاحبه بیان نماید. این روند تا دستیابی به اشباع نظری در ارتباط با موضوع پژوهش به اجرا در آمد. پایایی نتایج مربوط به داده‌های کیفی نیز از طریق مرور همتایان و قابلیت اعتماد یافته‌ها نیز براساس رویکرد مرور و بازبینی یافته‌ها از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد بررسی و تأیید شد. در بعد کمی پژوهش حاضر، داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. سؤالات پرسشنامه براساس نتایج حاصل از مرحله کیفی تهیه و به منظور بررسی اعتبار آن با استفاده از رویکرد روایی محتوایی، در اختیار متخصصان قرار گرفت و پس از دریافت نظرات آنان و اعمال اصلاحات لازم در فرم اولیه، پرسشنامه نهایی در طیف اندازه‌گیری لیکرت تهیه و به اجرا در آمد. سؤالات مربوط به معیارهای منابع انسانی سرآمد در سه بعد سرآمدی

ابزار گردآوری داده‌ها در بعد کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی بود. در همین راستا با توجه به مبانی نظری پژوهش فرم اولیه مصاحبه در قالب راهنمای انجام مصاحبه و سؤالات مرتبط با اهداف پژوهش با در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی و فنی تهیه و به منظور تأیید نهایی در اختیار تعدادی از متخصصین مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات لازم مورد استفاده قرار گرفت. برنامه‌ریزی برای گردآوری داده‌ها با تعیین اولین نمونه پژوهش آغاز گردید. اولین نمونه پژوهش در بعد کیفی مطلع‌ترین فرد نمونه انتخاب شد. پس از تماس با اولین نمونه و جلب نظر وی، زمان مصاحبه تعیین و سپس مصاحبه انجام شد. در ابتدای مصاحبه مقدمه‌ای از ماهیت و هدف پژوهش برای فرد مصاحبه‌شونده ارائه گردید و از وی به‌عنوان یکی از افراد صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی درخواست شد تا ما را در تحقق هدف پژوهش یاری رساند. در پایان مصاحبه نیز از وی درخواست شد تا فرد مطلع دیگری در ارتباط با موضوع پژوهش را معرفی نماید. زمان هر مصاحبه در حدود نیم ساعت طول کشید و در ضمن مصاحبه، نظرات و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان از طریق دستگاه

کلیه متون به دقت بررسی و مضامین و مفاهیم اصلی یکپارچه عبارات متن‌های مصاحبه استخراج گردید. در مرحله بعد مفاهیم استخراج شده براساس مشابهت‌ها و قرابت معنایی بین آن‌ها در قالب یک مجموعه کلی‌تر تفسیر شده و مقوله‌ها شکل گرفت.

به منظور تعیین معیارهای منابع انسانی سرآمد در مرحله اول تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، تعداد ۱۲۶ مفهوم در ارتباط با معیارهای منابع انسانی سرآمد استخراج گردید. در ادامه به منظور تلخیص مفاهیم استخراج شده در مرحله قبل، مفاهیم مشترک بین مصاحبه‌های انجام شده بررسی و در نهایت به ۵۵ مفهوم تقلیل یافت. در مرحله نهایی و در راستای تعیین معیارهای سرآمدی منابع انسانی، با در کنار هم قرار دادن مفاهیم همپوشان و ساخت مفاهیم کلی و انتزاعی‌تر، ۳ مقوله کلی شامل سرآمدی فنی (دانش شغلی، توانمندی‌های حرفه‌ای)، سرآمدی عاطفی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌های فردی و سازمانی) و سرآمدی مهارتی (توانایی‌های ادراکی، توانایی‌های ارتباطی و توانایی‌های اداری) مشخص شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

فنی (۷ سؤال)، سرآمدی عاطفی (۱۷ سؤال) و سرآمدی مهارتی (۲۴ سؤال) بود. سؤالات مربوط به سرآمدی فنی در دو بعد دانش شغلی (سؤالات شماره ۱ تا ۳) و توانمندی‌های حرفه‌ای (سؤالات شماره ۴ تا ۷) طراحی گردید. سؤالات مربوط به سرآمدی عاطفی در دو بعد ویژگی‌های شخصیتی (سؤالات شماره ۸ تا ۱۸) و نگرش‌های فردی و سازمانی (سؤالات شماره ۱۹ تا ۲۴) طراحی گردید. سؤالات مربوط به سرآمدی مهارتی نیز در سه بعد توانایی‌های ادراکی (سؤالات شماره ۲۵ تا ۳۸)، توانایی‌های ارتباطی (سؤالات شماره ۳۹ تا ۴۸) و توانایی‌های اداری (سؤالات شماره ۴۹ تا ۵۸) طراحی شد. پایایی پرسشنامه مذکور نیز از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸۷ به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، با استفاده از رویکرد کدگذاری و مقوله‌بندی مفاهیم صورت گرفت. بدین ترتیب که در مرحله اول و پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های انجام شده

جدول ۳. مقوله‌بندی مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها در ارتباط با معیارهای منابع انسانی سرآمد

مقوله ۲	مقوله ۱	مصاحبه‌شونده	مفاهیم استخراج شده
سرآمدی فنی	دانش شغلی	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	- آشنا بودن به وظایف - دانش اهداف سازمانی
	توانمندی‌های حرفه‌ای	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	- مهارت در انجام کار - شایستگی حرفه‌ای
سرآمدی عاطفی	ویژگی‌های شخصیتی	۱ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	- عدالت محوری - مسئولیت‌پذیری - داشتن روحیه همدلی و همکاری - احترام به ارباب رجوع - رعایت حقوق شهروندی
	نگرش‌های فردی و سازمانی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	- پشتمکار - وجدان کاری - اخلاق‌مداری (دینی و حرفه‌ای) - اعتماد به نفس - ثبات فکری و شخصیتی - تعهد - تعلق و وابستگی سازمانی - انگیزه - داشتن رضایت شغلی
سرآمدی مهارتی	توانایی‌های ادراکی	۲ و ۴ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	- مهارت در تصمیم‌گیری مستقل و منطقی - داشتن دیدگاه جامع‌نگران - داشتن ابتکار عمل در برخورد با مسائل سازمانی - انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق‌پذیری با محیط - عدم مقاومت در برابر تغییر و داشتن آمادگی برای تغییر - تمرکز و تعهد بر روی اهداف و مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمان
	توانایی‌های ارتباطی	۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	- درک و تجزیه و تحلیل موقعیت - پویایی، خلاق بودن و داشتن نوآوری در کار - توانایی ایجاد تغییر و تحول - داشتن برنامه‌هایی با قابلیت اجرا - توانایی دریافت آگاهی‌ها - انتقادپذیری - قدرت نقد داشتن - توانایی حل مسائل در شرایط بحرانی و توانایی مقابله با چالش‌ها - داشتن نگاه استراتژیک و آینده‌نگر
			- توان اثرگذاری بر روی دیگران - داشتن هوش کلامی

مقاله ۲	مقاله ۱	مصاحبه‌شونده	مفاهیم استخراج شده
			- توانایی تعامل با دیگران - هوش هیجانی - مهارت‌های ارتباطی - خوب گوش دادن
			- هدایت و مدیریت کردن دیگران - توان مدیریتی و داشتن مهارت‌های مدیریتی - مدیریت زمان - توان برنامه‌ریزی
			- توانایی انتقال تجربیات - مهارت گفتگو و مذاکره - مهارت رهبری
			- قدرت اداره موضوع - داشتن مهارت در کار تیمی و توانایی انجام کار گروهی - نظم و انضباط کاری
		توانایی‌های اداری	۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳

به‌منظور اعتبارسنجی گویه‌های مربوط به هر یک از ابعاد معیارهای منابع انسانی سرآمد از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج آن در ادامه در قالب شاخص‌های توصیفی

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

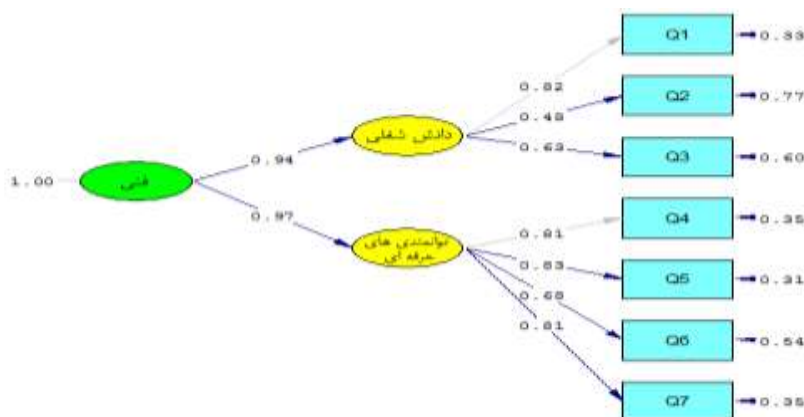
معیارهای سرآمدی	حجم نمونه	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف معیار	Kolmogorov-Smirnov Z	sig
دانش شغلی	۴۱۰	۳	۶	۵/۰۵	۰/۶۸	۰/۸۷۲	۰/۵۷۴
توانمندی حرفه‌ای	۴۰۷	۲/۲۵	۶	۵/۲۴	۰/۷۳	۱/۱۵۷	۰/۱۳۸
ویژگی‌های شخصیتی	۳۹۴	۳/۴۵	۶	۵/۴۸	۰/۵۱	۰/۷۳۶	۰/۶۵۱
نگرش‌های فردی و سازمانی	۳۹۸	۲/۸۳	۶	۵/۰۴	۰/۷۵	۰/۸۵۴	۰/۴۵۹
توانایی‌های ادراکی	۳۹۲	۲/۲۹	۶	۵/۰۰	۰/۷۱	۰/۸۴۶	۰/۴۷۱
توانایی‌های ارتباطی	۳۹۲	۲/۸۰	۶	۵/۱۰	۰/۶۹	۰/۶۹۹	۰/۷۱۳
توانایی‌های اداری	۳۹۱	۲/۹۰	۶	۵/۱۳	۰/۶۷	۰/۷۹۳	۰/۵۵۵
سرآمدی فنی	۴۰۷	۲/۷۹	۶	۵/۱۵	۰/۶۴	۰/۶۱۹	۰/۸۳۸
سرآمدی عاطفی	۳۸۸	۳/۴۸	۶	۵/۲۶	۰/۵۷	۰/۶۹۳	۰/۷۲۲
سرآمدی مهارتی	۳۸۰	۲/۸۳	۶	۵/۰۸	۰/۶۲	۱/۰۵۹	۰/۲۱۲

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی فنی

بعد	شماره سؤال	ضرایب مسیر	t	R ²
دانش شغلی	۱	۱/۰۰	-	۰/۸۸
	۲	۰/۷۴	۸/۷۱	
	۳	۰/۶۴	۱۱/۷۲	
توانمندی‌های حرفه‌ای	۴	۱/۰۰	-	۰/۹۵
	۵	۱/۱۵	۱۷/۲۸	
	۶	۰/۹۱	۱۳/۴۲	
	۷	۰/۹۶	۱۶/۷۱	
RMR=۰/۰۲۵	IFI=۰/۹۹	CFI=۰/۹۹	NNFI=۰/۹۸	NFI=۰/۹۸
			AGFI=۰/۹۳	GFI=۰/۹۷

وارianس تبیین شده برای بعد دانش شغلی ۰/۸۸ و بعد توانمندی حرفه‌ای ۰/۹۵ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۵ و شکل ۱ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی سؤالات مقیاس سرآمدی فنی در حد مطلوب بوده و از این رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار



Chi-Square=39.64, df=13, P-value=0.00016, RMSEA=0.075

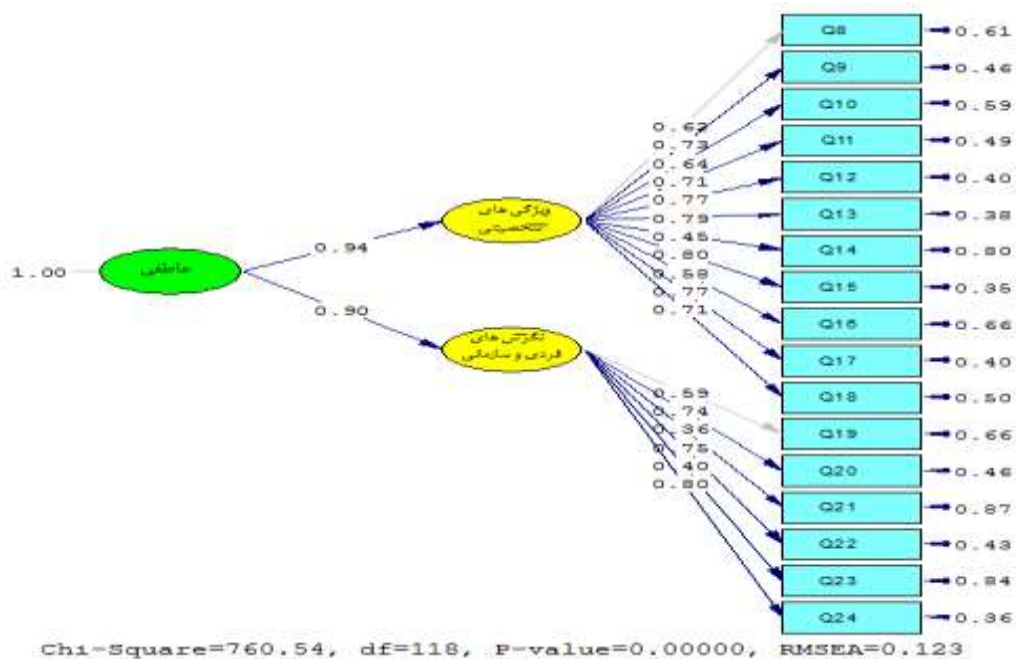
شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی فنی در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی عاطفی

