



فصلنامه

۳۵

مدیریت سازمان های دولتی

دوره ۹، شماره ۳ (پیاپی ۳۵)، تابستان ۱۴۰۰



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 آرایی، 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 طباطبایی | 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 | میریاقوب 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 قراردادن و بحث درباره جزئیات آن با دیگران احتراز نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفانند 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 موظفانند 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 کنفرانس‌ها، 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 آرشيو 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 داندلود 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 به‌وقت 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- حروف چینی 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 ۰/۱٪ 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.

پانوش

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. پانوش انگلیسی با قلم Times New Roman, ۹، نازک و پانوش 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 پانوش‌ها 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.

جدول، 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 طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی
اسفندیار فرج‌وند، مهران مصری
- ۲۹ شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بازی‌وارسازی با کاربریست رویکرد سوارای فازی
احمد قربان‌پور، ابراهیم رجب‌پور، عزیزه حسینی اقبال
- طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)
۴۵
علی بابایی راینی، کرم‌اله دانش‌فرد، ناصر میرسپاسی
- ۶۱ ارائه الگوی مفهومی غوغاسالاری (موبینگ) سازمانی در پژوهشی آمیخته
امینه معالی تفتی، حمید عرفانیان خانزاده، محمد رأفتی
- ۷۹ طراحی و تبیین مدل برندینگ گردشگری با رویکرد فرهنگی
متینه مقدم، میرزا حسن حسینی، سید موسی خادمی، علی‌اکبر جوکار
- نوع‌شناسی رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه ابعاد باورمندی (سطحی/ عمیق) و رفتار (فعالانه/منفعالانه)
۹۷
امیر کیوان‌آرا، اکبر اعتباریان خوراسگان، علی رشیدپور
- ۱۱۳ ارزیابی اثربخشی تبلیغات بانکی و شناسایی عوامل مؤثر بر ترجیح ارباب‌رجوع
صدف خان‌بلوکی، علی‌اصغر عیوضی حشمت، رسول ثانوی‌فرد، علیرضا آقاییوسفی
- ۱۲۷ مدل‌سازی پویای توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران
وحید حاجی‌لو، امین رستم‌زاده، زهرا مقیمی
- ۱۴۱ الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد
محبوبه رشیدی، میرعلی سیدنقوی، بهروز رضایی‌منش، رضا واعظی
- طراحی آزمایشگاه خط‌مشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم، برای اجتناب از داستان آزمون و خطا در
۱۶۱ عرصه حکمرانی قوه مجریه
علی‌اصغر پورعزت

طراحی مدل سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

اسفندیار فرج‌وند^۱، *مهران مصری^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۰۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۰۳)

Designing of the Organizational Stroke Model in the Governmental Organizations

Esfandiar Farajvand¹, *Mehran Mesri²

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

Received: (26-Jul-2020) Accepted: (2020-Nov-23)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

Communication is one of the most important factors in the development and excellence of human resources and a vital factor for the success of any organization. Management is often referred to as the heart of the organization and communication as the blood flow in the organization. If the flow of communication with management is disrupted, the phenomenon of organizational stroke occurs. The present study aims to explain and design a model for organizational stroke in governmental organizations. This research has been done with a qualitative approach and based on grounded theory which intends to provide a comprehensive model for organizational stroke in government organizations. The findings of this study were extracted from the result of interviews with 15 experts in the field of public administration who have been selected through purposeful sampling. Holsti reliability and descriptive validity methods were used to determine the validity and reliability of the research. The analyzes performed in the open, axial, and selective coding process showed 391 key points, 106 open-source codes, 32 axial codes, 5 selective codes, and 2 categories, which led to the emergence of the final research model. The findings of this study include the components of human factors, managerial factors, structural factors, cultural factors, and environmental factors that are effective in the organizational stroke in government organizations. The consequences of organizational stroke and strategies to reduce the phenomenon of organizational stroke were also identified.

Keywords

Organizational Stroke, Governmental Organizations, Communication, Grounded theory.

چکیده

ارتباطات یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی نیروی انسانی و عاملی حیاتی برای موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. اغلب از مدیریت به‌عنوان قلب سازمان و از جریان ارتباطات به‌عنوان جریان خون در سازمان یاد می‌کنند. اگر جریان ارتباطات با مدیریت مخدوش شود، پدیده سکنه سازمانی ظهور می‌یابد. هدف این پژوهش تبیین و طراحی مدلی برای سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش با استراتژی پژوهش کیفی و با روش نظریه برخاسته از داده‌ها انجام شده است و بر آن است تا مدل جامعی برای سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ارائه کند. یافته‌های این پژوهش حاصل مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی است که به روش هدفمند انتخاب شده‌اند. از روش پایایی هولستی و روایی توصیفی برای تعیین روایی و پایایی پژوهش استفاده شده است. تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی ۳۹۱ نکته کلیدی، ۱۰۶ کدباز، ۳۲ کد محوری، ۵ کدانتخابی و ۲ مقوله را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش شد. یافته‌های این پژوهش شامل مؤلفه‌های عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی هست که عوامل مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی را تشکیل می‌دهند و همچنین پیامدهای سکنه سازمانی و راهبردهایی برای کاهش پدیده سکنه سازمانی شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی

سکنه سازمانی، سازمان‌های دولتی، ارتباطات، نظریه برخاسته از داده‌ها.

*Corresponding Author: Mehran Mesri

E-mail: mesri1373@gmail.com

* نویسنده مسئول: مهران مصری

مقدمه

همان‌طور که ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی است، برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر، برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی است (معقول، قراری و دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). اغلب از ارتباطات به عنوان جریان خون سازمان یاد می‌شود و آن را وسیله مهم برای انجام امور سازمان می‌شناسند (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۱۳۹۶). اهمیت ارتباطات سازمانی به عنوان عامل موفقیت سازمان‌ها نیز قابل‌تأمل است (مارکوس^۱، ۲۰۱۰). ارتباطات یک نیروی شکل‌دهنده اصلی در سازمان است (انصاری، قادری و محمودی، ۲۰۱۷).

ارتباطات یکی از مهم‌ترین عناصر فرآیند مدیریتی محسوب می‌شود. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌رود. به تجربه ثابت شده که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند (نصیری و لیک بنی، ۱۳۹۶). ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به منظور انجام داده وظایف سازمانی شکل‌گیرند (بیگی و عبدی، ۱۳۹۸).

به عبارت دیگر، ارتباطات فرآیندی است که به وسیله آن افراد درصدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۱۳۹۶). سازمانی که کارکنان آن با یکدیگر ارتباط مؤثر نداشته باشند نمی‌توانند توانمندی‌های لازم را برای اجرای وظایف خود کسب کنند و در هر حال انگیزه آنان نیز به تدریج کاهش پیدا می‌کند. زیرا ارتباط خود بستر مناسبی برای مبادله اطلاعات، دانش و تجربیات است (نظری و پاکدلیان، ۱۳۹۴).

مدیریت هر سازمان باید سیاست‌گذاری‌های خود را مبتنی بر یک سیستم ارتباطی مؤثر طرح‌ریزی کند تا سازمان قابلیت پاسخگویی به تغییرات محیطی را داشته باشد (الیزا و والتینا^۲، ۲۰۱۸). ارتباطات در سازمان‌های دولتی به دلیل اهدافی همچون پاسخگویی و عدالت اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیریت دولتی به چیدمان انسان‌ها (کارکنان و مدیران دولتی)، مواد و پول در قالب برنامه مشترک (بین عناصر درون مدیریت دولتی، بین مدیریت دولتی و بخش خصوصی، بین مدیریت دولتی و بخش غیرانتفاعی) برای تحقق اهداف

خطامشی عمومی اشاره دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). مدیران باید با افراد در سطوح مختلف ارتباط برقرار کنند.

ارتباط مدیر با کسانی که برای او کار می‌کنند، ممکن است مهم‌ترین ارتباطات باشد، زیرا جنبه‌های کار مانند آموزش، ارجاع مأموریت و ارزیابی عملکرد از راه ارتباطات انجام می‌گیرد. در واقع، انسداد و گرفتگی در سیستم ارتباطی یکی از جدی‌ترین مشکلات در مدیریت اجرایی را به وجود می‌آورد (مرادی آیدیشه و کریمی طاهر، ۱۳۹۰).

ارتباطات بین افراد و گروه‌ها ضروری است. از این رو، مطالعه این موضوع برای سازمان موردنظر که سازمان دولتی است، ارزش و اهمیتی خاص دارد. به ویژه اینکه میان واحدها و افراد سازمان موردنظر تعامل سازنده و مطلوب وجود ندارد و مفاهیم لازم حاصل نمی‌شود (غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۴). مدیران دولتی علاوه بر ارتباطاتی که با داخل سازمان دارد، باید به ارتباطات خارجی با محیط بیرونی و همچنین سازمان‌های بالادستی بیندیشند. همان‌گونه که اشاره شد جریان اطلاعات و ارتباطات مانند جریان خون عمل می‌کنند و قطع این جریان‌ها سبب بروز پدیده سکتة سازمانی می‌شود. در بعضی سازمان‌های دولتی، مدیران به دریافت اطلاعات و ارتباطات از داخل سازمان یا بازخورد از خارج از سازمان خود توجهی ندارند و تصمیم‌گیری‌ها را فقط با نظر خود انجام می‌دهند و جایگاهی برای نظرات کارکنان، اطلاعات دریافتی از عامه مردم و سازمان‌های بالادستی قائل نیستند. در این صورت ارتباط مدیریت در سازمان‌های دولتی با بخش‌های داخلی سازمان و خارج از سازمان قطع و پدیده سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. با توجه به این مشکل این پژوهش به دنبال یافتن مدلی هست که عوامل مؤثر بر سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی را شناسایی کند.

ارتباطات سازمانی

ارتباطات همیشه عامل مهمی در موفقیت مدیریت است. تجربه نشان می‌دهد که ارتباط نادرست موجب سردرگمی سازمانی می‌شود (خیراندیش، عباس‌زاده و ناظمی، ۲۰۱۷). کارکنان، گروه‌های کاری و مدیریت به دنبال یافتن شیوه‌های برای برقراری ارتباط مؤثر هستند، به همین دلیل درصدد طراحی سیستم ارتباطات برای سازمان هستند (جاشوا، ربیکا و کوین^۳، ۲۰۱۸). رشته ارتباطات مطالعه می‌کند که چگونه مردم از پیام‌های کلامی و غیرکلامی برای درست کردن معناها در متن‌ها، فرهنگ‌ها، کانال‌ها و رسانه‌های مختلف استفاده می‌کنند (ژوان

1. Marques
2. Eliza & Valentina

3. Joshua, Rebecca & Kevin

راهبردهای ارتباطات تجاری تأکید می‌شود که ارتباطات بین فردی و گروهی مؤثر برای موفقیت در شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی به دلیل روند روبه رشد تنوع نیروی کار و روابط تجاری بین فرهنگی ضروری است (افراهیم و ملوین^۹، ۲۰۱۲).

ارتباطات مؤثر

ارتباطات مؤثر ارتباطی بین دو یا چند نفر است که در آن پیام موردنظر با موفقیت تحویل، دریافت و درک می‌شود (آرپ، فستوس، اوان، والتین و اکیپانگ^{۱۰}، ۲۰۱۸). ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. چرا که سازمان‌ها از این طریق می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود از جمله نوآوری سازمان را بهبود و توسعه دهند (معقول، قراری و دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). ارتباطات سازمانی جهت بهبود سازمان، پاسخ به سؤالات کارکنان، رفع سردرگمی، راهنمایی و ایجاد انگیزه در رسیدن به اهداف سازمانی، اطلاعات را به بهترین شیوه در سازمان انتشار می‌دهد (جیوتیرانجان، ویجای و دامودار^{۱۱}، ۲۰۱۷). در هر سازمان، ارتباطات داخلی مؤثر نقش بسیار مهمی در ارتقای ابتکارات مختلف اخلاقی انجام شده از طریق سازمان (مدیریت احساسات، انگیزه، جامعه‌پذیری کارکنان، ارتقای رهبری و غیره) دارد (مالیک، ۲۰۱۷). ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها و بین کارکنان منجر به افزایش درک و روابط رضایت‌بخش‌تر می‌شود (انصاری، قادری و محمودی، ۲۰۱۷). مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباطات مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (نظری و طحانی، ۱۳۹۳). مهارت‌های ارتباطی کارکنان نقش بسزایی را در تسهیم دانش ایفا می‌کند و به‌طوری که عدم ارتباطات اثربخش سازمانی مانع از تسهیم دانش و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌شود (فاطمی‌نسب و محمودزاده، ۱۳۹۶). هر سازمانی به استفاده مؤثر از ارتباطات سازمانی نیاز دارد تا به وسیله آن انتقال اطلاعات مهم و بهبود روابط کارکنان را عملی سازد (آرپ، فستوس، اوان، والتین و اکیپانگ، ۲۰۱۸).