بعد	شماره سؤال	ضرایب مسیر	t	R ²	
ویژگی های شخصیتی	۸	۱/۰۰	-	۰/۸۹	
	۹	۱/۱۸	۱۱/۶۴		
	۱۰	۱/۲۶	۱۰/۴۹		
	۱۱	۱/۴۵	۱۱/۴۳		
	۱۲	۱/۲۷	۱۲/۱۴		
	۱۳	۱/۳۱	۱۲/۲۷		
	۱۴	-۰/۸۹	۷/۷۵		
	۱۵	۱/۳۶	۱۲/۴۸		
	۱۶	-۰/۹۳	۹/۷۲		
	۱۷	۱/۲۲	۱۲/۱۴		
نگرش های فردی و سازمانی	۱۸	۱/۰۷	۱۱/۳۷	۰/۸۲	
	۱۹	۱/۰۰	-		
	۲۰	۱/۰۸	۱۰/۵۶		
	۲۱	-۰/۷۴	۶/۱۰		
	۲۲	-۰/۹۹	۱۰/۷۱		
	۲۳	-۰/۸۴	۶/۶۵		
	۲۴	-۰/۹۸	۱۱/۰۸		
NFI=۰/۹۲		NNFI=۰/۹۲	CFI=۰/۹۳	IFI=۰/۹۳	RMR=۰/۰۸۴
GFI=۰/۸۰		AGFI=۰/۷۴			

واریانس تبیین شده برای بعد ویژگی های شخصیتی ۰/۸۹ و بعد نگرش های فردی و سازمانی ۰/۸۲ به دست آمد. شاخص های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۶ و شکل ۲ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی سؤالات مقیاس سرآمدی عاطفی در حد مطلوب بوده و از این رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می شود. مقدار



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی عاطفی در حالت ضرایب استاندارد

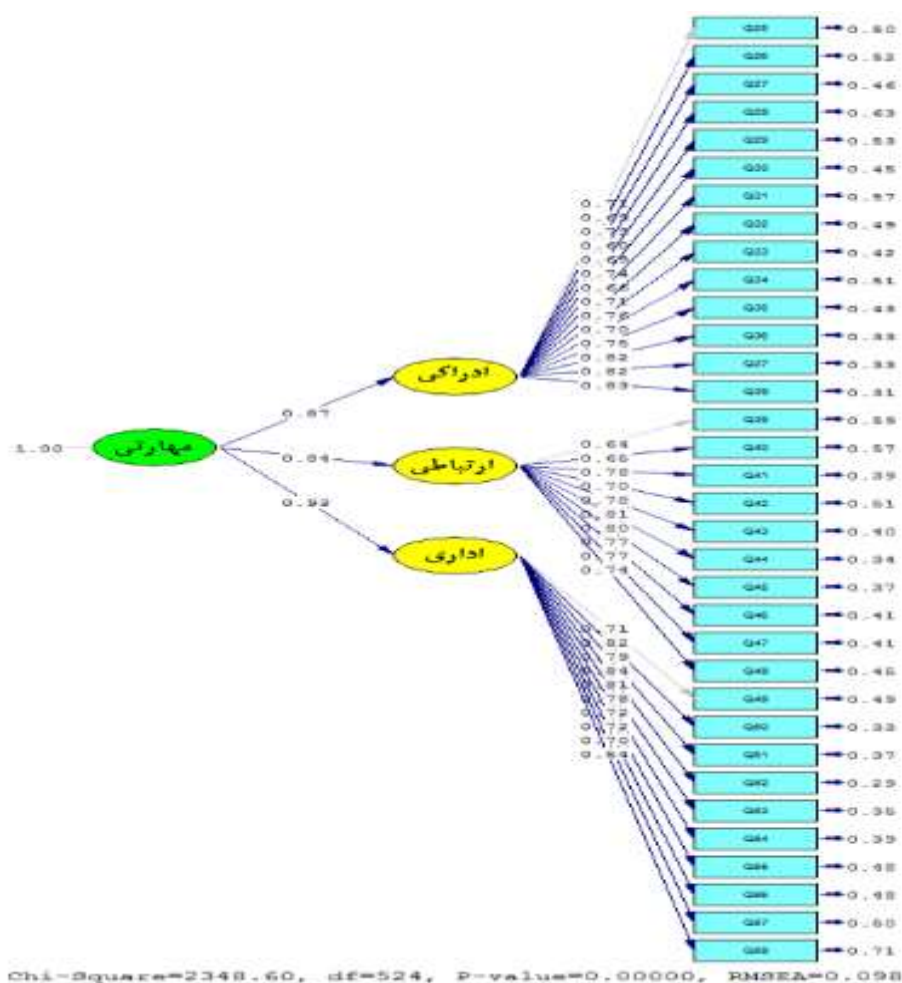
جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی مهارتی

R ²	t	ضرایب مسیر	شماره سؤال	بعد
۰/۷۶	-	۱/۰۰	۲۵	توانایی‌های ادراکی
	۱۲,۸۰	۱/۰۴	۲۶	
	۱۳,۵۳	۱/۰۷	۲۷	
	۱۱,۱۶	-۰/۷۴	۲۸	
	۱۲,۶۹	-۰/۸۷	۲۹	
	۱۳,۶۸	-۰/۹۳	۳۰	
	۱۲,۰۹	-۰/۹۰	۳۱	
	۱۳,۱۷	۱/۲۱	۳۲	
	۱۴,۰۲	۱/۱۹	۳۳	
	۱۲,۹۷	۱/۰۳	۳۴	
	۱۳,۸۶	۱/۱۸	۳۵	
	۱۵,۱۱	۱/۳۲	۳۶	
	۱۵,۰۹	۱/۱۸	۳۷	
	۱۵,۲۶	۱/۳۲	۳۸	
۰/۷۱	-	۱/۰۰	۳۹	توانایی‌های ارتباطی
	۱۱/۰۵	-۰/۹۳	۴۰	
	۱۲/۷۷	-۰/۹۱	۴۱	
	۱۱/۷۳	-۰/۸۳	۴۲	
	۱۲/۷۱	-۰/۹۲	۴۳	
	۱۳/۲۱	۱/۰۰	۴۴	
	۱۲/۹۶	-۰/۹۸	۴۵	
	۱۲/۶۴	-۰/۸۷	۴۶	
	۱۲/۶۱	۱/۰۲	۴۷	
	۱۲/۲۴	-۰/۹۳	۴۸	

بعد	شماره سؤال	ضرایب مسیر	t	R ²
توانایی‌های اداری	۴۹	۱/۰۰	-	۰/۸۷
	۵۰	۱/۰۱	۱۵/۲۳	
	۵۱	-۰/۹۲	۱۴/۷۳	
	۵۲	۱/۱۲	۱۵/۷۴	
	۵۳	۱/۲۲	۱۵/۰۰	
	۵۴	۱/۰۱	۱۴/۵۰	
	۵۵	-۰/۹۲	۱۳/۳۷	
	۵۶	۱/۰۲	۱۳/۳۷	
	۵۷	-۰/۸۳	۱۳/۰۸	
	۵۸	-۰/۷۶	۹/۹۴	
RMR=۰/۰۵۲		CFI=۰/۰۹۶	NNFI=۰/۹۶	NFI=۰/۹۵
			AGFI=۰/۶۹	GFI=۰/۷۲
				IFI=۰/۹۶

تبیین شده برای بعد توانایی‌های ادراکی ۰/۷۶، بعد توانایی‌های ارتباطی ۰/۷۱ و توانایی‌های اداری ۰/۸۷ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۷ و شکل ۳ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی سؤالات مقیاس سرآمدی مهارتی در حد مطلوب بوده و از این رو اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار واریانس



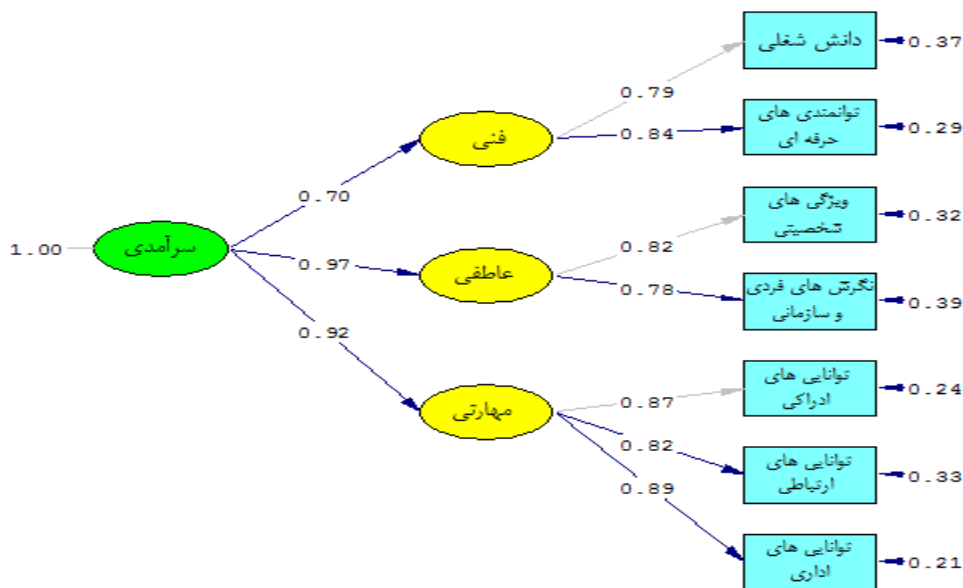
شکل ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی مهارتی در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۸. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی منابع انسانی

متغیر	بعد	ضرایب مسیر	t	R ²	
سرآمدی فنی	دانش شغلی	۱/۰۰	-	۰/۴۹	
	توانمندی‌های حرفه‌ای	۱/۱۱	۱۲/۳۸		
سرآمدی عاطفی	ویژگی‌های شخصیتی	۱/۰۰	-	۰/۹۴	
	نگرش‌های فردی و سازمانی	۱/۴۰	۱۵/۶۶		
سرآمدی مهارتی	توانایی‌های ادراکی	۱/۰۰	-	۰/۸۵	
	توانایی‌های ارتباطی	۰/۹۱	۱۹/۵۴		
	توانایی‌های اداری	۰/۹۷	۲۲/۳۹		
RMR=۰/۰۱۷		IFI=۰/۹۷	CFI=۰/۹۷	NNFI=۰/۹۵	NFI=۰/۹۷
				AGFI=۰/۸۶	GFI=۰/۹۴

واریانس تبیین شده برای متغیر سرآمدی فنی ۰/۴۹، متغیر سرآمدی عاطفی ۰/۹۴ و متغیر سرآمدی مهارتی ۰/۸۵ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب بوده و از این‌رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۸ و شکل ۴ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی ابعاد مقیاس سرآمدی منابع انسانی در حد مطلوب بوده و از این‌رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار



Chi-Square=81.39, df=12, P-value=0.00000, RMSEA=0.127

شکل ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی منابع انسانی در حالت ضرایب استاندارد

لازم در زمینه کار خود را دارا بوده و به وظایف شغلی خود آگاه‌اند. همچنین این افراد تخصص، تجربه و مهارت لازم برای انجام وظایف خود را دارا بوده و به عبارتی می‌توان گفت از شایستگی حرفه‌ای لازم برای انجام کار با عملکرد و بهره‌وری بالا برخوردارند. از این‌رو، با توجه به پویایی محیطی در عصر کنونی لازم است کارکنان در قوه قضاییه از منظر دانش شغلی و توانمندی حرفه‌ای به‌طور مستمر ارتقا یابند تا ضمن

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر حکایت از آن دارد که یک منبع انسانی سرآمد در قوه قضاییه باید در سه حوزه سرآمد باشد. اولین حوزه به سرآمدی فنی یک منبع انسانی اشاره دارد. کارکنانی که از سرآمدی فنی برخوردار باشند از دانش شغلی و توانمندی حرفه‌ای بالایی برخوردار بوده و می‌توانند وظایف شغلی خود را به نحو احسن انجام دهند. چنین کارکنانی دانش

خصیصه‌های لازم باشند. کارکنان سرآمد از منظر سرآمدی ادراکی کارکنانی به شمار می‌آیند که توانایی درک و تجزیه و تحلیل موقعیت را داشته باشند؛ در کار خود خلاقیت و نوآوری داشته باشند؛ توانایی لازم برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان را دارا باشند؛ انعطاف‌پذیر بوده و از توانایی انطباق‌پذیری با محیط و آمادگی برای تغییر برخوردار باشند. چنین کارکنانی انتقادپذیر بوده و متقابلاً می‌بایست از مهارت نقد کردن برخوردار باشند. همچنین کارکنان سرآمد از منظر ادراکی باید از مهارت لازم در تصمیم‌گیری مستقل و منطقی برخوردار بوده و با داشتن نگاه جامع، استراتژیک و آینده‌نگر و دار بودن ابتکار عمل در برخورد با مسائل سازمانی، توانایی مقابله با چالش‌ها حل مسائل در شرایط بحرانی را داشته باشند. از منظر سرآمدی ارتباطی نیز کارکنان سرآمد لازم است ضمن برخورداری از مهارت‌های ارتباطی، هوش کلامی، هوش هیجانی، روابط عمومی و مهارت‌های گفتگو و مذاکره بتوانند با دیگران تعامل داشته تجارب خود را به آنان منتقل کرد و بتوانند دیگران را رهبری نمایند. از سوی دیگر کارکنان سرآمد لازم است از مهارت‌های مدیریتی همچون مدیریت زمان، برنامه‌ریزی و کار تیمی برخوردار باشند تا بتوان از منظر سرآمدی اداری آنان را کارکنانی سرآمد دانست.

انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی بتوانند با کسب شایستگی و توانایی‌های حرفه‌ای لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد شغلی خود در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های قوه قضاییه و سند توسعه قضایی به حد اعلا سرآمدی فنی دست یابند.

منابع انسانی سرآمد در قوه قضاییه همچنین باید از سرآمدی عاطفی لازم برخوردار باشند. به عبارتی دیگر، کارکنان سرآمد هم باید از ویژگی‌های شخصیتی مطلوبی همچون پشتکار، وجدان کاری، اخلاق حرفه‌ای و دینی، اعتمادبه‌نفس، ثبات فکری، مسئولیت‌پذیری و روحیه همدلی و همکاری برخوردار بوده و هم از بعد نگرش‌های فردی و سازمانی همچون تعهد، تعلق و وابستگی سامانی، انگیزه و رضایت شغلی سرآمد باشند. از آنجایی که اعتلای ویژگی‌های شخصیتی و بهبود نگرش‌های فردی و سازمانی در بین کارکنان به‌عنوان دارایی‌های معنوی سازمان می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای عملکرد کارکنان و ترسیم تصویری مطلوب‌تر از سازمان داشته باشد لذا، لازم است اقدامات مؤثرتری در این زمینه از سوی سیاست‌گذاران، مدیران و دست‌اندرکاران قوه قضاییه انجام پذیرد تا سرآمدی عاطفی با صلابت بیشتری در بین کارکنان نمود پیدا کند.

در بعد مهارتی نیز کارکنان سرآمد در قوه قضاییه لازم است در سه حوزه سرآمدی ادراکی، ارتباطی و اداری حائز

منابع

منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیلی تم. «علوم مدیریت/ایران، ۱۳(۵۰)، ۳۲-۱». شیرازی، علی و اژدری، گلناز (۱۳۹۳). «مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی‌های شغلی دانش کاران: مورد کاوی مشاغل». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴ (۲)، ۸۱-۶۵.

صفرزاده، سحر؛ نادری، فرح و عنایتی، میر صلاح‌الدین (۱۳۹۲). «رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جوسازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی». روانشناسی اجتماعی، ۸ (۲۷)، ۶۹-۵۵.

صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران و عزیز، علیرضا (۱۳۹۴). «طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۴)، ۱۶۶-۱۴۱.

ضرابی، وحید؛ مداح، معصومه؛ رضی، زهرا و سجادی، حنان (۱۳۹۱). توسعه منابع انسانی با رویکرد شایستگی در سازمان‌ها: مورد کاوی سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات

احمدی، سید علی‌اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر؛ محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM». مطالعات راهبردی بسیج، ۱۷ (۶۴)، ۵۵-۲۷.

ایرانزاد، سلیمان و زنجانی، سعید (۱۳۹۵). «مدل شایستگی موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM». مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸ (۳۰)، ۲۷-۵۰.

جزنی، نسرین؛ طاهری، نادر و ایلی، خدایار (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان». مطالعات مدیریت راهبردی، ۲، ۲۹-۱۵.

روشندل اربطانی، طاهر و جعفری زوج، سید جواد (۱۳۹۴). «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی». فرایند مدیریت توسعه، ۲۸ (۳)، ۶۱-۴۷.

سفیدگران، بهارک؛ قلی‌پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسن و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). «تبیین ابعاد توسعه مدیران

۳۳-۳۸

متانی، مهرداد و حسن‌زاده، رمضان (۱۳۸۷). «بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان (در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری)». *پژوهشنامه تربیتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد*، ۱۵، ۱۷۹-۱۵۹.

مطهری‌نژاد، حسین (۱۳۹۶). «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی». *مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، (۱)۹، ۴۹-۲۱.

یگانگی، سیده عاطفه (۱۳۸۹). «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)». *مدیریت توسعه و تحول*، ۵، ۵۸-۵۷.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.

Belolipetskaya, A., Golovina, T., Polyanin, A., & Vertakova, Y. (2020). Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy. *Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering 2019 (TPACEE 2019)*. E3S Web of Conferences. Moscow, Russia.

Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., Gondim, S. M., & Makhamed, Y. M. (2016). "Performance, self-regulation, and competencies of entrepreneurs in Brazilian creative industries". *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 32, 1-9.

Jerman, A., Bertoneclj, A., Dominici, G., Pejic Bach, M., & Trnavcevic, A. (2020). "Conceptual key competency model for smart factories in production processes". *Organizacija*, 53(1), 68-79.

Mansfield, R. S. (2011). Building competency models. *Human Resource Management*, 35, 9-18.

Rocamora, J. T., & Aguilin, H. M. (2020). "Competencies of Tourism

رادیویی. تهران: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات.

عبدالهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). «شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی». *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶ (۴)، ۵۳-۲۳.

غفاری، رحمان (۱۳۹۷). «شایستگی مدیران سازه‌ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در شمال کشور». *رفاه اجتماعی*، ۱۸ (۷۰)، ۲۶۹-۲۴۱.

فتاح‌پور مرندی، مرتضی؛ کاشف، سید محمد؛ سید عامری، میرحسن و شجیع، رضا (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد». *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۴ (۱۵)،

Officers in the Philippines: Toward a Development of Competency Model for Managing Destinations in Public Governance". *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 20-66.

Salleh, K. M. Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). "Competency of adult learners in learning: application of the iceberg competency model". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 204, 326-334.

Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). "A model of hospitality leadership competency for frontline and director level managers: which competencies matter more"? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.

Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). "Essential hospitality management competencies: the importance of soft skills". *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.

Skorková, Z. (2016). "Competency models in the public sector". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.

Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2015). *Human resource development*. Routledge.

ارائه الگوی روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی

محمد عزیزیان^۱، *علی محمد مزیدی شرافآبادی^۲، حسین اسلامی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم ارتباطات اجتماعی، واحد میبد، دانشگاه آزاد اسلامی، میبد، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۶/۱۶) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۹)

Presenting the Model of Public Relations of Tehran Subway with Emphasis on Social Media

Mohammad Azizian¹, *Ali Mohammad Mazidi Sharafabadi², Hossein Islami³

1. Ph.D Candidate, Department of Social Communication Sciences, Maybod Branch, Islamic Azad University, Maybod, Iran.

2. Assistant Professor Department of Social Communication Sciences, Maybod Branch, Islamic Azad University, Maybod, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran.

Received: (06/09/2020) Accepted: (28/12/2020)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

Social media is an integral part of organizations and one of the most important dimensions to help public relations activities and leads to the development of organizational activities, but the way of using these media properly is very important. In this regard, the present study was conducted with the aim of presenting the public relations model of the Tehran subway with emphasis on social media. This research is applied in terms of purpose and descriptive- survey in terms of method and was done with a sequential mixed-method approach. The statistical population of the study consists of academic experts in the field of public relations and media and professionals working in Tehran Metro Company. In this study, a judgmental sampling method was used and the data collection tools were interviews and questionnaires. First, in the qualitative section, to identify the components of the model, interviews were conducted until the theoretical saturation was reached, and the collected data were coded and analyzed through Max QDA software. Then, the importance and effect of the components extracted from the qualitative part were determined through the Fuzzy Datmil method. The results showed that for social media, the main components of media communication and ease of use of social media have been identified as influential factors of the relevant model, and social media information as an impressionable factor. Also for Tehran metro public relations, the component of communication development in public relations was identified as an impressionable factor and public relations development was identified as an effective factor. Each of these components has effective and impressionable indicators that are presented in the conclusion.

Keywords

Media, Public Relations, Social Media.

چکیده

رسانه اجتماعی جزء لاینفک سازمان‌ها محسوب شده و یکی از مهم‌ترین ابعاد راستای کمک به فعالیت‌های روابط عمومی بوده و منجر به توسعه فعالیت‌های سازمانی می‌گردد. اما نحوه استفاده صحیح از این رسانه‌ها حائز اهمیت بوده، در این راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی صورت گرفت. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است، همچنین با رویکرد پژوهش آمیخته متوالی صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق را خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه روابط عمومی و رسانه و متخصصان فعال در شرکت متروی تهران تشکیل می‌دهند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده و ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه است. ابتدا در بخش کیفی جهت شناسایی مؤلفه‌های مدل، مصاحبه‌هایی تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت و به وسیله نرم‌افزار مکس کیو دی. ای کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد، سپس اهمیت و میزان تأثیر مؤلفه‌های استخراج شده از بخش کیفی، از طریق روش دیتمیل فازی، تعیین شدند نتایج نشان داد که برای رسانه اجتماعی مؤلفه‌های اصلی ارتباطات رسانه‌ای و سهولت کاربری رسانه اجتماعی به‌عنوان عوامل اثرگذار الگوی مربوطه و اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان عامل اثرپذیر شناسایی شده‌اند و برای روابط عمومی متروی شهر تهران مؤلفه توسعه ارتباطات در روابط عمومی به‌عنوان عامل اثرپذیر و توسعه روابط عمومی به‌عنوان عامل اثرگذار شناسایی گردید و هر یک از این مؤلفه‌ها دارای شاخص‌های اثرگذار و اثرپذیری است که در نتیجه‌گیری ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی

رسانه، روابط عمومی، رسانه‌های اجتماعی.

مقدمه

امروز کارکنان سازمان و مشتریان به تبادل اطلاعات می‌پردازند که در این میان روابط عمومی در هر سازمان یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین واحد سازمانی به‌منظور اطلاع‌رسانی و پل ارتباطی قوی ما بین کارکنان سازمان و محیط بیرونی سازمان نقش ایفا می‌کنند. این واحد سازمانی می‌تواند رهرو تغییرات در سازمان باشد و با آموزش و ابزارهایی که در اختیار دارد آگاهی‌های لازم را برای تسریع روند تغییرات ارائه نماید (نیرومند، ۱۳۹۲: ۷۳). بی‌شک شهرت هر سازمان وابستگی کامل به روابط عمومی سازمان دارد. در واقع، نوع فعالیت روابط عمومی به مدل شبکه‌های ارتباطی در سازمان بستگی دارد (کریه و پرونیوک^۱، ۲۰۲۰).

اخیراً ظهور و افزایش محبوبیت رسانه‌های اجتماعی عملکرد روابط عمومی را تغییر داده است. رسانه‌های اجتماعی ابزارهای فنی مشترکی هستند که به فعالیت‌ها و تعاملات فضای کار نفوذ کرده و آن‌ها را تغییر داده‌اند و به سازمان‌ها اجازه می‌دهند محتوای تولید شده توسط کاربر در مقیاس بزرگی پخش و مبادله شود (ساترلند^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). از اواخر دهه ۱۹۹۰، مطالعات (کومبس^۳، ۱۹۹۸؛ کنت و تیلور^۴، ۱۹۹۸) کاربرد فناوری‌های دیجیتال را در روابط عمومی بررسی کرده و قابلیت تعاملی اینترنت را تعالی بخشیده‌اند. رسانه‌های اجتماعی فرصت‌های بی‌شماری برای تعامل با طیف وسیعی از سهامداران در اختیار متخصصان روابط عمومی قرار می‌دهند (ساترلند^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). رایت و هینسون^۶ در سال ۲۰۱۰ در مطالعه سالانه خود در زمینه رسانه‌های اجتماعی، دریافتند که بیشتر متخصصان روابط عمومی احساس می‌کنند ابزارهای رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌هایشان مهم هستند. به‌طور خاص، ۷۷٪ از پاسخ‌دهندگان احساس می‌کنند شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک و لینکدین مهم هستند (۱۴٪ احساس می‌کنند که آن‌ها بی‌اهمیت هستند)، ۶۵٪ احساس می‌کنند سایت‌های میکرو بلاگ مانند توییتر مهم هستند (۲۳٪ احساس می‌کنند که آن‌ها مهم نیستند)، ۶۵٪ احساس اشتراک‌گذاری فیلم مانند یوتیوب مهم بود (۲۲٪ آن را بی‌اهمیت می‌دانستند) و ۵۷٪ احساس می‌کردند که وبلاگ مهم است (۳۳٪ احساس می‌کنند بی‌اهمیت هستند). در مقایسه با مطالعه ۲۰۰۹، مطالعه

۲۰۱۰ افزایش اهمیت برای هر ابزار جز وبلاگ‌ها را نشان داد (دیستانسو^۷ و همکاران، ۲۰۱۱).

رسانه‌های اجتماعی فرصت‌های بی‌شماری را برای متخصصان روابط عمومی فراهم می‌کنند تا ضمن استفاده از اشکال جدید فناوری و ادغام آن‌ها در زندگی روزمره، با مردم تعامل داشته باشند. این پیشرفت‌های تکنولوژی استفاده گسترده‌ای را در بین متخصصان روابط عمومی ایجاد کرده است (البدی^۸ و همکاران، ۲۰۲۰). رسانه‌های اجتماعی رابطه بین یک شرکت و کارمندان آن، مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها و اساساً هرکسی را که بر یک سازمان تأثیر می‌گذارد یا می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد تغییر می‌دهد. انتشار پیام در این محیط می‌تواند آسان‌تر، سریع‌تر و کارآمدتر باشد (لاریسی^۹ و همکاران، ۲۰۰۹). اما اجرای تاکتیک‌ها با ابزار مناسب می‌تواند چالش برانگیز باشد. با ظهور اشکال بیشتر رسانه‌های اجتماعی، متخصصان روابط عمومی باید بفهمند که از چه ابزاری استفاده کنند، چگونه از آن‌ها به‌طور مناسب استفاده کنند و چگونه اثربخشی آن‌ها را بسنجند (پین، ۲۰۰۹). چالش فعالان روابط عمومی فقط تلاش برای یافتن بهترین راه برای تلفیق استراتژیک رسانه‌های اجتماعی نیست، بلکه تعیین بهترین روش برای اندازه‌گیری آن است (مک کورکیندیل^{۱۰}، ۲۰۱۰).