ارتباطات سازمانی، در سازمان‌های امروز نه تنها بسیار پیچیده‌تر و متنوع‌تر شده است بلکه به یک عامل مهم برای عملکرد و موفقیت سازمانی کلی تبدیل شده است. نحوه

کیتون^۱، ۲۰۱۷). ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل گیرند (غضنفری و مزروعی، ۱۳۹۳).

ارتباطات به آن دسته از رفتارهای انسانی اطلاق می‌شود که منتج به پیام‌هایی که توسط یک یا چند نفر دریافت می‌شوند (یزدان‌شناس و پورمقدسیان، ۱۳۹۵). برای سازمان‌ها ارتباطات پایدار ضروری است، یعنی انتشار و تفسیر اطلاعات جامع برای رفاه همه اعضای سازمان امری ضروری است (کاروانا و کران^۲، ۲۰۱۱). در طول قرن بیستم، سازمان‌های دولتی درصدد برآمدند تا ارتباطات خود را از طریق مجموعه‌ای از روش‌های کاری متمرکز و رسمی سازمان‌دهی کنند. ارتباطات خارجی در سازمان‌های دولتی با مخاطبان گسترده، به‌عنوان فعالیت‌هایی که باید کنترل شود تا از آسیب رساندن به سازمان بوروکراتیک جلوگیری کند، در نظر گرفته می‌شود (آلبرت و رنه^۳، ۲۰۱۴).

در نظریه‌پردازی‌های جدید در بحث ارتباطات سازمانی، به روابط و تعامل کارکنان توجه ویژه‌ای شده است (ماتیو و جیمز^۴، ۲۰۱۵). صحت این موضوع تأیید شده است که اعضای سازمانی که درگیر بحران‌ها هستند، به دنبال یافتن اشکال مختلف ارتباطات سازمانی هستند (ژیالینگ، پاتریک، تیموزی و کنه^۵، ۲۰۱۶). نقاط مختلف بحران مستلزم برقراری ارتباط و ارائه انواع مختلفی از اطلاعات به مردم است (لان یه و کی^۶، ۲۰۱۷). به‌طور خاص، ظهور رسانه‌های اجتماعی، استفاده از شیوه‌های ارتباطات سازمانی را ترغیب می‌کند (وارد، تونی و وان^۷، ۲۰۱۶). ارتباطات سازمانی زمینه شکوفایی سازمانی را فراهم می‌کند (آوکسه^۸، ۲۰۱۱).

مطالعات اخیر در مورد ارتباطات نشان می‌دهد که ارتباطات با بسیاری از نتایج سازمانی مانند تعهد سازمانی، عملکرد، رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت دارد. ارتباطات در هنگام تغییر سازمانی؛ مقاومت در برابر تغییر را کاهش می‌دهد. به‌طور کلی ارتباطات سازمانی دارای دو هدف است. هدف اصلی آن آگاهی‌بخشی به نیروی کار در مورد وظایف آن‌ها و به سیاست‌های سازمان است. در بحث

1. Joann
2. Caruana & Crane
3. Albert & Rene
4. Mattew & James
5. Xialing, Patric, Timothy & Kenneth
6. Lan Ye & Eyun
7. Ward, toni & van
8. Aukse

9. Ephrahim & Melvin
10. Arop, Festus, Owan, Valentine & Ekpang
11. Jyotiranjan, Vijai & Damodar

شده است ولی ارتباطات غیررسمی دارای این‌گونه روش‌ها نیست (سلیم و پروین^۴، ۲۰۱۷). ارتباطات غیررسمی، ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده می‌شوند؛ زیرا درخت مو به هر گوشه سر می‌کشد و به‌طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابد (الوانی، ۱۳۸۵).

موانع ارتباطات

عناصر ارتباطات عبارت است از: فرستنده، رمزگذاری، پیام، رسانه، رمزگشایی، گیرنده و بازخورد، اگر عاملی باعث مخدوش شدن هر کدام از عناصر شود، جزء موانع ارتباطات است. موانع ارتباطات عبارت است از: موانع فرآیند، موانع جسمی، موانع معنایی و موانع روانی-اجتماعی (فرد، ۲۰۱۰).

سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی علاوه بر ارتباطات داخلی دارای ارتباطات خارجی با ارباب‌رجوع و همچنین سازمان‌های بالادستی هستند. زمانی که ارتباط مدیریت سازمان‌های دولتی با بخش داخلی یا ارباب‌رجوع و سازمان‌های بالادستی قطع شود، پدیده سکتی سازمانی اتفاق می‌افتد. در واقع، هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. در این تعریف با نظر خبرگان مدیریت ارتباطات به قلب انسان و جریان ارتباطات به جریان خون در بدن تشبیه شده است که قطع یا مخدوش شدن ارتباطات سبب بروز پدیده سکتی سازمانی خواهد شد.

پیشینه‌های پژوهش

درباره سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود) تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است، ولی در جدول زیر تحقیقات نسبتاً مشابه و تحقیقاتی که نتایج آن‌ها تا حدودی همپوشانی با پژوهش حاضر را دارند، جمع‌بندی شده است.

ارتباط سازمان با کارکنان خود در روحیه، انگیزه و عملکرد کارمندان منعکس می‌شود (کرتی^۱، ۲۰۱۲).

نوع‌شناسی ارتباطات

ارتباطات سازمانی از منظرهای گوناگون طبقه‌بندی می‌شود که از رایج‌ترین آن‌ها تقسیم ارتباطات به ارتباطات افقی و عمودی و ارتباطات رسمی و غیررسمی است:

ارتباطات عمودی: ارتباطات عمودی رایج‌ترین نوع ارتباط در سازمان‌های سلسله‌مراتبی‌اند. هدف آن ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. ارتباطات عمودی با مشکلاتی توأم‌اند که اثربخشی آن را کاهش می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵). ارتباطات عمودی می‌تواند رو به بالا یا رو به پایین باشد (رابینز^۲، ۱۳۷۸).

ارتباطات افقی: ارتباطات افقی به آن دسته از ارتباطات اطلاق می‌شود که پیام به صورت افقی در سطح نمودار سازمانی حرکت کند؛ بدین معنی که افرادی که در یک سطح سازمانی قرارگرفته‌اند و هیچ‌گونه سمت رئیس و مرئوس با یکدیگر ندارند؛ ارتباط خاصی را برقرار می‌کنند. این ارتباط، ارتباطی است که معمولاً برای هماهنگی میان قسمت‌های مختلف سازمان انجام می‌گیرد و بیشتر برای حل مشکلات، دادن اطلاعات مفید، از بین بردن تضادها و تعارضات و غیره به کار می‌رود (گلدهابر^۳، ۱۹۹۰: ۱۰۸).

ارتباطات رسمی و غیررسمی: به‌طور کلی، دو نوع شبکه ارتباطی میان و درون سازمان‌ها وجود دارد؛ شبکه روابط رسمی و غیررسمی. شبکه روابط رسمی به معنی ساختار آگاهانه‌ای از نقش‌ها در یک سازمان و یا در میان چندین سازمان است که به صورت رسمی سازمان‌دهی و تعیین شده است. شبکه روابط غیررسمی نیز در دل سازمان رسمی پدیدار شده و در عین حال بر آن تأثیر می‌گذارد (محمدی کنگرانی، شامخی و حسین‌زاده، ۱۳۹۰). ارتباطات غیررسمی به معنای یادگیری در فضایی خارج از روابط رسمی سازمانی است. یادگیرنده حتی بعضی از اوقات از اینکه درون ارتباط غیررسمی قرار دارد آگاهی ندارد. این ارتباط نه محدودیتی دارد و نه قواعد و مقرراتی را که باید رعایت شود و زمان خاصی برای آموختن ندارد. ارتباطات غیررسمی نسبتاً تأثیر بیشتری در نحوه یادگیری فرد دارد.

تفاوت ارتباط رسمی و غیررسمی در این است که ارتباطات رسمی از روش‌های مشترک تعیین شده تشکیل

1. Kirti
2. Robbins
3. Goldhaber

4. Saleem & Perveen

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های انجام شده

| نام محقق | سال | عنوان پژوهش | نتیجه پژوهش |
|---------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پایال و کاترین ^۱ | ۲۰۱۹ | ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی: تفاوت‌های نسلی چه نقشی ایفا می‌کنند؟ | این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد. همچنین کدیران ژنرال کمترین رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورند و توجه به ارتباطات مؤثر می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد. |
| هارون و حسن ^۲ | ۲۰۱۸ | ارتباطات سازمانی مؤثر و نقش آن در کاهش خطرات عدم تعهد شرعی برای اپراتورهای تاکافول مالزی | این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی مؤثر به سازمان کمک می‌کند تا ریسک عدم تعهد شرعی را کاهش دهد. |
| منافزاده ^۳ و همکاران | ۲۰۱۸ | ارزیابی ارتباطات سازمانی مؤثر بر سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی | این مطالعه نشان می‌دهد که رابطه معکوس بین ارتباطات مؤثر و سکوت سازمانی و رابطه مستقیم بین ارتباطات سازمانی مؤثر و رفتار شهروندی وجود دارد. |
| راسا و آنتاناس ^۴ | ۲۰۱۸ | بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و خلاقیت: چگونه سازمان در ساختارهای سفت‌وسخت پیشرفت می‌کند | این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات برای خلاقیت در ساختارهای سازمانی سفت‌وسخت ضروری است. |
| الیزا و والتینا | ۲۰۱۸ | بررسی رابطه ارتباطات سازمانی و مدیریت تغییر: چالش‌های ملی و دیدگاه‌های اروپا | این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات یکی از عناصر اصلی در فرایند مدیریت تغییر و یکی از مهم‌ترین اهرم‌های موفقیت سازمان است. |
| ماریانا ^۵ و همکاران | ۲۰۱۸ | مشکلات اطلاعاتی و موانع ارتباطی در تعاملات پروژه | این مطالعه نشان می‌دهد که اضافه‌بارهای اطلاعاتی و ساختار رضایت‌بخش سازمانی موانعی برای ارتباطات مؤثر در مدیریت پروژه هستند. |
| یانیک ^۶ و همکاران | ۲۰۱۶ | بررسی رابطه بین شیوه‌های ارتباطی سازمانی مشارکتی و شناسایی سازمانی در بین کارگران فناوری اطلاعات | این مطالعه نشان می‌دهد که شیوه‌های ارتباطی سازمانی فراگیر و مشارکتی هویت‌سازمانی را تقویت و بر تجربیات شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. |
| بیگی و عبدی | ۱۳۹۶ | بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی ایلام | این مطالعه نشان می‌دهد که اثر عامل سازمانی ارتباطات سازمانی بیشتر از اثر عامل انسانی در این دانشگاه است، یعنی عامل سازمانی در اثربخش کردن ارتباطات سازمانی مؤثرتر است. |
| هویدا و همکاران | ۱۳۹۴ | نقش ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی در توسعه و بهبود نوآوری سازمانی مدارس | این مطالعه نشان می‌دهد که نوآوری نیازمند تلاش دسته‌جمعی کلیه افراد و واحدهای درون سازمان است و وقتی که در یک سازمانی ارتباطات شفاف و اثربخشی وجود داشته باشد و کارکنان بتوانند با همدیگر به راحتی ارتباط برقرار کنند و این تسهیل‌کنش جمعی منجر به خلق نوآوری در سازمان می‌شود. |
| غضنفری و مزروعی | ۱۳۹۳ | بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در یک سازمان دولتی | این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل انسانی و عوامل سازمانی بر ارتباطات اثر مستقیم می‌گذارد، عامل انسانی در مقایسه با عامل سازمانی بر ارتباطات سازمانی بیشتر اثر می‌گذارد. |

1. Payal & Cathrine
2. Harun & Hassan
3. Manafzadeh
4. Rasa & Antanas
5. Marianna
6. Yannic

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال تدوین مدلی برای سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی است. لذا، پژوهش بنیادی محسوب می‌شود. برای حل مسئله پژوهش و تدوین مدل سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی از روش کیفی استفاده شده است. درباره سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی نظریه‌ای وجود نداشت، بنابراین، استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در این پژوهش ضروری است.

در این پژوهش جامعه آماری استادان خبره در حوزه مدیریت در دانشگاه بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند که دو نفر مرتبه دانشیار و بقیه استادیار بودند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، فرآیند گردآوری داده‌ها به منظور تولید نظریه، بدین گونه است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در هر مرحله، چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد (گلیرز و اشتراوس^۱، ۱۹۹۶). در نظریه برخاسته از داده‌ها، نمونه‌گیری هدفمند برای آشکار شدن است تا محقق بتواند نظریه خود را گسترش دهد (گلیرز^۲، ۱۹۹۸). نمونه‌گیری هدفمند مشخص می‌کند که برای گردآوری دیگر داده‌ها کجا برویم، براساس کدها، دنبال چه باشیم و براساس تحلیل یادداشت‌ها چرا باید دنبال این داده باشیم (گلیرز، ۱۹۹۸). در این پژوهش طبق سؤال پژوهش به دنبال مؤلفه‌های سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی است. برای نیل به این منظور سؤالاتی طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در مصاحبه دوازدهم به اشباع رسیدیم که سه مصاحبه بعدی برای افزایش کیفیت کار انجام شد.