در این میان، روابط عمومی نقش بی‌بدیلی در تحقق و ارتقای چشم‌انداز مدیریت شهری یعنی «تهران شهری برای همه» دارد. ساخت یک شهر بدون نظر ساکنان و مشارکت حداکثری ذی‌نفعان امکان‌پذیر نیست و روابط عمومی در سازمان متروی تهران، به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان راه‌آهن شهری در کشور و یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های حمل و نقل شهروندان در پایتخت، می‌تواند در انتقال سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان به ذی‌نفعان و همچنین ایده‌ها، تفکرات و پیشنهادهای آن‌ها به مدیریت ارشد سازمان بسیار مؤثر عمل کند. با اقدامات و عملکرد به موقع و خوب رسانه‌ای می‌توان بسیاری از تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد. با این حال ساختار فعلی روابط عمومی که مبتنی بر یک اداره صرف سازمانی است سبب شده، روابط عمومی علی‌رغم داشتن ظرفیت‌ها و ابزارهای لازم نه‌تنها نتوانند در بین مخاطبان خود جایگاه مناسبی به دست آورند، بلکه همواره در مقابل سایر رسانه‌ها نیز به یک بخش منفعل و نیازمند به رسانه تعریف شده‌اند، در حالی که روابط

1. Kreye and perunovic
2. Sutherland
3. Coombs
4. Kent & Taylor
5. Sutherland
6. Wright & Hinson

7. DiStaso

8. Al-Badi

9. Lariscy

10. McCorkindale

رکس ال‌هارلو^۱، استاد قدیمی و رهبر حرفه‌ای روابط عمومی، از تجزیه و تحلیل ۴۷۲ تعریف روابط عمومی از آغاز قرن بیستم تاکنون، تعریف کاربردی و عملیاتی خود را از این واژه در قالب یک وظیفه مدیریتی مطرح ساخته و عنوان کرده است: روابط عمومی وظیفه مدیریتی و روشنی است که برای ایجاد و نگهداری راه‌ها و خطوط متقابل ارتباطی درک، پذیرش و همکاری بین یک سازمان و مردمی که با آن سروکار دارند، کمک می‌کند (رنجبر و نیرومند، ۱۳۹۳: ۱۱۴). روابط عمومی با ایجاد رابطه‌ای مناسب با انواع مختلف مشتری از طریق پیام‌های مطلوب، ایجاد تصویری ذهنی خوبی از شرکت در ذهن آن‌ها، خلق داستان‌ها، رویدادها و تفکرات مثبت و حذف داستان‌ها، رویدادها و شایعات نامطلوب به سازمان کمک می‌کند. بخش روابط عمومی نه تنها به درآمد سازمان کمک می‌کند، بلکه به اجتناب از هزینه‌های اضافی در سازمان نیز یاری می‌رساند. روابط عمومی با هزینه بسیار کمتری (نسبت به دیگر ابزارهای آمیخته ترویج) به آگاهی‌های مردم می‌افزاید و آثار مثبت بیشتری دارد (گودرزی و اسمعیلی، ۱۳۹۰: ۲).

رسانه‌های اجتماعی

رسانه‌های اجتماعی را می‌توان کاربرد گروهی ابزار آنلاین و فناوری‌هایی تعریف کرد که مشارکت، محاوره، آزاداندیشی و اجتماعی شدن را در گروهی از کاربران تشویق و میسر می‌کنند. رسانه‌های اجتماعی مجموعه کاربردهایی از ابزارهای نرم‌افزاری آنلاین است و شامل سایت‌های شبکه‌های اجتماعی مانند فیس بوک، مای اسپیس، توییتر و همچنین سایت‌های اشتراک رسانه‌ای، وبلاگ‌ها، پادکست‌ها و غیره است (زارعی و بیات، ۱۳۹۴: ۱۰۱). رسانه‌های اجتماعی، به فعالیت‌ها، اقدامات و رفتارهای بین اجتماعات آنلاین مردم اشاره دارد. آن‌ها از این طریق می‌توانند دانش، اطلاعات و عقاید خود را با استفاده از رسانه‌های ارتباطی به اشتراک بگذارند. به کمک این رسانه‌های ارتباطی مبتنی بر وب، افراد قادرند اطلاعات، تصاویر، ویدیوهای کلمات را به راحتی به یکدیگر منتقل کنند. رسانه‌های اجتماعی، سایت‌ها و ابزارهای ارتباطی و انتشار آنلاین با مقصدهای نهایی وب ۲ هستند که براساس مراودات، همراهی و مشارکت، پایه‌گذاری شده‌اند. رسانه اجتماعی متشکل از دو بخش است: یک بخش مربوط به رسانه (حضور اجتماعی /

عمومی خود می‌تواند یک سازمان رسانه‌ای باشد و از ظرفیت‌های رسانه‌های ازجمله جریان‌سازی برای مطرح کردن سازمان خود و تعامل مناسب‌تر با مخاطبان بهره‌برداری نماید (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴). این در حالی است که در روابط عمومی در سازمان‌های دولتی باید به عنوان بخشی از بدنه دولت به عنوان پل ارتباطی بین دولت و مردم عمل کند و با برقراری ارتباطات دوسویه و متعامل با محیط و مخاطبان و رسانه‌ها مشارکت و اعتماد مردم را به سازمان و برنامه‌های آن جلب کند و متقابلاً دیدگاه‌های مخاطبان را به سازمان منتقل کنند و ضمن برخورداری بودن از جایگاه مناسب در سازمان به ایفای نقش‌های مؤثر در عرصه‌های سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری نیز دارد (رسولی و هدایتی، ۱۳۹۶: ۲۲۰). از سوی دیگر به دلیل اهمیت بسیار زیاد سازمان‌ها در شبکه‌های اجتماعی و همچنین محبوبیت روزافزون آن در بین افراد مختلف، شرکت‌ها بیشتر در تلاش برای اندازه‌گیری و مدیریت رسانه‌های اجتماعی هستند و یکی از مهم‌ترین ابعاد در راستای کمک به فعالیت‌های روابط عمومی بوده و منجر به توسعه فعالیت‌های سازمانی می‌شود اما نحوه استفاده صحیح از این رسانه‌ها حائز اهمیت بوده و این مسئله اصلی مطرح می‌شود که الگوی مناسب برای روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه اجتماعی چیست؟ و روابط اثرگذار و تاثیرپذیر شاخص‌های مطرح در الگوی مذکور چگونه است؟

با توجه به شکاف تحقیقاتی در ادبیات پژوهش، در خصوص شناسایی مؤلفه‌های پژوهش از روش کیفی و نظرات خبرگان بهره برده شد و سپس در بخش کمی به منظور ارزیابی تأثیر ابعاد مدل و نهایتاً ارائه مدل از تکنیک دیمتل استفاده خواهد شد.

مبانی نظری

روابط عمومی

انجمن بین‌المللی روابط عمومی، (ایپرا) که در سال ۱۹۵۵ متشکل از انجمن‌های ملی و کارشناسان روابط عمومی به وجود آمده است در ماه مه ۱۹۶۰ برای روابط عمومی چنین تعریفی را پیشنهاد می‌کند: روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است، عملی است ممتد، مداوم و طرحی ریزی شده که از طریق آن افراد و سازمان می‌کوشند تا پشتیبانی، تفاهم و همکاری کسانی را که با آن‌ها سروکار دارند و یا در آینده سروکار خواهند داشت به دست می‌آورند و با اقدامات ارتباطی و تدابیر دیگر به خلق گرایش‌های مطلوب پردازند و گرایش‌های مخالف را از میان بردارند (رسولی و هدایتی، ۱۳۹۶: ۲۱۸).

۱۳۳). امروزه، این فناوری‌ها شامل ابزارهای ارتباطی و رسانه‌های اجتماعی می‌شود که اشتراک اطلاعات و همکاری را در محیط وب تسهیل می‌کنند. تصور بر این است که ارتباطات در رسانه‌های اجتماعی زودگذرند، اما استفاده از این ابزارها در حال افزایش است و این امر سازمان‌ها را به استفاده از آن‌ها ترغیب می‌کند. استفاده از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند برای سازمان‌ها مفید واقع شود، اما این استفاده باید به‌طور مناسبی همانند انواع دیگر همکاری‌ها، ارتباطات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات مدیریت شود (علیپور، ۱۳۹۴: ۱۸). تعامل در ارتباطات آنلاین نوع ارتباطات رو تغییر داده است. شبکه‌های اجتماعی ادراک افراد را از اطلاعات جاری در اجتماع تغییر داده است (کویران و همکاران، ۲۰۲۰). شبکه‌های اجتماعی ابزاری برای تغییر ارتباطات و اطلاعات رسانه ای محسوب می‌شود (اپاریکو-مارتینز و همکاران، ۲۰۱۹). با ورود اینترنت به بخش‌های مختلف زندگی انسان‌ها و گسترش ابزارهای ارتباطی از طریق شبکه جهانی، شکل تازه‌ای از روابط اجتماعی به دست آمد و بی‌شک اگر بتوان در این روابط جایگاهی به دست آورد، باید با آن همراه و همگام شده، مزایا و معایب آن را شناخته و برنامه‌های مهم خود را در آن قرار داد. شبکه‌های اجتماعی نوعی استراتژی برای روابط عمومی محسوب می‌شود. از این رو، امکانات دلخواه و رایگان بسیاری را متناسب با نیاز جامعه الکترونیک در اختیار می‌گذارد. در ادامه جدول ۱ مدل‌های مرتبط با تأثیر رسانه بر افکار مخاطب را ارائه می‌کند:

غنای رسانه) و یک بخش مربوط به فرآیند اجتماعی (خودارایه/ خودافشا) (کریمی علویچه و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۷). شبکه‌های اجتماعی امکان تبادل بسیار زیاد با سایر کاربران را ایجاد کرده و محتوای ایجاد شده در آن می‌تواند به نفع سازمان‌های عمومی باشد (دکرت و همکاران، ۲۰۱۹).

کاربرد شبکه‌های اجتماعی در روابط عمومی

روابط عمومی از ابعاد بسیار حائز اهمیت در هر سازمانی است و ابعادی که روابط عمومی سازمان می‌بایست در نظر بگیرد شامل صداقت، تعهد، مشارکت و جلب رضایت است که این موضوع روابط اجتماعی را نیز شکل می‌دهد و ارتباط بین سازمان و کارکنان از طریق روابط عمومی تسهیل می‌گردد (لی، ۲۰۱۹). رسانه‌های اجتماعی می‌توانند نقش مهمی را در این زمینه ایفا کنند که در این بین به‌طور عموم، ویژگی‌های شبکه‌های ارتباطی به اصول اخلاقی و عوامل اجتماعی و اقتصادی وابسته است (گودزون و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، صنعت روابط عمومی دوران تحولات پیچیده‌ای را تجربه می‌کند. از یک سو فعالیت‌های الکترونیک مبتنی بر وب ۲ و شبکه‌های اجتماعی و از سوی دیگر مخاطبان خواهان فعالیت مشارکت‌جویانه، این صنعت ارتباطاتی و اطلاع‌رسانی را با تحولات جدی و عرصه‌های ناشناخته‌ای روبه‌رو کرده است. اشتراک‌گذاری اطلاعات در شبکه‌های اجتماعی، خیلی سریع‌تر از هر بخش دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها، واحدهای روابط عمومی و کارشناسان آن‌ها را متأثر کرده است (ساعدی، ۱۳۹۲).

جدول ۱. مدل‌های مرتبط با تأثیر رسانه بر افکار مخاطب

مدل گلوله‌ای تأثیر (مدل S-R یا نظریه تزریقی زیر جلدی^۱)

در تحقیقات اولیه (مرحله اول) همگان معتقد به قدرت فوق‌العاده رسانه‌ها در تأثیرگذاری جامعه بودند. نظریه گلوله‌ای^۲ نامی است که محققان ارتباطی به نخستین فرضیاتی که درباره رسانه‌های همگانی ارائه شد، نهادند. به نظریه گلوله‌ای، نظریه «سوزنی» یا تزریقی نیز گفته می‌شود. درباره ضعف‌ها و کمبودهای نظریه گلوله‌ای مطالب بسیاری نوشته شده است؛ از جمله دفلور^۳ در تحلیل خویش با توجه به تجربیات و تحقیقات رو به رشد جدید ضرورت ایجاد تغییراتی در این نظریه را یادآور شده است: اول آنکه تفاوت‌های فردی باید در نظر گرفته شود. تفاوت در شخصیت‌های نگرش‌ها، ضریب هوشی و منافع افراد وجود دارد. دوم آنکه با توجه به عوامل سن، شغل، شیوه زندگی، جنس، مذهب و نظایر آن‌ها، افراد متفاوت هستند (سعیدی، ۱۳۸۶: ۱۶۷).

مدل تأثیر محدود رسانه‌ها

ارائه دلایل و شواهد تحقیقاتی درباره تأثیر محدود رسانه‌ها در مرحله دوم آغاز گردید و سعی شد که نظریه گلوله‌ای را بی‌اعتبار سازد ... بعضی تحقیقات کلیدی درباره تأثیر ارتباطات به ویژه با تحقیقی که هاوولد^۴ و همکارانش به روی سربازان ارتش آمریکا انجام دادند، نشان داد که فیلم‌ها تنها در انتقال اطلاعات مؤثر بودند و در تغییر نگرش‌ها نقشی ایفا نکردند... همچنین بررسی‌هایی که لازارسفلد^۵ و همکاران او در انتخابات ریاست جمهوری آمریکا در سال ۱۹۴۹ م. انجام دادند، متوجه شدند که تنها تعداد کمی از مردم تحت تأثیر ارتباطات توده در طول مبارزات انتخاباتی قرار گرفتند کلاپر در کتابش «اثرات رسانه‌های همگانی» (۱۹۴۹) به بررسی آثار رسانه‌ها پرداخت (سعیدی، ۱۳۸۶: ۱۶۷).

1. Hypodermic Theory
2. Bullet Theory
3. Defleur
4. Howland
5. Lazarsfield

ادامه جدول ۱. مدل‌های مرتبط با تأثیر رسانه بر افکار مخاطب

نظریه کاشت

نظریه جزمی مک‌لوهان، نظریه تجربه تأثیرات ترکیبی، نظریه مارویچ سکوت (شکل‌گیری افکار عمومی)، نظریه سلطه رسانه‌ها از جمله نظریاتی هستند که در بررسی تأثیر روی مخاطبان به وسیله رسانه‌های جمعی به بحث و گفتگو و تجزیه و تحلیل می‌پردازند (سعیدی، ۱۳۸۶: ۱۶۷).

نظریه بازنمایی رسانه‌ای

مطالعه بازنمایی رسانه‌ای در مطالعات رسانه‌ای، ارتباطی و فرهنگی بسیار مهم و محوری است. از آنجائی که نمی‌توان جهان را با تمام پیچیدگی‌های بی‌شمار آن به تصویر کشید، ارزش‌های خبری، فشارهای پروپاگاندایی، تهییج، تقابل (که ما را از دیگران جدا می‌سازد) یا تحمیل معنا در قالب مجموعه‌ای از پیچیدگی‌های فنی و محتوایی ارائه می‌دهند. بر اساس این نظریه نیز اگر روابط عمومی را همانند یک سازمان رسانه‌ای تعریف کنیم و نقش‌ها و کارکردهای رسانه را نیز برای آن در نظر بگیریم می‌توان پذیرفت که روابط عمومی‌ها نیز می‌توانند بر فرایند شناخت مخاطبان از جهان خارج تأثیر بگذارند و طبعاً با ایجاد جریان‌سازی خبری هم به بازنمایی واقعیت‌های مرتبط با اهداف و اولویت‌های سازمانی خود بپردازند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۷).