روایی و پایایی پژوهش

برای تعیین روایی پژوهش از روایی توصیفی استفاده شده است. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌کند (ماکسول^۳، ۱۳۹۶: ۲۸۲). استراتژی مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکثر مشاهده گران است. در روایی توصیفی، تکثر مشاهده گران به معنی استفاده از چندین مشاهده گر برای ثبت و توصیف رفتار مشارکت‌کننده‌ها و زمینه‌ای که در آن قرار دارند هستند (جانسون و کریستنسن^۴، ۱۳۹۲: ۲۸۵). تعیین پایایی یافته‌ها

مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. توجه دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش شده، در طول مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان توافق درون موضوعی دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است. در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از بین ۱۵ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به طور تصادفی انتخاب و هر کدام از آن‌ها دوبار در فاصله زمانی بین ده تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه را نشان می‌دهد که هر کدام از آن‌ها دوبار در یک فاصله زمانی ۲۴ روزه کدگذاری شده‌اند.

از ضریب پایایی هولستی^۵ (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شده است.

تعداد توافقات = M

کدگذاری اول = N_1

کدگذاری دوم = N_2

$$PAO = \frac{2M}{(N_1 + N_2)}$$

1. Glaser & Strauss
2. Glaser
3. Maxwell
4. Johnson & Christensen

جدول ۲. پایایی باز آزمون

| عنوان مصاحبه‌ها | تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری | تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی باز آزمون (درصد) |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| P۳ | ۲۷ | ۲۶ | ۲۴ | ۳ | ۰/۹۰ |
| P۹ | ۲۹ | ۲۷ | ۲۳ | ۶ | ۰/۸۲ |
| P۱۱ | ۲۵ | ۲۶ | ۲۳ | ۲ | ۰/۹۰ |
| کل | ۸۱ | ۷۹ | ۷۰ | ۱۱ | ۰/۸۷ |

از آنجا که ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۰/۸۷ است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دارند.

جدول ۳. پایایی دو کدگذار

| عنوان مصاحبه | تعداد کدها دفعه اول کدگذاری | تعداد کدهای یافته شده از طریق کدگذار دوم | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی بین دو کدگذار (درصد) |
|--------------|-----------------------------|------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| P۳ | ۲۷ | ۲۴ | ۲۴ | ۳ | ۰/۹۴ |
| P۹ | ۲۹ | ۲۴ | ۲۲ | ۴ | ۰/۸۳ |
| P۱۱ | ۲۵ | ۲۱ | ۲۱ | ۴ | ۰/۹۱ |
| کل | ۸۱ | ۶۹ | ۶۷ | ۱۱ | ۰/۸۹ |

کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش نظریه برخاسته از داده‌ها، کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثرات ظهور مقوله محوری ظاهر شوند. در این پژوهش به دلیل عدم مبانی نظری در مورد سکنه سازمانی، سؤالاتی برای پرسش از خبرگان طرح شد.

در ادامه ۳۹۱ نکته کلیدی، ۱۰۶ کدباز، ۳۲ کد محوری، ۵ کد انتخابی و ۲ مقوله حاصل از کدگذاری واقعی استخراج شد که به شرح زیر است:

ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد است و ضریب پایایی کل ۰/۸۹ درصد است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) به‌عنوان روش تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در نظریه برخاسته از داده با رویکرد ظاهرشونده سه مرحله کدگذاری وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز،

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

| کدگذاری محوری | کدگذاری باز |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نیودن مهارت برقراری ارتباط کارکنان | ضعف کارکنان در برقراری ارتباطات - ارتباطات سازمانی دشوار پنداشته شود - ارتباطات سازمانی به مهارت خاص نیاز دارد - کارکنان توانایی برقراری ارتباط نداشته باشند - کوتاه‌فکری در یادگیری مهارت‌های ارتباطی توسط کارکنان |
| نیودن درک اهمیت ارتباطات | بی‌توجهی به ارتباطات سازمانی - نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات سازمانی - بی‌میلی برای برقراری ارتباطات سازمانی - کم‌اهمیت شمردن ارتباطات سازمانی |
| نارضایتی کارکنان ناشی از ارتباطات غیرضروری | ارتباطات غیرضروری سبب نارضایتی کارکنان خواهد شد - ارتباطات اضافی فرسودگی شغلی ایجاد خواهد کرد - خستگی ناشی از ارتباطات غیرضروری |
| عدم درک عدالت سازمانی توسط کارکنان | نیودن عدالت سازمانی می‌تواند عدم تمایل برقراری ارتباطات شود - عدم درک عدالت مانع برقراری ارتباطات خواهد شد. |
| سهل‌انگاری کارکنان در برقراری ارتباطات داخلی | بی‌توجهی به مفهوم ارتباطات سازمانی - ارتباطات سازمانی را کم‌اهمیت دانستن - فقدان اشتیاق به کار سبب عدم تمایل به برقراری ارتباطات می‌شود - بی‌میلی نسبت به برقراری ارتباطات سازمانی |

| کدگذاری محوری | کدگذاری باز |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| باور به مفید نبودن ارتباطات توسط کارکنان | کارکنان ارتباطات را لازم نمی‌دانند - کارکنان ارتباطات را مضر می‌دانند - واقف نبودن بر تأثیر ارتباطات بر سازمان - اهمیت ارتباطات برای کارکنان تشریح نشده باشد. |
| عدم ارائه صحیح اطلاعات توسط کارکنان | اطلاعات به‌درستی انتقال داده نشود - کارکنان در انتقال اطلاعات سهل‌انگاری کنند - اطلاعات ناقص انتقال داده شود. |
| عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب توسط کارکنان | بی‌توجهی به زمان انتقال اطلاعات توسط کارکنان - انتقال اطلاعات در زمان نامناسب - کم‌اهمیت شمردن زمان انتقال اطلاعات |
| فقدان مهارت برقراری ارتباطات مدیریت | ناتوانی مدیران در برقراری ارتباطات - مدیران مهارت لازم برای برقراری ارتباطات ندارند - برقراری ارتباطات برای مدیران دشوار است - ارتباطات برای مدیران به‌خوبی تعریف نشده است |
| عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت | بی‌توجهی مدیران به مفهوم ارتباطات - نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات - تکیه بر دانش خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی - خودبزرگ‌بینی و کوچک شمردن دانش کارکنان |
| محیط مسیب دشواری در ارتباطات | محیط ارتباطات را دشوار سازد - محیط ارتباطات را مخدوش کند - محیط داخلی سازمان سهولت در برقراری ارتباطات را امکان‌پذیر نسازد - محیط مخل ارتباطات باشد. |
| عدم توجه به مجاری ارتباطی توسط مدیریت | مدیریت مجاری ارتباطی را به‌خوبی تبیین نکند - کم‌اهمیت جلوه داده مجاری ارتباطی توسط مدیریت - بی‌توجهی به مجاری ارتباطی توسط مدیریت سازمان |
| عدم توجه به اطلاعات دریافتی از کارکنان و ارباب‌رجوع توسط مدیریت | کم‌توجهی به اطلاعات دریافتی از محیط داخلی سازمان - کم‌توجهی به اطلاعات دریافتی از محیط خارجی سازمان - برتر دانستن دانش خود بر دانش کارکنان - برتر دانستن دانش خود بر اطلاعات دریافتی |
| عدم مشوق بودن مدیریت برای برقراری ارتباطات | عدم ترویج برقراری ارتباطات توسط مدیریت - مدیریت کارکنان را ترغیب به برقراری ارتباطات نکنند - مدیریت مشوق برقراری ارتباطات در سازمان نباشد. |
| کم‌اهمیت شمردن ارتباطات در ساختار سازمانی | ساختار مشوق ارتباطات سازمانی نباشد - ساختار اهمیت ارتباطات را در خود نهادینه نکند - ساختار ارتباطات را در کارکنان ترویج ندهد - ارتباطات در اولویت ساختار سازمانی قرار نگیرد. |
| عدم شفافیت مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی | ساختار مسیرهای ارتباطی را مشخص نکند - مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی به‌خوبی تبیین نشده باشد. |
| ساختار سازمانی مسبب نارضایتی کارکنان | ساختار رضایت‌شغلی را تحت‌تأثیر قرار دهد - ساختار امین‌شغلی کارکنان را در برنگیرد - ساختار سازمانی سهولت و راحتی کارکنان را در نظر نگیرد. |
| ساختار بانی‌کنندگی در ارتباطات سازمانی | ساختار ارتباطات سازمانی را دشوار کند - ساختار تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی نباشد - ساختار مخدوش‌کننده ارتباطات باشد - ساختار ارتباطات سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد |
| اثرگذاری ساختار بر صحت اطلاعات | اطلاعات در ساختار سازمانی تحریف شود - ساختار سازمانی درستی اطلاعات را تحت‌تأثیر قرار دهد - ساختار مفهوم اطلاعات انتقالی تغییر دهد. |
| عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت | ناسازگاری مدیریت و کارکنان ارتباطات را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد - فقدان هماهنگی به صحت اطلاعات انتقالی صدمه وارد می‌کند. |
| وجود ارتباطات غیررسمی مخل | ارتباطات غیررسمی مخدوش‌کننده ارتباطات سازمانی است - ارتباطات غیررسمی سبب بی‌توجهی به ارتباطات رسمی سازمانی خواهد شد - ارتباطات غیررسمی سبب کندگی در ارتباطات رسمی خواهد شد |
| عدم توجه ساختار سازمانی به همسوسازی اهداف فردی و سازمانی | ساختار تسهیل‌کننده روابط نباشد - ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که اهداف فردی و سازمانی را همسو نسازد - ساختار سبب جدایی و دور شدن اهداف فردی و سازمانی گردد |
| ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان عامل مخدوش شدن ارتباطات | فرهنگ سازمان ارتباطات را حمایت نکند - فرهنگ مروج ارتباطات سازمانی نباشد - ارزش‌های حاکم بر سازمان در تضاد با ارتباطات سازمانی باشند - باورهای نهادینه ارتباطات سازمانی تحت‌تأثیر قرار دهد. |
| تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران | تفاوت در ارزش‌های کارکنان و مدیریت - عدم سازگاری باورهای کارکنان و مدیریت - تفاوت فرهنگی کارکنان با مدیریت |
| عدم مقبولیت ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان | کارکنان فرهنگ سازمانی را قبول نداشته باشند - کارکنان فرهنگ سازمانی در تضاد با فرهنگ خود بدانند - کارکنان فرهنگ سازمانی را مفید ندانند. |
| بی‌توجهی سازمان‌های بالادستی به برقراری ارتباطات | وزارتخانه‌ها به خواسته‌های سازمان‌های ذی‌ربط توجه نکنند - وزارتخانه‌ها در بحران قرار داشته باشند - وزارتخانه‌ها اهمیت ارتباطات را به‌خوبی درک نکنند - وزارتخانه‌ها برای اطلاعات دریافتی ارزشی قائل نشوند. |
| سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی | مدیران تمایلی به برقراری ارتباطات با نهاد بالادستی نداشته باشند - مدیران تصمیمات نهادهای بالادستی را صحیح ندانند - مدیران اهمیت ارتباطات با نهادهای بالادستی را به‌درستی درک نکنند. |
| عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان توسط مدیران دولتی | مدیران ارتباط با ارباب‌رجوع مفید برای سازمان تشخیص ندهند - مدیران اطلاعات دریافتی از ارباب‌رجوع صحیح تشخیص ندهند - مدیران اطلاعات دریافتی از نهادهای بالادستی را قبول نداشته باشند - مدیران |

| کدگذاری باز | کدگذاری محوری |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| صلاحیت نهادهای بالادستی را مورد تأیید ندادند. | |
| ارتباطات با نهادهای بالادستی مجاری مشخصی نداشته باشند - ارتباط مدیریت با ارباب‌رجوع مجاری مشخصی نداشته باشد - مجاری ارتباط مدیر با محیط اطلاعات را تحریف کند. | شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان |
| عدم بودجه کافی برای سامان دادن ارتباطات داخلی سازمان - عدم بودجه کافی برای برقراری ارتباطات با ارباب‌رجوع - نبودن بودجه کافی عملکرد کلی سازمان را تحت‌تأثیر قرار دهد. | کمبود بودجه |
| تغییر خطمشی‌ها سیاست‌های سازمان و همچنین ارتباطات داخلی سازمان را متأثر می‌نماید - تغییر خطمشی‌ها روابط سازمان و ارباب‌رجوع را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد - تغییر خطمشی‌ها ارتباطات با نهادهای بالادستی را تحت‌تأثیر قرار دهد. | تغییر خطمشی‌ها |
| بحران‌های منطقه‌ای می‌تواند به ارتباطات داخلی و خارجی سازمان‌ها لطمه وارد کند - اتفاقات غیرقابل ارتباطات داخلی و خارجی سازمان را متأثر می‌کند. | وقوع اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی |

جدول ۵. کدگذاری محوری و انتخابی سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

| مقوله‌ها | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری |
|-------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | عوامل انسانی | نبودن مهارت برقراری ارتباط کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی کارکنان ناشی از ارتباطات غیرضروری، عدم درک عدالت سازمانی توسط کارکنان، سهل‌انگاری کارکنان در برقراری ارتباطات، باور به مفید نبودن ارتباطات توسط کارکنان، عدم ارائه صحیح اطلاعات توسط کارکنان، عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب توسط کارکنان |
| سکنه درونی | عوامل مدیریتی | نبودن مهارت برقراری ارتباطات مدیریت عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت محیط مسبب دشواری در ارتباطات سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی عدم توجه به مجاری ارتباطی توسط مدیریت عدم توجه به اطلاعات دریافتی از کارکنان و ارباب‌رجوع توسط مدیریت عدم مشوق بودن مدیریت برای برقراری ارتباطات |
| | عوامل ساختاری | کم‌اهمیت شمردن ارتباطات در ساختار سازمانی، عدم شفافیت مجاری ارتباطی در ساختار سازمانی، ساختار سازمانی مسبب نارضایتی کارکنان ساختار بانی‌کننده در ارتباطات سازمانی، اثرگذاری ساختار بر صحت اطلاعات، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیررسمی مخمل، عدم توجه ساختار سازمانی به همسوسازی اهداف فردی و سازمانی |
| | عوامل فرهنگی | ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان عامل مخدوش شدن ارتباطات تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران، عدم مقبولیت ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان |
| سکنه بیرونی | عوامل محیطی (ناپایداری شرایط) | بی‌توجهی سازمان‌های بالادستی به برقراری ارتباطات، عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان توسط مدیران دولتی، شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان کمبود بودجه تغییر خطمشی‌ها وقوع اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی |

جدول ۶. کدها و مفاهیم سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی

| مقوله‌ها | مؤلفه‌ها | منبع کدهای نهایی |
|-------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| سکنه درونی | عوامل انسانی عوامل مدیریتی عوامل ساختاری | P1-P2- P4-P5-P6-P7-P8-P9-P10- P11-P12 -P14-P15 |
| سکنه بیرونی | عوامل فرهنگی عوامل محیطی | P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9- P10 -P12-P13- P15 |

مناسب برای این مؤلفه‌ها «سکنه درونی» نام‌گذاری شدند، زیرا طبق اجماع نظر خبرگان این مؤلفه‌ها مربوط به عواملی هستند

مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها شامل عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری که طبق نظر خبرگان مقوله

سازمان می‌تواند سبب مخدوش شدن ارتباطات مؤثر شود، تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیران از عوامل عدم ارتباطات سازمانی است و عدم پذیرش ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان توسط کارکنان می‌تواند اختلال در ارتباطات سازمانی به وجود آورد.

عوامل محیطی: همان‌گونه که طبق اجماع نظر خبرگان به آن دست یافتیم این مسئله بود که مدیران دولتی علاوه بر ارتباطات داخلی سازمان نیاز به برقراری ارتباطات خارجی با نهادهای بالادستی هستند. از این رو، طبق اجماع نظر خبرگان مواردی که سبب عدم ارتباطات سازمانی بر اثر مؤلفه عوامل محیطی می‌شوند به شرح زیر است: عدم مقبولیت سازمان‌های بالادستی برای مدیران سازمان، عدم درک اهمیت ارتباطات خارجی سازمان، مدیران دولتی، شفاف نبودن مجاری ارتباطات خارجی سازمان، کمبود بودجه، تغییر خط‌مشی‌ها و وقوع اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی.

پیامدهای^۱ سکتی سازمانی در سازمان‌های دولتی: عملکرد سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهایی را برای جامعه به همراه داشته و جامعه‌ای که از عملکرد سازمان‌های دولتی متأثر می‌شود بیشتر از سازمان‌های خصوصی است. پیامدهایی که در خصوص به وجود آمدن پدیده سکتی سازمانی با نظر خبرگان و کدهای استخراج شده از فرآیند کدگذاری شامل:

ایجاد تعارض در بخش‌های مختلف سازمان: عدم ارتباط میان مدیریت و بخش‌های سازمان به‌منزله عدم هماهنگی داخلی سازمان است، واضح است اگر در سازمان هماهنگی وجود نداشته باشد، هریک از واحدها عملیاتی را با نظر خود انجام می‌دهند که در نهایت بعضی عملیات دارای هم‌پوشانی با یکدیگر هستند و سبب تعارض در بخش‌های مختلف سازمان خواهد شد.

ایزوله شدن سازمان: زمانی که سازمان‌های دولتی دیگر قادر به دریافت اطلاعات از محیط و سازمان‌های بالادستی خودشان نباشد، پدیده ایزوله شدن سازمان رخ می‌دهد. در این حالت مدیران سازمان‌های دولتی به صورت خودسر تصمیم‌گیری خواهند کرد.

عدم بازخورد محیطی: همان‌گونه که بحث شد سازمان‌های دولتی جامعه هدف گسترده‌ای را متأثر قرار می‌سازند و در مقابل، ادامه روند تصمیمات سازمان‌های دولتی با توجه به بازخوردهایی است که از جامعه دریافت می‌کند. حال اگر ارتباطی میان جامعه و مدیریت برقرار نباشد، تصمیمات سازمان‌های دولتی از نفع کافی برخوردار نخواهد بود.

عدم شفافیت: یکی از مهم‌ترین اهداف دولت و سازمان‌های دولتی شفافیت است. در واقع، شفافیت یکی از معیارهای بررسی دموکراسی در جوامع است. هنگامی که سازمان‌های دولتی در

که باعث عدم ارتباطات داخلی اعضای سازمان با مدیران سازمان‌های دولتی می‌شود.

عوامل انسانی: براساس نظر خبرگان که از مصاحبه‌ها به دست آمد یکی از عوامل مهم عدم برقراری ارتباط کارکنان با مدیریت ویژگی‌های کارکنان در محیط کار است. خبرگان تأکید بر مواردی داشتند که از سوی کارکنان سبب اختلال یا مخدوش شدن ارتباط با مدیریت می‌شود. ویژگی‌های کارکنان در محل کار شامل: نبودن مهارت ارتباطی کارکنان، نبودن درک اهمیت ارتباطات، نارضایتی نتیجه ارتباط نادرست، عدم درک عدالت سازمانی، سهل‌انگاری کارکنان، اعتقاد به عدم مفید بودن ارتباطات، عدم ارائه صحیح اطلاعات و عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب است.

عوامل مدیریتی: نظر خبرگان مصاحبه‌شونده بر این بود که طرف دیگر برقراری ارتباطات داخلی مدیران است و بروز مشکلی از جانب مدیر سبب اختلال در ارتباطات خواهد شد. مواردی که خبرگان به آن اشاره داشتند شامل: عدم مهارت ارتباطی مدیر، عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیریت، فراهم نکردن محیطی برای سهولت در ارتباطات، سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی، عدم توجه به مجاری ارتباطی، عدم توجه به اطلاعات دریافتی و تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات است.

عوامل ساختاری: خبرگان مصاحبه‌شونده توجه به مسائلی داشتند که ناکارآمدی ساختار ارتباطات را مخدوش خواهد کرد. این موارد شامل موارد زیر است: نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات در هنگام طراحی ساختار سازمانی، نبودن توجه به مجاری ارتباطات هنگام طراحی ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که سبب عدم تمایل کارکنان به ارتباطات شود، ساختار باعث کندی در ارتباطات شود، ساختار سبب تحریف اطلاعات در فرآیند ارتباطات شود، ساختار سازمانی برای کارکنان نامفهوم و غیرشفاف باشد، عدم هماهنگی بین کارکنان و مدیریت، وجود ارتباطات غیررسمی و ساختار سازمانی سبب عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی شود.

مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها شامل عوامل فرهنگی و عوامل محیطی که طبق نظر خبرگان مقوله مناسب برای این مؤلفه‌ها «سکتی بیرونی» نام‌گذاری شدند.

عوامل فرهنگی: خبرگان اذعان داشتند یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتباطات مؤثر داخلی نزدیک بودن ارزش‌ها و باورهای کارکنان با فرهنگ سازمان است، در غیر این صورت به ارتباطات داخلی سازمان صدمه وارد می‌شود. مصاحبه‌شونده برای عوامل فرهنگی که سبب عدم ارتباطات سازمانی می‌شود، بر سر موارد زیر اجماع داشتند. ارزش‌ها و باورها و نگرش‌های حاکم بر

هنگامی که ارتباطات در داخل و خارج یکی از سازمان‌ها دارای مشکل باشد، واضح است که عملکرد شبکه‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

عدم توسعه منابع انسانی: یکی از اهداف هر سازمانی در کنار نیل به اهداف تعیین شده، توسعه و توانمندسازی کارکنان است. عدم ارتباطات کارکنان با مدیریت علاوه بر تحت‌تأثیر قرار دادن عملکرد کلی سازمان، همچنین در توسعه کارکنان تأثیر منفی به‌جای می‌گذارد.

ارتباطات داخلی و خارجی خود دارای اختلالاتی باشد، شفافیت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

افول سازمانی: در چرخه حیات سازمان‌ها افول مرحله آخر است، زمانی که سازمان دیگر قادر نیست به نیازهای ذی‌نفعان پاسخ دهد، افول سازمانی نزدیک‌تر از همیشه به نظر می‌رسد. ارتباطات ناموفق داخلی و خارجی سازمانی تأثیر زیادی بر ناشناخته ماندن نیازهای ذی‌نفعان خواهد داشت.

عدم موفقیت شبکه‌ها: شبکه‌ها از تعدادی سازمان‌های دولتی برای انجام اهداف تعیین شده از سوی دولت تعیین شده است.

جدول ۷. نمونه‌ای از سؤالات، پاسخ‌ها و کدهای استخراج شده

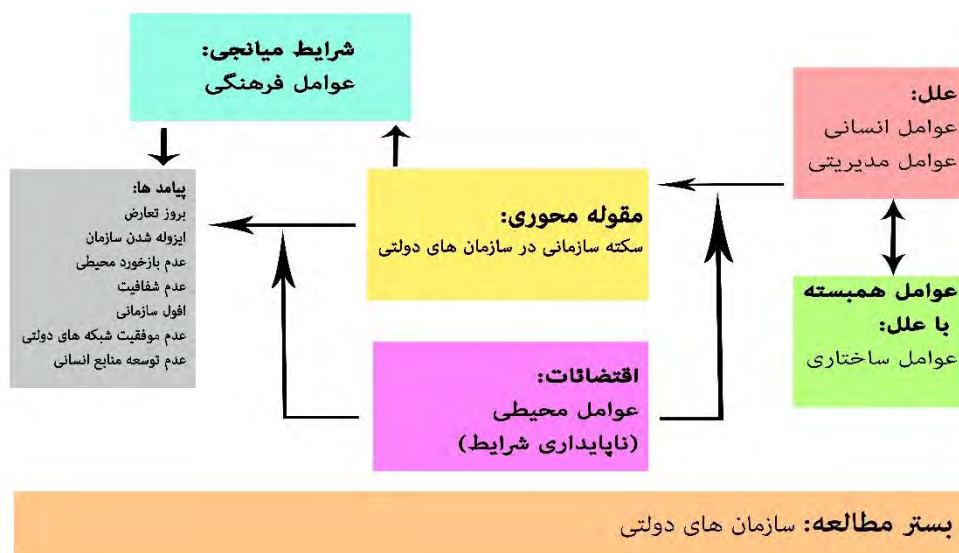
| سؤالات | پاسخ‌ها | کدهای استخراج شده |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟ | - نداشتن مهارت کافی برقراری ارتباطات توسط مدیر و کارکنان - بی‌توجهی به مفهوم ارتباطات - ساختار مشوق ارتباطات داخلی نباشد - طراحی نکردن مسیر ارتباطات داخلی سازمان - نبودن ارزش‌های یکسان میان کارکنان و مدیریت | - نبودن مهارت ارتباطی کارکنان - عدم مهارت ارتباطی مدیریت - نبودن درک اهمیت ارتباطات - عدم توجه به مجاری ارتباطی - تضاد فرهنگی میان کارکنان و مدیریت |
| تصمیمات مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟ | - کم‌اهمیت شمردن مفهوم ارتباطات - توجه نداشتن به اطلاعات دریافتی توسط مدیریت - ساختار سازمانی پشتیبان ارتباطات نباشد - ارتباطات را مضر دانستن | - عدم درک اهمیت ارتباطات داخلی از جانب مدیر - عدم توجه به اطلاعات دریافتی - نادیده گرفتن اهمیت ارتباطات هنگام طراحی ساختار سازمانی - تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات |
| استراتژی‌های مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟ | - عدم توجه به مسیرهای دریافت اطلاعات - بی‌توجهی به زمان دریافت اطلاعات - ارزش‌های سازمان ارتباطات را ترویج ندهند - مدیران ارتباطات را کم‌اهمیت جلوه دهند | - عدم توجه به مجاری ارتباطی - عدم ارائه اطلاعات در زمان مناسب - ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان فراهم نکردن محیطی برای سهولت در ارتباطات |
| اقدامات مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟ | - ارتباطات غیررسمی اضافی - ارائه ندادن اطلاعات صحیح - طراحی ساختار سازمانی به ارتباطات لطمه وارد کند - مدیران ارتباطات خارجی را نادیده بگیرند | - وجود ارتباطات غیررسمی - عدم ارائه صحیح اطلاعات - نقش منفی ساختار در تحریف اطلاعات - سهل‌انگاری مدیران در برقراری ارتباطات خارجی |
| قوانین مؤثر بر سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟ | - ترویج ندادن ارتباطات داخلی سازمان - ناسازگاری و ناهماهنگی مدیران و کارکنان - قوانین اتخاذ شده ارتباطات را مخدوش کند - عدم دریافت بودجه کافی توسط سازمان | - تشویق نکردن کارکنان به برقراری ارتباطات - عدم هماهنگی بین مدیریت و کارکنان - عدم شفافیت مجاری ارتباطات خارجی سازمان - کمبود بودجه |
| پیامدهای سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی (هرگونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی) کدامند؟ | - ایجاد تعارض و ناسازگاری داخلی - فقدان شفافیت عملکرد سازمان - کاهش مهارت‌های کارکنان - کاهش عملکرد سازمان | - تعارض - عدم شفافیت - عدم توسعه منابع انسانی - افول سازمانی |