پیشینه پژوهش

در ادامه به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده، در زمینه موضوع پژوهش اشاره می‌شود:

محمدی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی جریان‌سازی خبری روابط عمومی سازمان‌های دولتی با متغیرهایی چون تبدیل‌شدن روابط عمومی‌ها به یک سازمان رسانه‌ای، حمایت سازمان دولتی مافوق از فرایند جریان‌سازی استفاده از نیروی انسانی کارشناس و بهره‌گیری از قالب‌های ژورنالیستی پرداختند. ابزار مورد استفاده در آن، پرسشنامه است. جامعه آماری آن کارشناسان روابط عمومی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقر در شهر تهران به تعداد آن‌ها ۶۰۰ نفر و حجم نمونه نیز به تعداد ۲۰۰ است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با تغییر و تحولات تکنولوژیکی که ایجاد شده تبدیل‌شدن روابط عمومی به سازمان‌های رسانه‌ای و نیز استفاده از قالب‌های ژورنالیستی، روابط عمومی‌ها می‌توانند نقش فعال‌تری در جریان‌سازی خبری جامعه و به تبع آن پیشبرد اهداف سازمانی به ویژه در سازمان‌های دولتی ایفا نمایند. بیات و همکاران (۱۳۹۷) به شناسایی انواع رسانه‌های اجتماعی و کاربرد آن‌ها در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداختند، جامعه آماری این پژوهش شامل پژوهش‌هایی است که به کاربرد رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته‌اند. بررسی پژوهش‌ها نشان داد که کاربردهای گوناگون رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی بسیار متنوع است و بیشتر کاربردهایی که می‌توان از رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی انتظار داشت، در مقالات بررسی شده و به آن‌ها اشاره شده است. رسانه‌های اجتماعی گوناگون در فعالیت‌های روزمره کتابخانه‌های دانشگاهی نقش داشته‌اند. مروری جامع بر کاربرد رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی وضعیت کنونی این پدیده در کتابخانه‌های دانشگاهی را به تصویر می‌کشد. خداداد شهری

و همکاران (۱۳۹۶) به تعیین چگونگی مدیریت اسناد رسانه‌های اجتماعی و ارائه الگوی پیشنهادی به آرشیوهای ملی جهان در این رابطه پرداختند. جامعه پژوهش حاضر شامل تمامی وب سایت‌های آرشیوهای ملی سراسر جهان است. دستنامه‌های مدیریت اسناد از وبسایت آرشیوهای ملی دنیا گردآوری و تحلیل محتوا روی آن‌ها با استفاده از شیوه کدگذاری زنده و نرم‌افزار این ویو ۱۱۱ انجام شده است. یافته‌ها نشان داد آرشیو ملی ۱۱۵ کشور از ۲۰۵ کشور جامعه آماری پژوهش در فضای مجازی حضور داشتند که دسترسی به سایت آرشیو ملی ۹۷ کشور میسر شد و در این میان ۳۳ کشور دارای دستنامه مدیریت اسناد بودند. از میان ۳۳ کشوری که از وبسایت آرشیو ملی آنان دستنامه گردآوری شد، تنها شش کشور دستنامه مخصوص مدیریت اسناد رسانه‌های اجتماعی تدوین کرده بودند. دستنامه‌های کشور آمریکا در خصوص انتساب مقوله‌های تعریف شده پژوهش در رتبه اول قرار داشت. «گردآوری اسناد» بیش از دیگر فرایندها در دستنامه‌های مدیریت اسناد رسانه‌های اجتماعی مورد توجه واقع شده است. نداف و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی رابطه میان رفتارهای مدیریت روابط عمومی با عملکرد روابط عمومی و عملکرد روابط عمومی با اعتماد اجتماعی پرداختند. نمونه مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان روابط عمومی بانک بودند که به روش سرشماری از بین بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری استان خوزستان انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه رفتارهای مدیریت روابط عمومی، پرسشنامه عملکرد روابط عمومی و پرسشنامه اعتماد اجتماعی بودند. مدل ارزیابی شده در پژوهش از شاخص‌های برازندگی قابل قبولی برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان دادند که میان رفتارهای

مدیریت روابط عمومی و عملکرد روابط عمومی رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان دادند که میان عملکرد روابط عمومی و اعتماد اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نرگیان و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی آنلاین بر شفافیت و اعتماد عمومی با اثر میانجیگری مشارکت عمومی، پرداختند. جامعه آماری پژوهش حاضر، دانشجویان دانشگاه تهران را شامل می‌شود که نمونه‌گیری آن به روش طبقه‌بندی است و داده‌ها به کمک ابزار پرسشنامه گردآوری شده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد اثر رسانه‌های اجتماعی آنلاین بر مشارکت مدنی و سیاسی و همچنین اثر این دو نوع مشارکت بر شفافیت و اعتماد عمومی معنادار است و تأیید می‌شود.

در خارج از کشور، در سال ۲۰۲۰ تحقیق با عنوان آیا رسانه‌های اجتماعی می‌توانند به جامعه‌پذیری افراد تازه وارد کمک کنند؟ توسط گای^۱ و همکارانش مورد بررسی قرار گرفته شد و نتیجه این تحقیق که بر روی ۲۳۸ نفر تحقیق شده و رسانه وی چت مورد ارزیابی قرار گرفته شده نشان می‌دهد که شدت استفاده از رسانه اجتماعی بر جامعه‌پذیری تازه واردین تأثیر دارد و استفاده از آن مهارت عملکردی فرد را افزایش می‌دهد. البدی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به پذیرش شبکه اجتماعی در روابط عمومی در سازمان‌های غیرانتفاعی پرداختند. این نظرسنجی از متخصصان روابط عمومی سازمان‌های غیرانتفاعی (۴۰۹ نفر) با استفاده از نظریه واحد پذیرش و استفاده از فناوری انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که زنان رسانه‌های اجتماعی را مفید می‌دانند، در حالی که مردان اعتماد بیشتری به استفاده فعال از رسانه‌های اجتماعی نشان می‌دهند. سازمان‌هایی که دارای بخش‌های روابط عمومی مشخص هستند، بیشتر تمایل به استفاده از رسانه‌های اجتماعی دارند. همبستگی مثبت بین عوامل نظریه واحد پذیرش و استفاده از فناوری و اعتبار، احتمال بیشتری برای اتخاذ رسانه‌های اجتماعی را نشان می‌دهد. در سال ۲۰۱۹ تحقیقی با عنوان روابط عمومی سازمان در رسانه‌های اجتماعی توسط کانگ^۲ و نامیسانگو^۳ مورد ارزیابی قرار گرفته شده است. تعامل متقارن در سازمان از طریق روابط عمومی سازمان صورت می‌پذیرد و اجازه می‌دهد با به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی روابط استراتژیک توسعه‌یافته و الگوهای مرتبط با روابط عمومی سازمان نیز تغییر یابد. چارچست و همکاران

مرور پیشینه داخل کشور نشان می‌دهد، اغلب تحقیقات انجام شده به کارکردهای شبکه‌ای اجتماعی در سازمان پرداختند (بیات و همکاران، ۱۳۹۷؛ خداداد شهری و همکاران، ۱۳۹۶)؛ در معدود تحقیقات انجام شده در خصوص قابلیت شبکه اجتماعی در روابط عمومی می‌توان به پژوهش نرگیان و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد که به بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی آنلاین بر شفافیت و اعتماد عمومی پرداخته و نتایج آن به صورت غیرمستقیم به هدف پژوهش حاضر نزدیک است، به‌طور کلی استفاده از شبکه‌های اجتماعی در روابط عمومی همچنان به‌عنوان بستر ناشناخته وجود دارد که نیازمند تحقیقات عمیق‌تر در این حوزه است. نتایج حاصل از مرور پیشینه پژوهش خارج از کشور نیز حاکی از آن است که موضوع‌های موردبحث بیشتر در خصوص نحوه پذیرش شبکه اجتماعی

1. Cai
2. Kang
3. Namisango

بخش کیفی، شامل انجام مطالعه میدانی کیفی شناسایی مؤلفه‌های الگوی روابط عمومی با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی است. در ابتدای این مرحله پروتکل انجام مصاحبه‌های پژوهش با مشارکت کنندگان تنظیم شد. پس از تدوین پروتکل، مصاحبه‌های پژوهش با مشارکت کنندگان انجام گرفت. مشارکت کنندگان شامل ۶ نفر از خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه روابط عمومی و رسانه و متخصصان فعال در شرکت متروی تهران بوده‌اند. انتخاب هر مصاحبه‌شونده با استفاده از روش قضاوتی انجام شده است. در روش قضاوتی محقق شرایط خاصی را برای انتخاب نمونه تعیین می‌کند، این شرایط در تحقیق حاضر به شرح زیر بوده‌اند:

- حداقل مدرک کارشناسی ارشد در حوزه روابط عمومی
- سابقه مدیریتی حداقل ۵ سال در حوزه روابط عمومی
- مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی برگزار شد و تا زمان رسیدن به اشباع نظری^۱ ادامه داده شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، در مرحله اول محقق به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخت. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب انجام و توسط محقق ارزیابی گردید. پس از تنظیم هر مصاحبه متن پیاده شده به نرم‌افزار Max QDA وارد شد و با روش تحلیل تم مورد تحلیل قرار گرفت. با مطالعه دقیق و خط به خط جملات و اصطلاحات مصاحبه‌ها، مضامین توصیفی توسط محقق به هر قطعه از جملات نسبت داده می‌شد و البته گاه جمله از منظرهای مختلف کدهای مختلفی را به خود می‌پذیرفت.

در صورتی که در فرایند پژوهش کیفی کلیه اجزا و عناصر پژوهش در ارتباط با یکدیگر قرار داشته و به صورت دقیق و عمیق اجرا گردند، فرایند پژوهش کیفی از اعتبار برخوردار خواهد بود. در خصوص بررسی پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی نیز ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری‌های دقیق، کامل و متنوع و تکرار آن‌ها می‌تواند در خدمت پایایی پژوهش قرار گیرد (نیک‌خواه و همکاران، ۱۳۹۶). لذا، در پژوهش حاضر از آنجا که در طراحی پرسش‌های مصاحبه از هیچ الگوی پیش‌ساخته پیشین استفاده نشده است و تلاش پژوهشگر در اجرای هر مصاحبه بر آن متمرکز بود تا

(البدی و همکاران، ۲۰۲۰)، کارکردهای آن در جامعه (گای و همکاران، ۲۰۲۰) است.

سایر تحقیقات همچون کانگ و نامیسانگو (۲۰۱۹)، چارچست و همکاران (۲۰۱۶)؛ دستانسو و همکاران (۲۰۱۱) علی‌رغم اشاره به کاربرد شبکه‌های اجتماعی در روابط عمومی، فاقد ساختار علی و روابط بین شاخص‌های هر بخش است. همچنین نتایج تحقیقات خارج از کشور، تنها به‌عنوان یک الگوی زمینه‌ای قابل‌استفاده هستند و نتایج آن‌ها به دلیل تفاوت‌های موجود در جامعه داخل کشور با خارج از کشور، چندان قابل‌استفاده نیست و یک الگوی بومی در این خصوص برای سازمان‌های داخلی ضرورت دارد. بنابراین، با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود در زمینه ارائه الگوی روابط عمومی با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی ضرورت می‌یابد.

روش‌شناسی پژوهش

چنانچه طبقه‌بندی تحقیقات برحسب هدف را مدنظر قرار دهیم، پژوهش حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، همچنین براساس ماهیت و روش، پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی پیمایشی قرار دارد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های مختلط (کمی، کیفی) به شمار می‌رود. به‌زعم محققان روش‌شناسی به‌کارگیری یکی از روش‌های پژوهش (کمی و کیفی) تنها جنبه‌های محدودی از یک پدیده را نمایان کرده و تحلیل می‌نماید و در این صورت جنبه‌های دیگر پدیده نادیده گرفته می‌شود. بنابراین، به کار بردن روش‌های تحقیق آمیخته درک روشن‌تری از پدیده‌های اجتماعی و رفتاری فراهم می‌آورد. از آنجا که ابتدا مصاحبه به‌منظور تعیین شاخص‌های الگوی روابط عمومی با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی انجام پذیرفته و سپس اطلاعات تکمیلی از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌گردد، طرح پژوهش از نوع اکتشافی متوالی است.

روش پژوهش در بخش کیفی

با توجه به نوظهور بودن پدیده رسانه‌های اجتماعی، ادبیات پژوهش در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی روابط عمومی با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی، محدود و پراکنده است، لذا به‌منظور کسب داده‌های غنی‌تر و پر محتوی‌تر، جهت استخراج مؤلفه‌های مدل از روش کیفی بهره برده شد.

کلارک و برون (۲۰۰۶) فرایندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این پژوهش از این رویکرد استفاده خواهیم کرد:

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. در این مرحله ۲۹۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصا شد.

مرحله ۳. جستجوی کدهای گزینشی: در این مرحله تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله ۳۰ کد گزینشی توسط محققان به دست آمد.

مرحله ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی: این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله محققان به ۵ تم فرعی دست پیدا کردند.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: محقق در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. در این مرحله محققان در نهایت، پس از رفت‌وبرگشت در میان تم‌های فرعی به ۲ تم اصلی دست یافتند که در زمینه مورد نظر پژوهش مورد نظر قابل تبیین است. مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

جدول ۲ نشان‌دهنده مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی، اصلی و فراوانی آن‌ها در مصاحبه‌ها است.

داده‌های کیفی به صورت مستقل و اکتشافی بدون توجه به یافته‌های گذشته به دست آید و نتایج آن بدون دست‌کاری و الگوی ذهنی خاصی مورد تحلیل قرار گیرد، پژوهش حاضر از پایایی برخوردار است. همچنین با عنایت به این مطلب که محقق در تفسیر نتایج دقت کافی را مبذول داشته و از نظرات خبرگان امر استفاده کرده است، دارای روایی است.