کدگذاری

سؤالات مصاحبه حول یافتن مؤلفه‌های سکتة سازمانی از خبرگان مطرح شد که در این مرحله ۳۹۱ نکته کلیدی از فرآیند کدگذاری یافت شد و داده‌های نامرتب در نظر گرفته نشد. ۳۹۱ نکته کلیدی که در کدگذاری شناسایی شده بودند در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مفاهیم را پدید آوردند. کدهای مشابه یا کدهای که باهم ارتباط داشتند در کنار یکدیگر قرار گرفتند و عنوانی برای آن‌ها در نظر گرفته شد.

کدگذاری باز و محوری به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و درواقع، تکه تکه کردن داده‌ها می‌پردازد، اما در مرحله بعدی از طریق کدهای انتخابی، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. کدهای

نظری عبارت از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیزر و هون، ۲۰۰۵). در میان ۱۸ خانواده از کدهای نظری که گلیزر (۱۹۶۷) معرفی کرد، در این پژوهش از خانواده ۶ سی‌ها استفاده شد که در این پژوهش به بهترین نحو امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری فراهم کرد. خانواده ۶ سی‌ها به علل، عوامل هم بسته، شرایط میانجی، اقتضات، پیامدهای مربوط به مقوله محوری و بستر پژوهش اشاره می‌کند.



شکل ۱. مدل سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی

عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی می‌شوند. با تحلیل‌های انجام شده و براساس دیدگاه دو تن از خبرگان، کدگذاری انتخابی در ۵ عنوان تدوین شد. در نظریه برخاسته از داده‌ها، هنگامی که محقق به کار تجزیه و تحلیل می‌پردازد، به‌طور مرتب از کدگذاری باز به کدگذاری محوری در حال حرکت است که آن را رویکرد پارادایمی می‌نامند.

بحث و نتیجه‌گیری

در مورد مفهوم سکتة سازمانی پژوهش و پژوهشی صورت نگرفته است. با توجه به مفهوم سکتة در علوم پزشکی که از انسداد و گرفتگی رگ‌های خونی ناشی می‌شود، تصمیم بر آن شد در مفاهیم مدیریت و سازمان برای واژه سکتة نظریه‌پردازی شود. سپس در مرحله اول مصاحبه از خبرگان عرصه مدیریت خواسته شد که نظر خود را در مورد مفهوم

سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی در مقایسه با دیگر سازمان‌ها تفاوت‌های چشمگیری دارند، بعضی از این تفاوت‌ها سازمان‌های دولتی را محدودتر از دیگر سازمان‌ها می‌کنند. همان‌گونه که از تحقیقات گذشته مشخص شده است اهداف در سازمان‌های دولتی متفاوت است. مهم‌ترین اهداف در سازمان‌های دولتی عدالت، پاسخگویی و شفافیت است. دستیابی به این اهداف سازمان‌های دولتی مستلزم وجود ارتباطات وسیع چه در داخل و چه خارج از سازمان است. طبق اجماع نظر خبرگان مصاحبه‌شونده مفهوم سکتة سازمانی این‌گونه تعریف شد: هر گونه ارتباط گریزی داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. در ادامه مؤلفه‌های از مصاحبه‌ها ظهور یافت که علل وقوع پدیده سکتة سازمانی را تشکیل می‌دهند. این مؤلفه‌ها شامل:

مدیریت با دیگر بخش‌ها تحت عنوان سکنه سازمانی توجه نشده بود و اولین بار در این پژوهش به آن پرداخته شده است. اکنون به مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های این پژوهش با تحقیقات قبلی می‌پردازیم. بیگی (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان داد که اثر عامل سازمانی ارتباطات بیشتر از عامل انسانی است. در این پژوهش، عوامل سازمانی و عوامل انسانی برای برقراری ارتباطات مؤثر شناسایی شده است ولی در پژوهش حاضر عوامل انسانی و دیگر عوامل برای ظهور پدیده سکنه سازمانی شناسایی شد. شباهت دو پژوهش در این امر است که هر دو پژوهش روی عامل انسانی به‌عنوان عاملی برای ارتباطات مؤثر و همچنین سکنه سازمانی تأکید داشته‌اند. تفاوت دو پژوهش در این است که دو پژوهش در جهت خلاف یکدیگر هستند، یکی به دنبال شناسایی عوامل ارتباطات مؤثر و دیگری به دنبال عواملی که ارتباطات مدیریت با داخل و خارج سازمان را مخدوش می‌کند.

منافزاده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان داد که رابطه معکوس بین ارتباطات مؤثر و سکوت سازمانی و رابطه مستقیم بین ارتباطات سازمانی مؤثر و رفتار شهروندی وجود دارد. از مقایسه این پژوهش با پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدیم که در پژوهش منافزاده و همکارانش از ارتباطات مؤثر به‌عنوان یک عامل مهم برای سازمان نام برده شد و شباهت این پژوهش با پژوهش حاضر در این است که هر دو پژوهش بر ضرورت ارتباطات در سازمان به‌عنوان یک عامل حیاتی تأکید دارند. تفاوت دو پژوهش در این امر است که پژوهش منافزاده و همکارانش از روش پژوهش کمی ارتباطات دو متغیر را بر ارتباطات سازمانی سنجیده است ولی پژوهش حاضر از روش نظریه برخاسته از داده‌ها به دنبال مدلی بود که سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی را تشریح کند.

پایال و کاترین^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان داد ارتباطات سازمانی مؤثر سبب رضایت شغلی در سازمان خواهد شد. همپوشانی این پژوهش با پژوهش حاضر در این است که در پژوهش حاضر فرسودگی کارکنان و عدم توسعه منابع انسانی به‌عنوان پیامدهای سکنه سازمانی شناسایی شد که با توجه به مفهوم پدیده سکنه سازمانی تا حد زیادی همپوشانی دارند. تفاوت این دو پژوهش در این است که پژوهش پایال به روش پژوهش کمی اهمیت ارتباطات را در سازمان نشان داده است ولی پژوهش حاضر درصد آن است که پیامدهای عدم ارتباطات مدیریت با سایر بخش‌های خارجی و داخلی را تبیین کند.

سکنه سازمانی بیان‌کننده و متعاقب آن نکات مهم از تعاریف آن‌ها کدگذاری و با توجه به اظهارات آن‌ها به تعریفی از سکنه سازمانی دست یافتیم. تعریف بدین صورت است که هر گونه عدم ارتباطات داخلی در سطوح مختلف سازمانی با مدیریت یا عدم ارتباط مدیریت با محیط خارجی سازمان دولتی منجر به پدیده سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. سپس در مرحله دوم سؤالات حول دست‌یابی به مؤلفه‌ها و پیامدهای مفهوم سکنه سازمانی ادامه یافت و پس از مراحل کدگذاری باز و انتخابی به مدل مورد نظر دست یافتیم.

مدل به دست آمده از مفهوم سکنه سازمانی برای سازمان‌های دولتی از دو مقوله کلی، سکنه درونی و سکنه بیرونی تشکیل شده است. هر کدام از این مقوله شامل مفاهیمی هستند که این مفاهیم مؤلفه‌های مدل را شکل می‌دهند. عوامل انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل محیطی مؤلفه‌های مدل را تشکیل دادند.

عوامل انسانی مؤثر در سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی اشاره به عواملی دارد که باعث عدم ارتباطات مؤثر کارکنان با توجه به ویژگی‌های شخصیتی، مهارت، تحصیلات و جامعه‌پذیری آن‌ها، با مدیریت سازمان می‌شود. عوامل مدیریتی اشاره به مواردی که شیوه‌های مدیریت سازمان را از سوی مدیر اتخاذ می‌شود دارد و سبب عدم یا مخدوش شدن ارتباط با کارکنان می‌شود. عوامل ساختاری اشاره به عواملی در ساختار سازمان دارد که ارتباطات مؤثر کارکنان با مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عوامل فرهنگی اشاره به موضوعاتی دارد که باورها و ارزش‌های کارکنان و همچنین مدیریت سازمان سبب اختلال در ارتباطات بین کارکنان و مدیریت می‌شود. عوامل محیطی اشاره به عواملی دارد که به صورت ناخواسته ارتباطات مدیریت با محیط بیرونی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

پژوهش‌ها یا تحقیقات انجام شده پیشین همان‌طور که از پیشینه پژوهش مشخص است، تفاوت‌های دارند. در همه تحقیقات گذشته به عواملی همچون ارتباطات مؤثر سازمانی، موانع ارتباطات و موارد مشابه آن اشاره شده است و هیچ پژوهشی تحت عنوان سکنه سازمانی انجام نشده است. در این پژوهش به دنبال دست‌یابی به مؤلفه‌های بودیم که سبب عدم ارتباطات مدیریت سازمان با بخش‌های داخلی سازمان و همچنین با محیط خارجی سازمان است. تفاوت با تحقیقات انجام شده این است که در این پژوهش با استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها به نظریه‌پردازی جدیدی در حوزه مدیریت دست یافتیم. در تحقیقات گذشته به عدم ارتباطات

پیشنهادات

در این پژوهش به مفهوم سکتة سازمانی و پیامدهای آن دست یافتیم، استنباط شد که سکتة سازمانی آثار مخربی را بر هر سازمان خواهد داشت؛ حال اگر سازمان دولتی باشد، این پیامدها جامعه هدف بسیاری را دربرمی‌گیرد. سازمان‌های دولتی برای روبه‌رو نشدن با پدیده سکتة سازمانی لازم است که مهارت‌های ارتباطی را به کارکنان و مدیران خود آموزش دهند و بر اهمیت ارتباطات مؤثر تأکید داشته باشند. شرایط سازمان‌های دولتی به گونه‌ای است که علاوه بر وجود ارتباطات مؤثر در داخل، بر وجود ارتباط مدیر با نهادهای بالادستی و همچنین عامه مردم بنا شده است.

برای تحقق هدف اولیه هر حکومتی که در نظر گرفتن منفعت عامه و عدالت اجتماعی است، وجود ارتباطات در سازمان‌های دولتی امری ضروری تلقی خواهد شد. مدیریت در سازمان‌های دولتی باید کارکنان را ترغیب کند که ارتباطات مؤثر از موارد حیاتی هر سازمان است و بی‌توجهی به ارتباطات می‌تواند، سازمان را در حالت منفعل نگه دارد. مدیریت باید مجاری ارتباطات مؤثر در سازمان را ترسیم کند که ارتباطات و اطلاعات با کمترین خدشه‌ای مواجه شوند. همچنین ساختارها می‌توانند در مجاری ارتباطی مؤثر باشند. همان‌گونه که در ادبیات رشته مدیریت بیان شده است هر ساختار سازمانی، مجاری ارتباطی خاص خود را دارد. از این‌رو، مدیران دولتی باید ساختارهایی را در سازمان‌های دولتی به کار گیرند که بیشترین ارتباطات را سبب شوند.

در بسیاری از موارد وجود ارتباطات غیررسمی می‌تواند مانعی برای ارتباطات رسمی مؤثر در سازمان باشد، اما در مواردی هم ارتباطات غیررسمی می‌تواند حامی ارتباطات رسمی باشد. مدیران دولتی باید تمام تلاش خود را در هم جهت ساختن ارتباطات رسمی و غیررسمی به کار گیرند تا با پدیده

سکتة سازمانی روبه‌رو نشوند. ارزش‌ها و باورهای سازمان باید به گونه‌ای نهادینه شود که ارتباطات در سازمان‌ها را ترویج دهد. یکی از موارد مهم برای جلوگیری از بروز پدیده سکتة سازمانی درک اهمیت ارتباطات توسط کارکنان و مدیریت است که باید به این درک برسند که سازمان‌ها بدون ارتباطات مؤثر موفقیتی کسب نخواهد کرد. زمانی که در سازمان‌های دولتی مجاری ارتباطات داخلی به روشنی تعریف نشده باشند، عدالت سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. ارتباطات مؤثر و صحیح اگر در زمان مناسب برقرار نشود، همانند قطع ارتباطات یا مخدوش شدن ارتباطات است. لذا، مدیران دولتی باید توجه خود را معطوف زمان مناسب برقراری ارتباطات کنند. مدیران سازمان‌های دولتی باید مروج و مشوق برقراری ارتباطات سازمانی برای کارکنان خود باشند.

ساختارهای سازمانی باید تسریع‌دهنده ارتباطات سازمانی باشند و هر گونه کندی در ارتباطات و مخدوش شدن ارتباطات را رفع کند تا از بروز پدیده سکتة سازمانی جلوگیری شود.

ناسازگاری و ناهماهنگی بین مدیریت و کارکنان سبب مخدوش یا قطع ارتباطات سازمانی می‌شوند. مدیریت باید با کمک فرآیندهای رفتار سازمانی توجه کارکنان را جلب و حداکثر رضایت را در آنان به وجود آورد تا کارکنان تشویق به برقراری ارتباطات مؤثر سازمانی شوند. عدم هماهنگی سازمان‌های دولتی با سازمان‌های بالادستی می‌تواند فراهم کننده پدیده سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی باشد، به همین دلیل سازمان‌های دولتی باید در پی هماهنگی و سازگاری با سازمان‌های دولتی باشند.

در نهایت مدیریت سازمان‌های دولتی لازم است محیطی را طراحی کنند که برای کارکنان و ارباب‌رجوع دسترسی به مدیران سازمان‌های دولتی و ارتباطات و تعامل با آنها به سهولت صورت پذیرد تا شاهد پدیده سکتة سازمانی در سازمان‌های دولتی نباشیم.

References

- Albert, J. & Renف T. (2014). *Social Media and the New Organization of Government Communications: An Empirical Analysis of Twitter Usage by the Dutch Police*. American Review of Public Administration, 1-19.
- Alvani, M. (2006). *General Management*. Tehran: Ney Publishing. (In persian)
- Angela-Eliza, M., & Valentina, N. R. (2018). Organizational communication and change management. National challenges and European perspectives. Ovidius University Annals. *Economic Sciences Series*, 18(1), 336-341.
- Ansari, G. R., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), 989-1001.
- Arop, F. O., Owan, V. J., & Akan, E. M. (2018). *Effective communication management and the performance of tertiary institutions in*

- Cross River State, Nigeria. Arop, FO, 72019-72023.
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2019). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 530-559.
- Aukse, B. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Social Sciences Socialiniai mokslai*, 74(4), 84-101.
- Caruana, R., & Crane, A. (2011). Constructing Consumer Responsibility: Exploring the Role of Corporate Communications. *Organization Studies*, 29, 1495- 1519.
- Danaifard, H. (2015). *Management movements in the public sector: past, present and future*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samat), Center for Research and Development of Humanities. (In persian)
- Ephraim, A., & Melvin, C. (2012). Workforce Diversity And Organizational Communication: Analysis Of Human Capital Performance And Productivity. *Journal of Diversity Management*, 7(1), 57-62.
- Fateminasab, S., & Mahmoudzadeh, E. (2018). A study The impact of organizational communication on knowledge sharing in the Islamic Republic of Iran Railway. *Strategic Management Studies National Defense*, 1(1), 72-109. (In persian)
- Fred, C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. Schooling.
- Ghazanfari, A., & Mazrooe, H. (2015). The Survey of Organizational Communications in a Governmental Organization. *Organizational Culture Management*, 13(2), 581-599. (In persian)
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2005). Staying open: The use of theoretical codes in grounded theory. *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication (5th ed)*. Dubuque, IA W.C: Brown Publishers.
- Harun, H. & Hassan, R. (2018). Effective Organizational Communication and Its Roles in Mitigating Shariah Non-Compliance Risks for Malaysian Takaful Operators (TOs). *Journal of Islamic Banking & Finance*, 35(4), 54-69.
- Hasanbaigi, A., & Abdi, J. (2019). Investigation of Influential Factors Affecting the Effectiveness of Organizational Communication in Ilam University of Medical Sciences. *Sjimu*, 27(3), 94-204. (In persian)
- Hoveida, R., Choupani, H., Khuran, A., & Gholamzadeh, H. (2015). The Role of Effective Organizational Communication and Organizational Trust in the Development and Improvement of Schools Organizational Innovation (Case Study). *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, 5(2), 117-146. (In persian)
- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Research method in educational sciences: quantitative, qualitative, mixed*. Translators: Ali Akbar Khosravi Babadi, Kambiz Poosheneh, Mohrak Aghazadeh, Tehran: Ayiz. (In persian)
- Joshua, B. B., Rebecca, G., & Kevin, B. (2018). Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design. *Communication Theory*, 28(3), 332-353.
- Jyotiranjana, G., Vijai, N., & Damodar, S. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- Kheirandish, M., Abbaszadeh, A. H. & Nazemi, N. (2017). An empirical study of the pathology of organizational communications based on three branches model: A case study. *Arabecomomic And Business Journal*, 12, 81-92.
- Kirti, R. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee

- Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M.R., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of Effective Organizational Communication on Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18, 24-30.
- Maqool, A., Gharari, M., & Danaei, S. (2015). The role of organizational communication in the educational system. *International Journal of Nations Research*, 2(14), 127-143.
- Marques, J.F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.
- Matthew, A., & James, M. (2015). Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 229-256.
- Maxwell, J. A. (2017). *Qualitative research design: an interactive approach*. translated by Sedigheh Khorshid. Semnan: Semnan University Press. (In persian)
- Mohammadi Kangarani, H., Shamekhi, T., & Hosseinzadeh, M. (2011). Investigation and analysis of formal and informal organizational interrelationship networks through Network Analysis Approach (Case study: Kohgiluyeh va Boyer-Ahmad Province). *Journal of Public Administration (JPA)*, 3(6), 149-164. (In persian)
- Moradi Aidisheh, Sh., Jahan Bigleri, P., Barani, S., Karimi Taher, R. (2012). An Explanation of Organizational Culture Effective in the Communicative Performance of an Organization. *Quarterly IN Military Management*, 44(11), 89-122. (In persian)
- Malik, M. A. (2017). Shadow education: Evolution, flaws and further development of the term. *Social Sciences and Education Research Review*, 4(1), 6-29.
- Saleem, M., & Perveen, N. (2017). The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organizations in Gilgit-Baltistan. *Journal of Business*, 5(4), 139-144.
- Nasiri Valik Nabi, F. (2017). Investigating the relationship between managers' power resources with organizational trust and the effectiveness of organizational communication. *Public Administration Perspective (PAP)*, 8(2), 75-96. (In persian)
- Nazari. R. & Pakdelian, P. (2015). The Relationship between Communication Skills with Application Management Styles and Organizational Effectiveness Isfahan's Sport Managers and Present Model. *Journal Communication Management in Sports Media*, 3(1), 75-96. (In persian)
- Nazari., R. & Taham, M. (2014). The relationship between creativity and communication skills in sport manages. *Journal Communication Management in Sports Media*, 2(5), 51-58. (In persian)
- Payal, M. & Catherine, N. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-547.
- Rasa, S., & Antanas, S. (2018). Relationship between organizational communication and creativity: How it advances in rigid structures?. *Creativity Studies*, 11(1), 230-243.
- Santalova, M. S., Lesnikova, E. P., Nechaeva, S. N., Borshcheva, A. V., & Charykova, O. G. (2018, April). Information hindrances and communication barriers in project interactions. In International Conference Project The future of the Global Financial System: Downfall of Harmony (pp. 273-281). Springer, Cham.
- Stephen, P.R. (1999). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Translated by Ali Pasaieian and Seyed Mohammad Aarabi, Tehran: Cultural Research Office.
- Ward, V.Z., Toni, G.L.A. & Van, D.M. (2016). Social Media Research: The application of supervised machine learning in organizational communication research. *Computers in Human Behavior*, 63, 132-141.
- Xialing, L., Patric, R., Timothy, L., & Kenneth, A. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, 1-5.
- Yazdanshenas, M., & Poormoghadasian, P. (2016). The relationship between Organizational Communication and Employee Reactions to Change: With emphasis on the role of Emotional Intelligence. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 143-156. (In persian)

Ye, L., & Ki, E. J. (2017). Organizational crisis communication on Facebook. *Corporate*

Communications: An International Journal, 22(1), 80-92.

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بازی‌وارسازی با کاربست رویکرد سوارای فازی

*احمد قربان‌پور^۱، ابراهیم رجب‌پور^۲، عزیزه حسینی اقبال^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۱۸) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۱/۲۹)

Identifying and prioritizing the Factors Affecting the Implementation of Gamification Using the Fuzzy SWARA Approach

*Ahmad Ghorbanpur¹, Ebrahim Rajabpour², Azizeh Hosseini Eghbal³

1. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
3. MSc Student, Department of Industrial Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

Received: (2020/Oct/09)

Accepted: (2021/Feb/17)

«نوع مقاله: علمی»

Abstract

In the modern era, gamification is increasingly used as an essential part of services, software, and systems to engage and motivate users and arouse their appropriate behaviors. The main assumption is that gamification can increase the system's ability to meet innate needs and promote the productivity of the staff and system, accordingly. Thus, the present study aims at identifying and prioritizing the factors affecting gamification by applying the fuzzy SWARA approach. This study is applied and qualitative-quantitative in terms of objective and methodology, respectively. The population includes the faculty members of Persian Gulf University who were familiar with the research topic. The sample members were selected through a purposive non-random sampling method of judgment with several 14 members. The researcher-made questionnaire was used to collect the data. By comparatively reviewing the literature and taking the experts' opinion, 16 factors affecting gamification were identified and analyzed. The research results indicate that the variables of ease of use, learning opportunities, and game identification have the highest weights, while the factors of signs, progress ladder, and sociability have the lowest weights. Hence, to implement the gamification approach in Persian Gulf University, the factors with the highest weights should receive the most attention. ty, the factors with the highest weights should receive the most attention.

Keywords

Game, Gamification, Fuzzy Swara, Persian Gulf University.

چکیده

در عصر کنونی، بازی‌وارسازی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان بخش اساسی خدمات، نرم‌افزارها و سیستم‌ها برای درگیر کردن و ایجاد انگیزه در کاربران و همچنین برانگیختن رفتارهای مناسب آنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرض اصلی این است که بازی‌وارسازی می‌تواند، توانایی سیستم را برای برآورده کردن نیازهای ذاتی افزایش داده و از این طریق، بهره‌وری کارکنان و سیستم را ارتقا دهد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بازی‌وارسازی با استفاده از رویکرد سوارای فازی است. این پژوهش، به لحاظ هدف، در زمره تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش، در قالب تحقیقات کیفی- کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه خلیج فارس است که با موضوع پژوهش آشنایی دارند. اعضای نمونه با روش غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی انتخاب شدند که تعداد آنان ۱۴ نفر است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید. با بررسی‌های صورت گرفته از مرور ادبیات پژوهش به روش تطبیقی و همچنین، نظرخواهی از خبرگان، ۱۶ عامل مؤثر بر اجرای بازی‌وارسازی شناسایی شده و تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل سهولت استفاده، فرصت‌های یادگیری و شناسایی بازی بیشترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین، عوامل نشان‌ها، نردبان پیشرفت و اجتماعی بودن، کمترین وزن را کسب کرده‌اند. از این‌رو، به‌منظور پیاده‌سازی رویکرد بازی‌وارسازی در دانشگاه خلیج فارس باید بیشترین توجه به عوامل صورت پذیرد که بالاترین وزن را دارند.

واژه‌های کلیدی

بازی، بازی‌سازی، سوارای فازی، دانشگاه خلیج فارس.