روش پژوهش در بخش کمی

برای شناسایی الگوی روابط علی میان متغیرهای به دست آمده از بخش کیفی، از روش دیتمیل فازی استفاده شد، دیتمیل^۱ یک روش مفید برای تحلیل روابط علت و معلولی است. دیتمیل می‌تواند به‌طور مؤثر ساختار یک نقشه روابط را با روابط متقابل واضح بین زیر معیارها برای هر معیار بسازد. همچنین می‌توان از آن برای ایجاد نمودارهای علی استفاده کرد که بتوانند رابطه علی و معلولی زیر دستگاه‌ها را تجسم کنند (بویوکازان و چیفسی^۲، ۲۰۱۱). به گفته گابوس و فونتلا^۳ در سال ۱۹۷۲، از دیتمیل می‌توان برای سنجش جنبه‌های کیفی و عوامل مرتبط با آن‌ها که اغلب در مسائل اجتماعی و همچنین در دیگر مسائل چالش‌برانگیز که شامل تکنیک‌های تعاملی انسان مدل است استفاده کرد. پرسشنامه دیتمیل فازی را باید تعداد منتخبی از خبرگان تکمیل نمایند. در روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، حجم زیادی از نمونه لازم نیست و تعداد افراد بستگی به موضوع و ترکیب پنل خبرگان دارد در این بخش نیز تعداد ۶ نفر از خبرگان با استفاده از روش قضاوتی انتخاب شدند در پرسشنامه دیتمیل زیرمعیارها به صورت دوجه‌دو از نظر تأثیرگذاری بر یکدیگر مورد سنجش قرار می‌گیرند. چون تمام مقایسه‌های ممکن در این پرسشنامه وجود دارد روایی و پایایی آن مورد تأیید است. در نهایت، نتایج پرسشنامه دیتمیل فازی به کمک ایجاد فرمول‌های مورد لزوم در نرم‌افزار اکسل و همچنین اس.پی.اس.اس. تحلیل و معیارها غربال گردید.

یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش کیفی تحلیل تم برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش استفاده شده است.

1. Dematel

2. Büyükožkan, Gülçin & Çifçi

3. Gabus & Fontela

جدول ۲. ابعاد مدل و دسته‌های مفهومی

مقوله اصلی	مؤلفه فرعی	مفاهیم اولیه	فراوانی
شاخص‌های رسانه اجتماعی	ارتباطات رسانه‌ای	خلق ارزش	۱۷
		ارتباطات دوسویه	۱۴
		ارتباطات مؤثر	۱۰
		ارزیابی تمایل مشتریان	۹
		ارتباطات گروهی	۹
		ارتباطات بین فردی	۸
		سهولت برقراری ارتباط	۷
		قابلیت‌های خبرسازی	۱۰
		بازاریابی	۸
		اطلاع‌رسانی رسانه اجتماعی	۷
سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی	ارتباط مؤثر با مشتری	جامعه اعضا فعال	۷
		ارتباط مؤثر با مشتری	۷
		اطلاعات روزآمد	۶
		فرهنگ‌سازی	۱۱
		عملکرد نوآورانه	۸
		کسب اطلاعات	۷
		دسترسی پذیری	۷
		انعطاف‌پذیری	۵
		قابلیت‌های رسانه‌ای	۵
		شاخص‌های روابط عمومی	توسعه ارتباطات در روابط عمومی
شناسایی مؤثر مخاطبان	۱۹		
سیاست گذاری تبلیغاتی	۱۴		
تکنیک‌های رسانه‌ای	۱۳		
تکنولوژی‌های ارتباطی	۱۱		
ایجاد جامعه ارتباطی	۹		
اعتماد مخاطبان	۱۴		
عوامل سخت‌افزاری	۱۰		
جریان‌سازی	۹		
هماهنگی با تغییرات محیطی	۷		
توسعه روابط عمومی	توسعه روابط عمومی	خلاقیت	۶
		کار گروهی	۴

یافته‌های بخش کمی - دیتیمیل فازی

به‌منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ عبارت کیفی استفاده شده است که نام این عبارات و مقادیر فازی معادل آن‌ها در جدول ۳، نشان داده شده است.

در ادامه به‌منظور شناسایی الگوی روابط علی میان شاخص‌های مدل از روش دیتیمیل فازی استفاده شد. در این پژوهش

جدول ۳. گزینه‌های زبانی و اعداد فازی برای سنجش شدت اثرات

گزینه‌های زبانی	اعداد قطعی	اعداد فازی مثلثی
تأثیر خیلی زیاد	۴	(۸،۹،۹)
تأثیر زیاد	۳	(۶،۷،۸)
تأثیر کم	۲	(۴،۵،۶)
تأثیر بسیار کم	۱	(۲،۳،۴)
بدون تأثیر	۰	(۱،۱،۱)

متغیر	ارتباطات رسانه‌ای	اطلاع‌رسانی رسانه اجتماعی	سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی	توسعه ارتباطات در روابط عمومی	توسعه روابط عمومی
توسعه روابط عمومی	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰

در گام سوم ماتریس روابط کل (T) فازی با توجه به رابطه ۳ به دست می‌آید.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H_i \times (I - H_i)^{-1} \quad (2)$$

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (H^1 + H^2 + \dots + H^k) = H_i \times (I - H_i)^{-1}$$

در رابطه فوق، I ماتریس یکه است.

جدول ۶. ماتریس دی فازی شده مؤلفه‌های اصلی پژوهش

متغیر	ارتباطات رسانه‌ای	اطلاع‌رسانی رسانه اجتماعی	سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی	توسعه ارتباطات در روابط عمومی	توسعه روابط عمومی
ارتباطات رسانه‌ای	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰
اطلاع‌رسانی رسانه اجتماعی	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰
سهولت کاربری رسانه اجتماعی	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰
توسعه ارتباطات در روابط عمومی	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰
توسعه روابط عمومی	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰۰۰

- بنابراین، بردار افقی (D + R) میزان تأثیر و تأثیر عامل موردنظر در سیستم است. به عبارت دیگر، هرچه مقدار D + R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد.

- بردار عمودی (D - R) قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به طور کلی اگر D - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علت محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود.

ایجاد نمودار علی: در این بخش جمع عناصر سطر و ستون ماتریس ارتباط کامل (T) را محاسبه کرده و به صورت زیر تحلیل می‌شود:

- جمع عناصر هر سطر (D) برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. (میزان تأثیرگذاری متغیرها). هر چه میزان این متغیر بیشتر باشد یعنی آن عامل تأثیر بیشتری دارد.

- جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. (میزان تأثیرپذیری متغیرها)

جدول ۷. شناسایی عوامل اثرگذار و اثرپذیر مؤلفه‌های اصلی

نوع	متغیر	D-R	R	D
اثرگذار	ارتباطات رسانه‌ای	۰/۸۱۱۸۵۹	-۱۴/۸	-۱۳/۹۸۸۱۴
اثرگذار	اطلاع‌رسانی اجتماعی	-۱/۹۲۰۱۶۱	-۱۴/۵۱	-۱۶/۴۳۰۱۶
اثرگذار	سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی	۲/۰۵۹۱۷۳۸	-۱۶/۱	-۱۴/۰۴۰۸۳
اثرگذار	توسعه ارتباطات در روابط عمومی	-۱/۱۶۳۴۳۳	-۱۴/۳۹	-۱۵/۵۵۳۴۳
اثرگذار	توسعه روابط عمومی	۰/۲۷۳۴۳۹۱	۱۴/۶۳	-۱۴/۳۵۶۵۶

مؤلفه‌های اثرپذیر: اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی، توسعه ارتباطات در روابط عمومی.

در ادامه کلیه مراحل فوق برای شاخص‌های فرعی مدل نیز صورت می‌گیرد که به دلیل حجم بالای محاسبات از ارائه جداول مربوط به گام‌های دیتیمیل فرای، خودداری شده و به ارائه نتایج نهایی اکتفا می‌شود.

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است متغیرهای ارتباطات رسانه‌ای، سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی و توسعه روابط عمومی جزء مؤلفه‌های اثرگذار بوده و مؤلفه‌های اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی و توسعه ارتباطات در روابط عمومی جزء مؤلفه‌های اثرپذیر می‌باشند و اولویت ابعاد اصلی به ترتیب زیر است:

مؤلفه‌های اثرگذار: سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی، ارتباطات رسانه‌ای، توسعه روابط عمومی.

جدول ۸. نوع اثرگذاری و اثرپذیری شاخص‌های پژوهش

نوع	متغیر	D-R	R	D
اثرگذار	اخلاق ارزش	۰/۳۰۶۲۵۵۵	-۳/۳۶	-۳/۰۵۳۷۴۴
اثرپذیر	ارتباطات دو سویه	-۰/۲۵۰۲۴۹	-۳/۰۷	-۳/۳۲۰۲۴۹
اثرگذار	ارتباطات مؤثر	-۰/۱۷۸۷۳۴	-۳/۰۹	-۳/۲۶۸۷۳۴
اثرپذیر	ارزیابی تمایل مشتریان	۰/۰۲۳۲۹۴۴	-۳/۲۲	-۳/۱۹۶۷۰۶
اثرگذار	ارتباطات گروهی	-۰/۲۴۷۸۸۵	-۲/۹۸	-۳/۲۲۷۸۸۵
اثرپذیر	ارتباطات بین فردی	-۰/۱۰۱۳۷۳	-۳	-۳/۱۰۱۳۷۳
اثرگذار	سهولت برقراری ارتباط	-۰/۱۲۱۶۳۴	-۳/۰۶	-۳/۱۸۱۶۳۴
اثرپذیر	قابلیت‌های خبر سازی	-۰/۲۸۶۱۶۲	-۳/۰۲	-۳/۳۰۶۱۶۲
اثرگذار	بازاریابی	-۰/۰۳۵۱۷۹	-۳/۲۷	-۳/۳۰۵۱۷۹
اثرپذیر	جامعه اعضای فعال	-۰/۱۷۳۳۰۳	-۳/۱۵	-۳/۳۲۳۳۰۳
اثرپذیر	ارتباط مؤثر با مشتری	-۰/۱۵۸۲۰۵	-۳/۲۱	-۳/۲۶۸۲۰۵
اثرگذاری	اطلاعات روز آمد	۰/۰۳۸۷۴۰۸	-۳/۲۵	۳/۲۱۱۲۵۹
اثرپذیر	فرهنگ سازی	۰/۰۳۶۸۰۳	-۳/۲۶	-۳/۲۹۶۸۰۳
اثرگذاری	عملکرد نوآورانه	۰/۲۰۶۲۶۳۳	-۳/۳۴	-۳/۱۳۳۷۳۷
اثرپذیر	کسب اطلاعات	۰/۴۵۷۷۴۸۷	۳/۴۷	-۳/۰۱۲۲۵۱
اثرگذاری	دسترس پذیری	۰/۱۱۳۵۵۶۴	۳/۲۷	۱۵۶۴۴۴
اثرپذیر	انعطاف پذیری	۰/۱۴۵۱۱۰۹	-۳/۱۸	-۳/۰۳۴۸۸۹
اثرگذاری	قابلیت های رسانه ای	-۰/۲۱۵۰۲	-۳/۰۹	-۳/۳۰۵۰۲
اثرپذیر	ارتباط مؤثر	-۰/۰۷۷۴۸۹	-۳/۱۷	۳/۲۴۷۴۸۹
اثرگذاری	شناسایی مؤثر مخاطبان	۰/۲۶۶۷۱۸۳	-۳/۳۴	-۳/۰۷۳۲۸۲
اثرپذیر	سیاست گذاری تبلیغاتی	۰/۰۱۴۳۸۹۶	-۳/۱۹	-۳/۱۷۵۶۱
اثرگذاری	تکنیک های رسانه اس	-۰/۳۹۸۰۸۱	-۳	-۳/۳۹۸۰۸۱
اثرپذیر	تکنولوژی های ارتباطی	۰/۰۵۲۳۱۸	-۳/۲۹	-۳/۲۳۷۶۸۲
اثرگذاری	ایجادجامعه ارتباطی	-۰/۲۰۷۶۸۳	-۳/۱۴	-۳/۳۴۷۶۸۳
اثرپذیر	اعتماد مخاطبان	-۰/۳۵۱۷۶۲	-۲/۸۲	-۳/۱۷۱۷۶۲

نوع	متغیر	D-R	R	D
اثرگذاری	عوامل سخت افزاری	-۰/۱۸۲۶۱۲	-۲/۹۵	-۳/۱۳۲۶۱۲
اثرپذیر	جریان سازی	۱/۴۱۵۶۵۳۵	-۴/۶۵	-۳/۲۳۴۳۴۷
اثرگذاری	هماهنگی با تغییرات محیطی	۰/۲۳۲۵۵۴۲	-۳/۳۱	-۳/۰۷۷۴۴۶
اثرپذیر	خلاقیت	-۰/۴۷۱۷۴۹	-۲/۹۴	-۳/۴۱۱۷۴۹
اثرگذاری	کارگروهی	۰/۴۶۵۹۵۱	-۳/۰۲	-۲/۹۷۳۴۰۵