مقدمه

رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات بر جنبه‌های مختلفی از زندگی انسان‌ها از جمله آموزش و یادگیری تأثیر گذاشته است (منتظر و گشول دره‌سیبی، ۱۳۹۹). با پیشرفت فناوری‌های نوآورانه، زمینه‌های جدیدی برای حل مشکلات متعدد بشری ظاهر می‌شود. فناوری اطلاعات ابزاری مفید برای انتشار ایده‌ها تجارب و دانش در میان کاربران آن است (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱). یکی از این نوآوری‌ها مفهوم بازی‌وارسازی^۱ بوده که مفهومی جدید و در حال رشد است. استفاده از محیط‌های بازی به منظور تقویت انگیزه برای یادگیری و حل مشکلات به‌عنوان بازی‌وارسازی شناخته می‌شود هاکاک و همکاران^۲ (۲۰۱۹). شواهد بیانگر این است که زندگی بشر به‌طور فزاینده‌ای شبیه به بازی شده است، نه تنها به این دلیل که بازی‌ها به یک بخش فراگیر در زندگی ما تبدیل شده‌اند؛ بلکه فعالیت‌ها، سیستم‌ها و خدمات به‌طور گسترده‌ای بازی‌گونه شده‌اند. بازی‌وارسازی به طراحی سیستم‌های اطلاعاتی با هدف ایجاد تجربیات و انگیزه‌هایی مشابه بازی اشاره دارد؛ در نتیجه تلاش می‌نماید که بر رفتار کاربران تأثیر گذارد (کوویستو و هاماری^۳، ۲۰۱۹).

مفهوم بازی‌سازی دارای برنامه‌های متعددی در زمینه توسعه مشاغل و یادگیری است. با این حال، جدیدترین مطالعات در حوزه بازی‌وارسازی در بخش آموزش برای توسعه و گسترش فرایند یادگیری متمرکز شده است (باپتستا و اولیوریا^۴، ۲۰۱۹). ناح و همکاران^۵ (۲۰۱۴) اذعان داشته‌اند که استفاده از بازی‌ها در فرایند آموزش و یادگیری به میزان قابل‌توجهی انگیزه فراگیران را افزایش می‌شود. بازی‌وارسازی به فراگیران اجازه مشارکت در انجام کارها، بررسی و تحلیل اشتباهات در انجام فعالیت‌های پیشین را داده و در نهایت رسیدن به اهداف تعیین شده در بازه زمانی کوتاه‌مدت را مسیر می‌سازد. این امر باعث ایجاد نگرش مثبت به یادگیری در بین فراگیران برای پذیرش شکست‌ها شده و به دلیل موفقیت نهایی؛ به کسب مهارت‌های جدید ترغیب می‌شوند (هاکاک، ۲۰۱۹). بازی‌سازی به دلیل توانایی درگیر کردن فراگیران در فعالیت‌های آموزشی برای آنان بسیار هیجان‌انگیز است و هنگام بازی کردن، افراد معمولاً تسلط، شایستگی، لذت بردن، غوطه‌وری که از ویژگی‌های رفتاری ذاتی انسان با انگیزه را تجربه می‌نمایند (هووتاری و هاماری^۶، ۲۰۱۷)

جنبه اساسی به‌کارگیری بازی‌ها، ماهیت خود هدفمندی فعالیت و همچنین درگیری و لذت بردن از فعالیت است. این ماهیت بازی‌ها است که فناوری بازی‌وارسازی سعی در ضبط، به‌کارگیری و پیاده‌سازی بازی در زمینه‌هایی از قبیل آموزش و یادگیری دارد (وسا و همکاران^۷، ۲۰۱۷).

در سال‌های اخیر، شاهد افزایش تعداد برنامه‌های کاربردی بازی‌وارسازی در زمینه‌های بین‌رشته‌ای مانند تجارت؛ محیط‌زیست و رفتارهای بوم‌شناسانه، مدیریت ریسک، انرژی (خی و هاماری^۸، ۲۰۱۹) نقشه‌برداری، آموزش و یادگیری، حمل و نقل، صنعت مد، جهانگردی و گردشگری، امور مالی و بودجه (باپتستا و اولیوریا، ۲۰۱۹). توسعه نرم‌افزار، نوآوری (چاو و هانگ^۹، ۲۰۱۷) و موضوعات بهداشتی و پزشکی (فلمینگ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷) بوده‌ایم. در نتیجه جای تعجب نیست که در سال ۲۰۱۷، بازار جهانی بازی‌وارسازی ۲/۱۷ میلیارد دلار ارزش داشته و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۳ به ۱۹/۳۹ میلیارد دلار برسد. با این حال، شکست در اجرا و پیاده‌سازی باعث شده است که بسیاری از شرکت‌ها اعتماد خود را در زمینه بازی‌وارسازی از دست بدهند. به‌ویژه در حوزه تجارت و کسب‌وکار، ۸۰ درصد از برنامه‌های کاربردی بازی‌سازی کنونی به دلیل طراحی ضعیف نتوانسته‌اند، اهداف خود را تحقق بخشند (خی و هاماری، ۲۰۱۹). به دلیل این شک و تردیدها، مشارکت‌کنندگان شروع به زیر سؤال بردن کارایی و اثربخشی بازی‌وارسازی کرده‌اند. با این حال، در حوزه آموزش و یادگیری، هنوز ابهامات زیادی در مورد چگونگی اجرای بازی‌سازی وجود دارد (هووتاری و هاماری، ۲۰۱۷).

باید اشاره کرد که کیفیت آموزش برای موفقیت دانشگاه و مؤسسات آموزشی بسیار اهمیت دارد. در این راستا، دانشگاه خلیج فارس نیز به‌عنوان دانشگاه مادر و جامعه استان بوشهر از این مهم مستثنی نبوده و با برنامه‌ریزی و تدوین سند استراتژیک سعی در رسیدن به امر دارد. دانشگاه خلیج فارس با نگاهی راهبردی و کلان؛ در راستای نسل سوم دانشگاه‌ها گام برمی‌دارد و در این زمینه نقش آموزش‌های مهارت‌محور برای دانشجویان بسیار ضروری است. از این‌رو، با توجه به مباحث بیان شده در حوزه نوظهور بازی‌سازی و استفاده دانشگاه خلیج فارس از سامانه آموزش مجازی در کنار آموزش حضوری؛ نیاز به پژوهش تجربی در این زمینه احساس می‌شود. باید اشاره کرد؛

1. Gamification
2. Hakak & et al
3. Koivisto & Hamari
4. Baptista & Oliveira
5. Nah & et al
6. Huotari & Hamari

7. Vesa & et al
8. Xi & Hamari
9. Chow & Huang
10. Fleming & et al

با عنوان بازی‌وارسازی شناخته می‌شود (کوویستو و هاماری، ۲۰۱۹).

اصطلاح بازی‌وارسازی در صنعت رسانه‌های دیجیتال ریشه دارد و اولین بار در سال ۲۰۱۱ مطرح گردید (دیتردینگ و همکاران^۵، ۲۰۱۹). این اصطلاح توسط جامعه دانشگاهی با در نظر گرفتن دو موضوع مطرح گردید: (۱) اتخاذ تدریجی و نهادینه‌سازی بازی‌های اجتماعی و (۲) تأثیرگذاری عناصر بازی در زندگی روزمره در تعامل‌های مختلف (سیلوا و همکاران^۶، ۲۰۱۹). بازی‌وارسازی روند جدیدی است که بر به‌کارگیری سازوکارهای بازی در زمینه‌های غیر از بازی؛ به‌منظور برانگیختن مشارکت‌کنندگان و ایجاد سرگرمی در فعالیت‌های روزمره، علاوه بر ایجاد مزیت و انگیزش تأکید دارد (ساردی و همکاران^۷، ۲۰۱۷). بازی‌وارسازی به یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌های فناوری برای انگیزش انسان تبدیل شده است. بنابراین، جای تعجب نیست که بازی‌وارسازی در حوزه آموزشی که حفظ تعامل، انگیزش و تداوم از مسائل چالش‌برانگیز آن است؛ به کار گرفته شود (کوویستو و هاماری^۸، ۲۰۱۹). دیجیتالی کردن محیط‌های یادگیری و استفاده از مثال‌های تجربی از طریق پیشرفت‌های فناوری امکان‌پذیر شده است. از این رو، به‌کارگیری بازی در حوزه یادگیری و آموزش رویکرد-های جدیدی از جمله بازی‌های فکری، یادگیری مبتنی بر بازی و بازی برخط مطرح شده است (ماجوریا و همکاران^۹، ۲۰۱۸).

بازی‌سازی، انگیزه کاربران برای کاوش در حوزه‌های جدید را افزایش داده است (سیلوا و همکاران، ۲۰۱۹). تحقیقات نشان می‌دهد که بازی‌ها مزایای بالقوه زیادی از جمله بازخور فوری، یادگیری کارآمد، یادگیری خودتنظیمی و هدفمند و افزایش کار تیمی در آموزش و یادگیری را برای فراگیران به ارمغان می‌آورد. به‌منظور ایجاد سیستم بازی‌وارسازی در حوزه آموزش باید به این نکته توجه نمود که تمرکز بر سازوکارهای مورد توجه فراگیران از عوامل اصلی و ضروری بازی است (بایدا و سیسک^{۱۰}، ۲۰۱۹). بررسی تحقیقات صورت گرفته در حوزه بازی‌سازی نشان می‌دهد که بیشترین تحقیقات تجربی صورت گرفته در مورد کاربرد آن در حوزه آموزش و یادگیری بوده است (کوویستو و هاماری، ۲۰۱۹). استفاده از مفاهیم بازی در آموزش این امکان را فراهم می‌آورد که به‌جای تأکید بر

استفاده از بازی در آموزش (بازی‌سازی) ابزاری است که اغلب برای کمک به بهبود فرایند آموزش و یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرد تا استادان و دانشجویان در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت به اهداف خود دست می‌یابند. با توجه به اهمیت این موضوع در دانشگاه و جامعه، این پژوهش به بررسی نظام‌مند ادبیات مربوط به استفاده از بازی‌وارسازی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای کیفیت فرایند آموزش پرداخته است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای بازی‌وارسازی در دانشگاه خلیج‌فارس بوده و در این راستا سؤال زیر مطرح می‌شود.

چه عواملی بر پیاده‌سازی بازی‌سازی در دانشگاه خلیج‌فارس مؤثر هستند و اولویت‌بندی این عوامل چگونه است؟

پیشینه پژوهش

اصول و مفاهیم سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور سنتی برای دستیابی به دانش و توسعه متغیرهای بهره‌وری و کارایی به کار می‌رود (هیرشه‌ایم و کلاین^۱، ۲۰۱۲). اما، در سال‌های اخیر، سیستم‌های اطلاعاتی به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند تا انگیزه‌ها و جهت‌گیری‌های متنوع‌تری به‌غیر از بهره‌وری برای کاربران ارائه دهند (گرو و همکاران^۲، ۲۰۱۳). این زمینه تحقیقاتی نوظهور بیان می‌دارد که بسیاری از سیستم‌ها، نیازهای سودمندگرایی مانند لذت‌گرایی و سرگرمی را نیز ارائه می‌دهند و به‌طور فزاینده‌ای، سیستم‌های چندگانه‌ای برای تأمین این نیازها، طراحی شده‌اند (هاماری و کرونن^۳، ۲۰۱۷). نوعی از این سیستم‌های مختلط و چندگانه، سیستم‌هایی هستند که هدف آن‌ها انگیزه دادن به کاربران در راستای بروز رفتارهای متفاوت فردی و جمعی مفید است (هاماری و کوویستو^۴، ۲۰۱۵). بنابراین، برای افزایش بهره‌وری و عملکرد سیستم‌ها باید جنبه‌های سودمندگرایی و سرگرم‌گرایی هم‌زمان در طراحی آنان مدنظر قرار گیرد تا باعث افزایش انگیزش کاربران و فراگیران شود. پذیرش این‌گونه سیستم‌ها عمدتاً به دلیل سودمندی آن‌ها است؛ اما باید در نظر داشت که سودمندی هر سیستم با هدف بهره‌گیری از آن تعیین می‌شود. یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌ها برای پرداختن به چالش انگیزشی طراحی سیستم‌های اطلاعاتی سرگرم‌گرا؛ بازی‌های دیجیتالی است که

5. Deterding & et al
6. Silva & et al
7. Sardi & et al
8. Koivisto & Hamari
9. Majuria & et al
10. Baydas & Cicek

1. Hirschheim & Klein
2. Gerow & et al
3. Hamari & Keronen
4. Hamari & Koivisto

مطلوب‌تر گردد. نتایج پژوهش آنان نشان‌دهنده آن است که با استفاده از نرم‌افزار بازی‌سازی انگیزه دانشجویان برای مشارکت در کلاس افزایش یافته، کلاس‌ها پویاتر شده و یادگیری آنان به‌طور چشمگیری افزایش یافت. همچنین، تودا و همکاران^۶ (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند؛ به‌کارگیری بازی‌سازی در حوزه آموزش منجر به یادگیری بیشتر شود. نتایج پژوهش آنان نشان داد که استراتژی بازی‌سازی در میان دانشجویان و معلمان پذیرش قابل‌قبول و مثبتی داشته است. دانشجویان اعلام کردند که میزان دسترسی آن‌ها به مطالعه گروهی از طریق شبکه‌های اجتماعی در تجربه بازی‌سازی افزایش پیدا کرده و منجر به افزایش معاشرت با همسالان خود به‌منظور یادگیری بیشتر، شده است.