بر مبنای نتایج به دست آمده شاخص‌های اثرگذار و اثرپذیر تعیین شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش ارائه الگوی روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی با رویکرد آمیخته بوده است. به منظور شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی الگوی موردنظر، مصاحبه‌هایی تا اشباع نظری با خبرگان حوزه پژوهش انجام شد که منجر به شناسایی ۵ متغیر اصلی با عناوین ارتباطات رسانه‌ای، سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی، اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی، توسعه ارتباطات در روابط عمومی و نهایتاً توسعه روابط عمومی و ۳۰ مؤلفه مرتبط با آن‌ها شد. شاخص‌های مرتبط با ارتباطات رسانه‌ای شامل خلق ارزش، ارتباطات دوسویه، ارتباطات مؤثر، ارزیابی تمایل مشتریان، ارتباطات گروهی، ارتباطات بین فردی و سهولت برقراری ارتباط است. مؤلفه اطلاع‌رسانی رسانه اجتماعی دارای شاخص‌های قابلیت‌های خبرسازی، بازاریابی، جامعه‌اعضاء فعال، ارتباط مؤثر با مشتری و اطلاعات روزآمد است. در ارتباط با مؤلفه سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی نیز شاخص‌های فرهنگ‌سازی، عملکرد نوآورانه، کسب اطلاعات، دسترسی پذیری، قابلیت‌های رسانه‌ای و انعطاف‌پذیری شناسایی شده‌اند که همه موارد مذکور در ارتباط با متغیر رسانه‌های اجتماعی به دست آمده است و در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های روابط عمومی هم مؤلفه توسعه ارتباطات در روابط عمومی دارای شاخص‌های ارتباط مؤثر، شناسایی مؤثر مخاطبان، سیاست‌گذاری تبلیغاتی، تکنیک‌های رسانه‌ای، تکنولوژی‌های ارتباطی و ایجاد جامعه ارتباطی بوده و نهایتاً مؤلفه توسعه روابط عمومی دارای شاخص‌های اعتماد مخاطبان، عوامل سخت‌افزاری، جریان‌سازی، هماهنگی با تغییرات محیطی، خلاقیت و کارگروهی است. لذا، با توجه به موارد فوق می‌توان چنین مطرح کرد که عوامل مؤثر در به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی شامل ارتباطات رسانه‌ای، اطلاع‌رسانی رسانه‌های

اجتماعی و سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی می‌باشند که عامل اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی اثرپذیر بوده و دو عامل دیگر اثرگذار هستند و در رابطه با روابط عمومی نیز توسعه ارتباطات در روابط عمومی و توسعه روابط عمومی شناسایی شده‌اند که اولین عامل اثرپذیر و دومین عامل اثرگذار است. در این راستا نتایج تحقیق محمدی و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که با تغییر و تحولات تکنولوژیکی که ایجاد شده تبدیل‌شدن روابط عمومی به سازمان‌های رسانه‌ای و نیز استفاده از قالب‌های ژورنالیستی، روابط عمومی‌ها می‌توانند نقش فعال‌تری در جریان‌سازی خبری جامعه و به تبع آن پیشبرد اهداف سازمانی می‌گردند که با نتایج پژوهش حاضر همسو است. خداداد شهری و همکاران (۱۳۹۶) نیز در مطالعه خود بیان کردند در فرایند مدیریت اسناد رسانه‌های اجتماعی، مرحله گردآوری اسناد به دلیل ماهیت پویای رسانه‌های اجتماعی حائز اهمیت است. در تنظیم دستنامه بخش‌های مختلفی می‌تواند مورد توجه باشد که با نتایج پژوهش حاضر همسو است و منطبق با متغیر رسانه اجتماعی است. نتایج پژوهش نداف و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که میان رفتارهای مدیریت روابط عمومی و عملکرد روابط عمومی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان دادند که میان عملکرد روابط عمومی و اعتماد اجتماعی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد که با نتایج پژوهش حاضر همسو است و منطبق با متغیر اعتماد مخاطبان است. نتایج پژوهش نرگسیان و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد اثر رسانه‌های اجتماعی آنلاین بر مشارکت مدنی و سیاسی و همچنین اثر این دو نوع مشارکت بر شفافیت و اعتماد عمومی معنی‌دار است و تأیید می‌شود که با نتایج پژوهش حاضر همسو است و منطبق با متغیر رسانه اجتماعی است. گای و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند شدت استفاده از رسانه اجتماعی بر جامعه‌پذیری تازه واردین تأثیر دارد و استفاده از آن مهارت عملکردی فرد را افزایش می‌دهد که با نتایج پژوهش حاضر همسو است و منطبق با متغیر رسانه اجتماعی است. به‌زعم البدی و همکاران (۲۰۲۰) نیز استفاده از شبکه‌های اجتماعی در

که در سه اولویت نخستین می‌باشند و سه شاخص اثرپذیر اصلی شامل فرهنگ‌سازی، بازاریابی و ارتباط مؤثر است. لذا، با توجه به موارد مطرح شده، آنچه مطرح می‌شود این است که تلاش برای تحقق ایده شهر ارتباطی، به معنای شهری که در آن گفتگو بین ذی‌نفعان با شفافیت، اثربخشی و سهولت در جریان است، با توجه به قابلیت‌های رسانه‌های اجتماعی در روابط عمومی سازمان محقق خواهد شد و این مهم مرهون کوشش مدیران روابط عمومی و همراهی مدیران ارشد سازمان است که با تسهیل فرایند، ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی و در اختیار قرار دادن امکانات سازمانی به فعالان حوزه روابط عمومی، بتوانند گامی مؤثر در جهت ارتقای چشم‌انداز "تهران شهری برای همه" بردارند. لذا، متروی شهر تهران می‌بایست با بهره‌گیری از رسانه اجتماعی شرایطی را در راستای توسعه استفاده از رسانه اجتماعی و اطلاع‌رسانی دقیق فراهم کرده تا توانایی پیش‌بینی مشکلات را داشته و نقاط قوت خود را بیش از پیش تقویت نماید. برای تحقق این فرایند روابط عمومی نقش بسزایی را ایفا می‌نماید که در پژوهش حاضر به این موضوع به‌طور تفصیلی پرداخته شده است و از آنجایی که به‌عنوان واحد ارتباطی - اطلاعاتی در یک سیستم اجتماعی فعالیت می‌کند لذا توانایی تطابق سازمان با محیط و هم‌چنین پیش‌بینی عکس‌العمل‌های مخاطبان با تغییرات سازمانی را داشته و به‌عنوان یک واسطه بین سازمان با سایر سازمان‌ها و هم‌چنین با افرادی که از مترو بهره می‌برند می‌تواند نقش بسزایی را در ارائه و دریافت اطلاعات ایفا نماید و این توسعه اطلاعات دوسویه شرایطی را برای شناسایی آسیب‌های احتمالی و یا پیش‌بینی بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی را فراهم می‌آورد.

پیشنهادها

بر مبنای نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر پیشنهادها کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌های مرتبط با به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی در روابط عمومی متروی شهر تهران مورد ارزیابی کیفی قرار گرفته شود تا شرایط بهینه بهره بردن از این فرایند به‌طور دقیق مشخص شده و در صورت وجود نقاط ضعف مراتب شناسایی و استراتژی‌هایی در راستای برطرف شدن آن ارائه گردد.
- از آنجایی که اصلی‌ترین شاخص اثرگذار خلق ارزش است. لذا، ارزش‌های موردنظری که دلیل ترجیح مشتریان و مخاطبان و هم‌چنین جلب رضایت آنان می‌شود شناسایی

روابط عمومی نقش بسزایی خواهد داشت که منطبق با یافته‌های تحقیق حاضر است. کانگ و نامیسانگو (۲۰۱۹) در مطالعه خود دریافت تعامل متقارن در سازمان توسط روابط عمومی سازمان صورت می‌پذیرد و اجازه می‌دهد با به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی روابط استراتژیک توسعه یافته و الگوهای مرتبط با روابط عمومی سازمان نیز تغییر یابد که با رسانه‌های اجتماعی و روابط عمومی در پژوهش حاضر همسو است. نتایج چارلس و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که رسانه‌های اجتماعی از ظرفیت عظیمی برای روابط عمومی سازمان برخوردار هستند. به‌زعم دیستانسو و همکاران (۲۰۱۱) نیز مزایای استفاده از شبکه‌های اجتماعی در روابط عمومی و خدمات مشتری غیرقابل‌انکار است.

در خصوص اولویت‌بندی متغیرهای به دست آمده از رسانه اجتماعی، مؤلفه‌های اصلی پژوهش به ترتیب اولویت شامل سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی و ارتباطات رسانه‌ای به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار و اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان متغیر اثرپذیر می‌باشند و از طرفی در رابطه با مؤلفه‌های اصلی روابط عمومی هم متغیر توسعه ارتباطات در روابط عمومی به‌عنوان متغیر اثرپذیر و توسعه روابط عمومی به‌عنوان متغیر اثرگذار است. بنابراین، چنین می‌توان مطرح نمود که ارتباطات رسانه‌ای با ابعاد اثرگذار خلق ارزش و ارزیابی تمایل مشتریان و ابعاد اثرپذیر ارتباطات دوسویه، ارتباطات مؤثر، ارتباطات گروهی، ارتباطات بین فردی و نهایتاً سهولت برقراری ارتباط است از آنجایی که ایجاد ارزش در یک سازمان و به خصوص نهاد عمومی که با افراد بسیاری در تعامل است از ضروریات محسوب می‌شود. لذا، ارزیابی تمایل مشتریان یا افرادی که از مترو بهره می‌برند در سطح بالایی قرار داشته و بر ارتباطات نیز اثر می‌گذارد. متغیر اثرگذار دیگر در رسانه‌های اجتماعی شامل سهولت کاربری رسانه‌های اجتماعی است که دارای ابعاد اثرگذار عملکرد نوآورانه، کسب اطلاعات، دسترس‌پذیری و انعطاف‌پذیری است و نهایتاً فرهنگ‌سازی و قابلیت‌های رسانه‌ای از عوامل اثرپذیر می‌باشند. در یکی دیگر از ابعاد بسیار مهم که نقش اثرپذیر در این مدل دارد اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی است که بعد اطلاعات روزآمد اثرگذار بوده و سایر ابعاد مبتنی بر قابلیت‌های خبرسازی، بازاریابی، جامعه اعضای فعال و ارتباط مؤثر با مشتری اثرپذیر می‌باشند. بنابراین، دریافت اطلاعات به‌روز و ارتباط مؤثر با مشتریان می‌تواند نقش بسزایی را در این زمینه ایفا نماید. بنابر موارد مطرح‌شده اصلی‌ترین اثرگذارهای شناسایی شده شاخص‌های جریان‌سازی، کسب اطلاعات و خلق ارزش است

بیشتری از طرف آنان به کار گرفته می‌شوند شناسایی و استراتژی‌هایی مرتبط با این فرایند ارائه شود.

- پیشنهاد می‌شود سرمایه اجتماعی روابط عمومی متروی شهر تهران از دیدگاه کارکنان و مخاطبان در رابطه با این سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته شود.

شده و شرایط پیاده‌سازی آنان مورد ارزیابی قرار گرفته شود.

- این موضوع از دیدگاه کارکنان متروی شهر تهران نیز مورد بررسی قرار گرفته شده و مشخص گردد که چه عواملی منجر به توسعه ارتباطات بین مدیران و کارکنان در راستای عملکرد بهینه و متعاقباً ارائه خدمات مناسب در سازمان می‌شود.

- رسانه‌های اجتماعی‌ای که مخاطبان در راستای ارائه نظرات و تسهیل ارتباطات با متروی شهر تهران با کاربری

منابع

علی‌پور، نسرین (۱۳۹۴). «اهمیت ذخیره‌سازی سوابق ایجاد شده در رسانه‌های اجتماعی برای سازمان‌ها». فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر، شماره ۱۷ و ۱۸، ۶-۲۵.

کریمی علویجه، محمدرضا؛ حقیقی کفاش، مهدی و نظری، مهسا (۱۳۹۵). «تأثیر فعالیت‌های خلق ارزش در جوامع برند، بر خرید مجدد مشتریان و وفاداری به برند در رسانه‌های اجتماعی». مدیریت برند، ۴(۷)، ۱۸۱-۲۱۴.

گودرزی، محمود و اسمعیلی، نرگس (۱۳۹۰). «رتبه‌بندی ابزارهای روابط عمومی بر مبنای مدل AIDA در بخش تولیدی صنعت ورزش با روش AHP». پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۱(۱)، ۱-۱۳.

محمدی، افشین؛ مظفری، افسانه و خرازی، زهرا (۱۳۹۸). «مدیریت جریان سازی خبری در روابط عمومی سازمان‌های دولتی». مطالعات رسانه‌ای، ۱۱(۱)، ۲۳-۳۷.

نداف، مهدی؛ درزیان عزیزی، عبدالهادی و مسعودی، زینب (۱۳۹۵). «بررسی نقش رفتارهای روابط عمومی در عملکرد روابط عمومی و اعتماد اجتماعی (مورد مطالعه: بانک‌های استان خوزستان)». توسعه اجتماعی، ۱۱(۲)، ۱۹۹-۲۲۲.

نیرومند، لیلا (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین اطلاع‌رسانی به موقع روابط عمومی‌ها و رضایت کارکنان (مورد مطالعه: کلیه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی واقع در استان تهران)». مطالعات رسانه‌ای، ۸(۲۱)، ۶۹-۷۸.

بیات، محمدکریم؛ اسفندیاری مقدم، علیرضا و علیپوری حافظی، حامد (۱۳۹۷). «کاربرد رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی: فرا تحلیل مقالات بین‌المللی». مطالعات رسانه‌های نوین، ۴(۱۴)، ۳۱۷-۳۶۵.

خدادادشهری، نیره؛ غایی، امیر و کربلا آقایی کامران، معصومه (۱۳۹۶). «مدیریت اسناد رسانه‌های اجتماعی: تحلیل محتوای دستنامه‌های مدیریت اسناد رسانه‌های اجتماعی آرشیوهای ملی جهان». گنجینه اسناد، ۲۷(۱)، ۱۲۶-۱۵۳.

رسولی، محمدرضا و هدایتی، محمدرضا (۱۳۹۶). «نقش خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در کارایی روابط عمومی سازمان تأمین اجتماعی». ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۲)، ۲۱۷-۲۴۲.

رنجبر، محبوبه و نیرومند، پوراندخت (۱۳۹۴). «ارائه یک چارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته محوری کارگزاران روابط عمومی در ایران». مهارت‌آموزی، ۳(۱۱)، ۱۱۱-۱۳۴.

زارعی، عاطفه و بیات، محمدکریم (۱۳۹۴). «کارایی رسانه‌های اجتماعی در کتابخانه‌های دانشگاهی: مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی تهران». کتاب مهر، شماره ۱۷-۱۸، ۹۸-۱۲۱.

ساعدی، طاهره (۱۳۹۲). «کاربردهای شبکه‌های اجتماعی مجازی در توسعه فعالیت روابط عمومی سازمان صدا و سیما (از دید استادان ارتباطات دانشگاه‌های تهران)». رسانه، ۲۴(۲)، ۱۱۹-۱۵۲.

attitudes: An exploratory analysis. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4177.

Büyüközkan, G., & Çifçi, G. (2011). A novel fuzzy multi-criteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. *Computers in industry*, 62(2), 164-174.

Al-Badi, A., Tarhini, A., & Al-Bolushi, H. (2020). "Adoption of Social Media for Public Relations Professionals in Oman". In *ICT for an Inclusive World* (pp. 229-247). Springer, Cham.

Aparicio-Martinez, P., Perea-Moreno, A. J., Martinez-Jimenez, M. P., Redel-Macías, M. D., Pagliari, C., & Vaquero-Abellan, M. (2019). Social media, thin-ideal, body dissatisfaction and disordered eating

- Cao, J., & Kang, J. (2019). "Social relationships and patterns of use in urban public spaces in China and the United Kingdom". *Cities*, 93, 188-196.
- Charest, F., Bouffard, J., & Zajmovic, E. (2016). Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, 42(4), 530-538.
- Coombs, W. T. (1998). "The Internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility". *Public relations review*, 24(3), 289-303.
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T., & Wright, D. K. (2011). *How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations*. *Public Relations Review*, 37(3), 325-328.
- Gabus, A., & Fontela, E. (1972). "World problems, an invitation to further thought within the framework of DEMATEL". *Battelle Geneva Research Center, Geneva, Switzerland*, 1-8.
- Kent, M. M. L. & Taylor, M. (1998). "Building dialogic relationships through the World Wide Web". *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.
- Koironen, I., Keipi, T., Koivula, A., & Räsänen, P. (2019). "Changing patterns of social media use? A population-level study of Finland". *Universal Access in the Information Society*, 1-15.
- Kreye, M. E., & Perunovic, Z. (2020). "Performance in publicly funded innovation networks (PFINs): The role of inter-organisational relationships". *Industrial Marketing Management*, 86, 201-211.
- Lariscy, R.
- Lee, Y. (2019). "Crisis perceptions, relationship, and communicative behaviors of employees: Internal public segmentation approach". *Public Relations Review*, 45(4), 101832.
- McCorkindale, T. (2010). Twitter me this, Twitter me that: A quantitative content analysis of the 40 Best Twitter Brands. *Journal of New Communications Research*, 43-60.
- Paine, K. D. (2009). How to set benchmarks in social media: Exploratory research for social media. *Paper presented at the 12th International Public Relations Research Conference*, Coral Gables, FL.
- Sutherland, K., Freberg, K., Driver, C., & Khattab, U. (2020). "Public relations and customer service: Employer perspectives of social media proficiency". *Public Relations Review*, 46(4), 101954.
- W., Avery, E. J., Sweetser, K. D., & Howes, P. (2009). "Monitoring public opinion in cyberspace: How corporate public relations is facing the challenge". *Public Relations Journal*, 3(4), 1-17.
- Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2010). "How new communications media are being used in public relations: A longitudinal analysis". *Public Relations Journal*, 4(3), 1-27.



دانشگاه پیام نور

فرم اشتراک

علاقه مندان به اشتراک فصلنامه "مدیریت سازمان‌های دولتی" مبلغ ۲۰۰/۰۰۰ ریال جهت اشتراک سالانه نشریه به شماره حساب ۲۱۷۸۶۰۹۰۰۱۰۰۷، (معادل شبا) ۲۱۷۸۶۹۰۰۱۰۰۷، نزد بانک ملی ایران، شعبه بنفشه (پاسداران) تهران به نام سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور واریز کرده و فیش آن را به همراه این فرم، پس از تکمیل، به دفتر مجله ارسال کنند

نام:

نام خانوادگی:

نشانی:

کد پستی:

شماره همراه:

شماره ثابت:

نشانی الکترونیکی:

Contents

Investigating the Effect of Spiritual Intelligence on Stagnation in the Career Development of Human Capital with the Moderating Role of Organizational Climate in Payame Noor University of East Azerbaijan Province..... Majid Vahedi	11
Developing and Validating the Model of a Reliable Organization for Iranian Airlines Seyed Hassan Hosseini, Amirhossein Amirkhani	29
Designing a Talent Management Model Based on the Three-Pronged Model in Tehran Municipality..... Reza Rasooli, Mahmoud Nikzad Zaidi	45
Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method..... Ardehsir Shiri, Nusrat Alsadat Ghorabi	61
Designing a Model of the Theory of the Harmony of Motives: Principles, Strategies and Consequences..... Ali Ghorbani, Jahan Abdi	77
Consequences of Using Showcase Performance Style in Public Organizations..... Hessam Fouladi, Mohammad Ali Sarlak, Mohammad Javad Hozoori	91
Performance Transparency Model of Governmental Organizations..... Leila Ghasemi Esfahlan, Samad Khabbaz Babil	107
The Foresight of the Customs Organization of the Islamic Republic of Iran with Scenario Approach..... Bagher Babanejad, Mohsen Taheri Demneh, Samereh Shojaee, Mohammad Bagher Gorji	123
Identification and Validation of Excellence Human Resource Criteria (Case Study: Judiciary of Islamic Republic of Iran)..... Keyvan Fardaeibenam, Saeed Rajaeepour, Javad Pourkarimi	145
Presenting the Model of Public Relations of Tehran Subway with Emphasis on Social Media..... Mohammad Azizian, Ali Mohammad Mazidi Sharafabadi, Hossein Islami	161

Editorial Board

Row	Editorial Advisory Board	Scientific Grade	Research & Training Institutions	Field of Studying
1	Ahmadi, Seyed Ali Akbar	Professor	Payame Noor University	Public Administration
2	Forozandeh, Lotfollah	Associate Professor	TarbiatModarres University	Business Management
3	Hadizadeh, Akram	Associate Professor	ShahidBeheshti University	Public Administration
4	Mooghali, Alireza	Professor	Payame Noor University	Public Administration
5	Poor ezst, Ali Asghar	Professor	Tehran University	Public Administration
6	Rasooli, Reza	Professor	Payame Noor University	Public Administration
7	Sarlak, Mohammad Ali	Professor	Payame Noor University	Public Administration
8	Sharifzadeh, Fattah	Professor	AllamehTabatabaee University	Public Administration

Advisory Editorial Board

Ahmadi, S.A.A.	Hozoori, M.J.	Najjari, R.
Amirkhani, A.H.	Khanbashi ,H.	Nargesian, A.
Asghari Sarem, A.	Kooshki, A.	Nemati, S.
Boodlaei, H.	Mahdieh, O.	Porsaeed, M
Danaee, H.	Mohammadi Moghaddam, Y.	Rafiee, M.
Darvish, H.	Montazeri, M.	Sanjaghi, E.
Ebrahimi, S.A.	Mooghali, A.R.	Sarlak, M.A.
Fayyazi, M.	Mosavi, M.	Sharifzadeh, F.
Harandi, A.	Hozoori, M.J.	Zamaheni, M.

- Editorial board should introduce the journal to universities and international communities and publish the articles of other universities and international societies on their priority.
- Editorial board must not have quota and excess of their personal article publishing.
- Editorial board is responsible for selecting the reviewers as well as accepting or rejecting on article after reviewers' comments.
- Editorial board should be well-known experts with several publications. They ought to be responsible, accountable, truth, adhere to professional ethics and contribute to improve journal aims.
- Editorial board is expected to have a database of suitable reviewers for journal and to update the information regularly.
- Editorial board should try to aggregate qualified moral, experienced and well-known reviewers
- Editorial board should welcome deep and reasonable reviews, and prevent superficial and poor reviews, and deal with one-sided and contemptuous reviews.
- Editorial board should record and archive the whole review's documents as scientific documents and to keep confidentially the reviewers' name.
- Editorial board must inform the final result of review to corresponding author immediately.
- Editorial board should keep the article's contents confidentially and do not disclose its information to others.
- Editorial board ought to prevent any conflict of interests due to any personal, commercial, academic and financial relations which may impact on accepting and publishing the presented articles.
- Editor-in-chief should check each type of research and publication misconduct which reviewers report seriously.
- If a research and publication misconduct occurs in an article, editor-in-chief should omit it immediately and inform indexing databases or audiences.
- In the case of being a research and publication misconduct, editorial board is responsible to represent a corrigendum to audiences rapidly.
- Editorial board must benefit of audiences' new ideas in order to improve publication policies, structure and content quality of articles.

References

1. **“Standard Ethics”, approved by Vice-Presidency for Research & Technology, the Ministry of Science, Research and Technology**
2. **Committee on Publication Ethics, COPE Code of Conduct, www.publicationethics.org**

Therefore, articles must be written based on original data and use of falsified or fabricated data is strongly prohibited.

- **Falsification:** Falsification is the practice of omitting or altering research materials, equipment, data, or processes in such a way that the results of the research are no longer accurately reflected in the research record.
- **Plagiarism:** Plagiarism is the act of taking someone else's writing, conversation, idea, claims or even citations without any acknowledgment or explanation of the work producer or speaker.
- **Wrongful Appropriation:** Wrongful appropriation occurs when author(s) benefits another person's efforts and after a little change and manipulations in the research work, publish it on his/her own definitions
- **False Attribution:** It represents that a person is the author of a work but she/ he was not involved in the research.

4. Reviewers' Responsibility

Reviewers must consider the followings:

- Qualitative, contextual and scientific study in order to improve articles' quality and content.
- To inform editor-in-chief when accepts or reject the review and introduce an alternative.
- Should not accept the articles which consider the benefits of persons, organizations and companies or personal relationships; also the articles which she/he, own, contributed in its writing or analyze.
- The reviewing must be carried out upon scientific documents and any self, professional, religious and racial opinion is prohibited.
- Accurate review and declaration of the article's strengths and weaknesses through a clear, educational and constructive method.
- Responsibility, accountability, punctuality, interest, ethics adherence and respect to others' right.
- Not to rewrite or correct the article according to his/her personal interest.
- Be sure of accurate citations. Also reminding the cases which haven't been cited in the related published researches.
- Avoid of express the information and details of articles.
- Reviewers should not benefit new data or contents in favor of/against personal researches; even for criticism or discrediting the author(s). The reviewer is not permitted to reveal more details after a reviewed article being published.
- Reviewer is prohibited to deliver an article to another one for reviewing except with permission of editor-in-chief. Reviewer and co-reviewer's identification should be noted in each article's documents.
- Reviewer shouldn't contact with the author(s). Any contact with the authors should be made through the editorial office.
- Trying to report "research and publication misconduct" and submitting the related documents to editor-in-chief.

5. Editorial Board Responsibilities

- Journal maintenance and quality improvement are the main aims of editorial board.

Payame Noor University Research Journals' Publication Ethics

This publication ethics is a commitment which draws up some moral limitations and responsibilities of research journals. The text is adapted according to the “Standard Ethics”, approved by the Ministry of Science, Research and Technology, and the publication principles of Committee on Publication Ethics (COPE).

1. Introduction

Authors, Reviewers, editorial boards and editor-in-chiefs ought to know and commit all principles of research ethics and related responsibilities. Article submission, review of reviewers and editor-in-chief's acceptance or rejection, are considered as journals law compliance otherwise the journals have all the rights.

2. Authors Responsibilities

- Authors should present their works in accordance with journal's standards and title.
- Authors should ensure that they have written their original works/researches. Their works/researches should also provide accurate data, underlying other's references.
- Authors are responsible for their works' accuracy.

Note 1: Publishing an article is not known as acceptance of its contents by journal.

- Duplicate submission is not accepted. In other words, none of the article's' parts, should not carry on reviewing or publishing elsewhere.
- Overlapping publication, where the author uses his/her previous findings or published date with changes, is rejected.
- Authors are asked to have authors' permission for an accurate citation. When using ones direct speech, a quotation mark (“ ”) is necessary.
- Corresponding author should ensure that the complete information of all involved authors in the article.

Note 2: Do not write the statement of “Gift Authorship” and do not omit the statement of “Ghost Authorship”.

- Corresponding author is responsible for the priorities of co-authors after their approval.
- Paper submission means that all of the authors have satisfied whole financial and local supports and have introduced them.
- Author(s) is/are responsible for any fault or inaccuracy of the article and in this case, journal's authorities should be informed immediately.
- Author(s) is/are asked to provide and reserve raw data one year after publication, in order to be able to respond journal audiences' questions.

3. Research and Publication Misconduct

Author(s) should avoid the research and publication misconduct. If some cases of research and publication misconduct occur within each steps of submission, review, edition or publication, journals have the right to legal action. The cases are listed as below:

- **Fabrication:** Fabrication is the practice of inventing data or results and reporting them in the research. Both of these misconducts are fraudulent and seriously alter the integrity of research.



Quarterly Journal of
Public Organizations Management



Payame Noor University

33

Vol. 9, No. 1, (Series 33) Jan-Mar, 2021

ISSN: 2322-522X
E-ISSN: 2538-600X

Proprietor: Payame Noor University

Managing Director: Reza Najari

Editor - in - Chief: Mohammad Ali Sarlak

Publishing Manager: Ali Ghorbani

English Editor: Monirosadat Hosseini

Pagesetting, Editor&Cover Designer: Ziba Mohammadzadeh Reveshti

Address: Tehran, Farmanieh Blvd., North Dibaji, Shahid Haj Mohammad Nourian St., Shahnaz Alley, Safa Alley, P.O.Box 1953633511, Payam Noor, University Post-Graduate Centre

Price Per issue: 50000 Rial

Counts: 25

This quarterly is indexed in the following databases:

- Islamic World Science Citation Database ([www. Isc. Gov. Ir](http://www.Isc.Gov.Ir))
- Noor Magazine ([www. Noormags.com](http://www.Noormags.com))
- Database of publications of the country ([www. Magiran.com](http://www.Magiran.com))
- Knowledge Reference Database (Civilica) ([www. Civilica.com](http://www.Civilica.com))

E-mail: ipom@pnu.ac.ir

Web: <http://ipom.journals.pnu.ac.ir>

Tel: 021-22830857