ادبیات مربوط به مفهوم بازی‌وارسازی در حوزه‌های مختلف به‌سرعت در حال توسعه و گسترش است؛ اما این توسعه نیز به‌مانند هر توسعه دیگری دارای پتانسیل بالقوه بسیار خوبی است و توسط گروهی از علاقه‌مندان به این حوزه دنبال می‌شود. به‌منظور کنترل و بهره‌برداری از این توسعه، تلاش‌های هماهنگ و همسو چه از لحاظ نظری و چه از لحاظ تجربی موردنیاز است. بازی‌وارسازی هنوز در مراحل ابتدایی خود بوده و به‌سرعت در حال پیشرفت است؛ و تنها تحقیقاتی پراکنده و از منظرهای گوناگون در مورد آن انجام گرفته است که باعث شکل‌گیری دانشی جزیره‌ای و پراکنده نسبت به آن شده است. در حالی که برخی از تلاش‌ها برای تلفیق ادبیات مربوط به بازی‌وارسازی انجام شده است؛ ولی این تحقیقات متمرکز نبوده‌اند. به‌منظور ارائه دیدگاه گسترده‌تری از مفهوم دانشگاهی و علمی به آن، بررسی در مقیاس بزرگ‌تر این پدیده و درنهایت ترسیم نقشه توسعه و پیشرفت آن و همچنین کمک به هدایت ادبیات نظری و برنامه‌های آینده ضروری است. کوویستو و هاماری^۷ (۲۰۱۹) بیان می‌دارند که بازی‌وارسازی پدیده‌ای برگرفته از فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی است زیرا در هسته مرکزی خود استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی تفریحی، سرگرم‌گرا و سودمند را مدنظر قرار داده است. با این حال، به‌جنبه فناوری اطلاعات این مفهوم توجه چندانی نشده است. این امر نشان‌دهنده لزوم پژوهش در زمینه‌های دیگر، به‌ویژه حوزه‌های آموزش و تعامل انسان با رایانه است. بنابراین، همچنان بحث و پژوهش بیشتر در حوزه بازی‌وارسازی در ادبیات سیستم‌های اطلاعاتی ضروری است.

شیوه‌های درسی در روش‌های سنتی که برای استادان و فراگیران خشک و خسته‌کننده بود با استفاده از روش‌های جذاب، نوین و مبتنی بر فعالیت‌های گروهی و مکمل، آموزش صورت پذیرید. مزیت استفاده از بازی در فرآیند آموزش این است که برای فراگیران بسیار سرگرم‌کننده، ساده، قابل فهم است. علاوه بر این، با استفاده از سیستم‌های بازی‌سازی در آموزش می‌توان بر محدودیت زمانی، مکانی و ویژگی‌های فردی نیز فائق آمد (سانچز و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

کونستانتا کاپولوس و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رویکرد عمیق یادگیری و بازی‌وارسازی برای بهبود تعامل انسان و سازه؛ بهره‌وری انرژی در زیرساخت‌های هوشمند» بیان داشتند که ساختار یادگیری عمیق ارائه شده به وسیله نرم‌افزار بازی‌وارسازی از طریق جریان مداوم اطلاعات بر بهبود کلی مصرف بهینه و کاهش مصرف انرژی تأثیرگذار بوده است. به‌کارگیری این نرم‌افزار نشان داد که زیرساخت‌های هوشمند فرصت‌های فوق‌العاده‌ای برای بهبود بهره‌وری انرژی و مدیریت شبکه هوشمند فراهم ساخته است. سانچز و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که آزمون‌های بازی‌وارسازی تأثیر زیادی بر میزان یادگیری فراگیران دارد؛ ولی ممکن است تأثیرات آن مداوم نباشد. یافته‌های پژوهش آنان همچنین نشان داد که فراگیرانی که از برنامه‌های بازی‌وارسازی استفاده کرده بودند، دستاوردهای بالاتری کسب نمودند. مک‌کاوای و کروون^۴ (۲۰۱۹) بیان می‌دارند که تلاش برای حفظ و ارتقاء کیفیت آموزش در محیط برخط باعث طراحی مجدد دوره‌های آموزشی پرستاران گردیده است. بنابراین، یک سیستم مدیریت آموزش برخط مبتنی بر بازی طراحی گردید. عناصر بازی شامل مشارکت داوطلبانه همراه با بازخور فوری است که می‌تواند روابط اجتماعی مثبت و هم منفی به ارمغان آورد. نتایج پژوهش آنان نشان داد که با استفاده از بازی‌سازی نمرات دانشجویان به‌طور معنی‌داری افزایش پیدا کرده است. اگرچه روش‌های زیادی برای یادگیری برخط وجود دارد، اما استفاده از روش مبتنی بر بازی می‌تواند؛ موقعیت‌های مختلف اجتماعی و فرهنگی برای به‌چالش کشیدن یادگیرنده را منعکس نماید.

رودریگز و همکاران^۵ (۲۰۱۹) بیان می‌دارند که نوآوری در فرآیند آموزش می‌تواند به دانشجویان در بهبود یادگیری و درک مفاهیم مختلف کمک نموده و منجر به دستیابی به نتایج بهتر و

1. Sanchez & et al
2. Konstantakopoulos & et al
3. Sanchez, Langer & Kaur
4. Mackavey & Cron
5. Rodrigues, Oliveira & Rodrigues

6. Toda, do Carmo, da Silva, Bittencourt & Isotani
7. Koivisto & Hamari

بازی‌وارسازی در سیستم‌های اطلاعاتی و به‌طور ویژه آموزش و یادگیری اقدام شده است.

محققان برای پیاده‌سازی موفق بازی‌سازی در آموزش و یادگیری به معیارهای مختلفی اشاره کرده‌اند. در جدول ۱ با رویکردی نظام‌مند و تطبیقی نسبت به استخراج عوامل مؤثر بر اجرای

جدول ۱. عوامل تأثیرگذار بر اجرای بازی‌وارسازی مستخرج از مطالعات پیشین

| منبع | معیارها | منبع | معیارها |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Davis (1989) Baptista & Oliveira (2019) | لذت بردن | Davis(1989); Aparicio & et al (2012); Baptista & Oliveira (2019) | سهولت استفاده |
| Hakak & et al (2019) | وظایف کوتاه مدت | Bourgonjon & et al (2010); Baptista & Oliveira (2019) | فرصت‌های یادگیری |
| Hakak & et al (2019) | سیستم پاداش | Kusuma & et al (2018) | احساس |
| Sailer & et al (2014); Tan & et al (2018); Kusuma & et al (2018); Xi & Hamari (2019) | نشان‌ها | Wakefield & et al (2011); Aparicio & et al(2012); Kusuma & et al (2018); Baptista & Oliveira (2019) | اجتماعی بودن |
| Davis (1989); Baptista & Oliveira (2019) | قصد/ نیت | Turan & et al (2016); Kusuma & et al (2018) | چالشی بودن |
| Ajzen (1991); Baptista & Oliveira (2019) | نگرش | Davis (1989); Kusuma & et al (2018); Baptista & Oliveira (2019) | ارزش زیبایی |
| Hakak et al/, 2019 | شناسایی بازی | Hakak & et al (2019) | انگیزش |
| Sailer & et al (2014); Xi & Hamari (2019); Hakak & et al (2019) | طراحی مناسب وظایف | Davis (1989); Baptista & Oliveira (2019) | سودمندی |
| Baptista & Oliveira (2019) | گرایش به نام تجاری | Sailer & et al (2014); Kusuma & et al (2018) | روایت‌گری |
| Marathe & Sundar (2011); Xi & Hamari (2019) | سفارشی سازی | Werbach & Hunter (2012); Rice, (2012); Xi & Hamari (2019) | آوتار |
| Sailer & et al (2014); Xi & Hamari, (2019) | امتیازات | Liu & et al (2011); Xi & Hamari (2019) | ارز مجازی |
| Costa & et al (2013) | تابلوی امتیازات | Sailer & et al (2014); Xi & Hamari, (2019) | نردبان پیشرفت |
| Liu & et al (2011); Baptista & Oliveira (2019) | به رسمیت شناختن | Werbach & Hunter, 2012; Xi & Hamari (2019) | همکاری |

دانشگاه خلیج‌فارس شناسایی شد که در جدول ۲ مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

در این مرحله با توجه به بررسی تطبیقی مبانی نظری و همچنین، نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی. تعداد ۱۶ معیار به‌عنوان عوامل مؤثر بر بازی‌سازی در حوزه آموزش دانشجویان

جدول ۲. عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی بازی‌وارسازی توافقی شده برای پژوهش حاضر

| تعریف | عوامل |
|--------------------------------------------------|-------------------|
| میزان راحتی استفاده فراگیران (بازیکنان) از بازی | سهولت استفاده |
| میزان اطمینان فراگیران از یادگیری در فرآیند بازی | فرصت‌های یادگیری |
| درک فراگیران از جایگاه اجتماعی بازی | اجتماعی بودن |
| هیجان‌انگیز و لذت‌بخش بودن بازی برای فراگیران | ارزش زیبایی |
| اطمینان فراگیران از بهبود عملکرد شغلی بازی | سودمندی |
| درک مطلوب بودن بازی برای فراگیران | نگرش |
| تعیین مشوق‌های فراگیران برای بازی | انگیزش |
| ساده و کوچک‌سازی فعالیت‌های فراگیران | طراحی مناسب وظایف |
| قدردانی از تلاش فراگیران در جریان بازی | سیستم پاداش |
| مشخص بودن کارراهه پیشرفت فراگیران در جریان بازی | شناسایی بازی |
| میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد از بازی | به رسمیت شناختن |
| کمک فراگیران به همدیگر در محیط بازی | همکاری |
| تفویض اختیار در ایفای نقش به فراگیران | سفارشی‌سازی |

| عوامل | تعریف |
|---------------|-----------------------------------------|
| آواتار | نمایش‌های بصری فراگیران درون محیط بازی |
| نردبان پیشرفت | نمایش عملکرد بازیکنان در طول دوره زمانی |
| نشان‌ها | نمایش بصری نتایج بازی برای فراگیران |

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به لحاظ هدف، در قالب تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش پژوهش، در زمره تحقیقات کیفی-کمی است. قلمرو مکانی پژوهش، دانشگاه خلیج فارس است. چرا که این دانشگاه در چند سال اخیر، برخی از واحدهای درسی خود را از طریق آموزش الکترونیکی در بستر سامانه مدیریت یادگیری برگزار کرده است و از تجربه مناسبی در به‌کارگیری سیستم

بازی‌وار برخوردار است. جامعه آماری این پژوهش را اعضای هیئت‌علمی این دانشگاه تشکیل دادند. در این پژوهش، تعداد ۱۴ خبره با روش غیرتصادفی هدفمندت قضاوتی به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند که حداقل به مدت دو سال از سامانه مدیریت یادگیری جهت برگزاری کلاس‌های آموزشی-شان استفاده می‌کردند. جدول ۳ اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخگویان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان (یافته‌های پژوهش)

| رشته تحصیلی | تحصیلات | سابقه کاری مرتبط (سال) |
|---------------------------|---------------|------------------------|
| مدیریت سیستم‌ها | دکتری | ۴ |
| مدیریت صنعتی | دکتری | ۳ |
| مدیریت صنعتی | دکتری | ۲ |
| مدیریت بازرگانی | دکتری | ۲ |
| مدیریت بازرگانی | دکتری | ۳ |
| مدیریت منابع انسانی | دکتری | ۳ |
| روانشناسی | دکتری | ۳ |
| روانشناسی | دکتری | ۳ |
| کامپیوتر-مهندسی نرم افزار | دکتری | ۴ |
| مکانیک-طراحی کاربردی | دکتری | ۳ |
| سیستم‌های نرم افزاری | دکتری | ۳ |
| مهندسی نرم افزار | کارشناسی ارشد | ۳ |
| فناوری اطلاعات-امنیت شبکه | کارشناسی ارشد | ۳ |
| مهندسی نرم افزار | کارشناسی ارشد | ۳ |

جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده می‌شود. روایی این پرسشنامه با رویکرد تحلیل محتوای صوری و پایایی‌اش با روش ضریب هم‌انگهی (کندل) به مقدار ۰/۸۷ تأیید گردید. گردآوری نظرات پاسخ‌دهندگان از طریق عبارات

کلامی انجام شد. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، جهت انجام محاسبات، متغیرهای زبانی به اعداد فازی تبدیل می‌گردند. در این پژوهش، از طیف فازی جدول ۴ که نمایانگر رابطه متناظر بین عبارات کلامی و اعداد فازی مثلثی است، استفاده شد.

جدول ۴. طیف پنج نقطه‌ای (وارفیلد و همکاران، ۲۰۱۱)

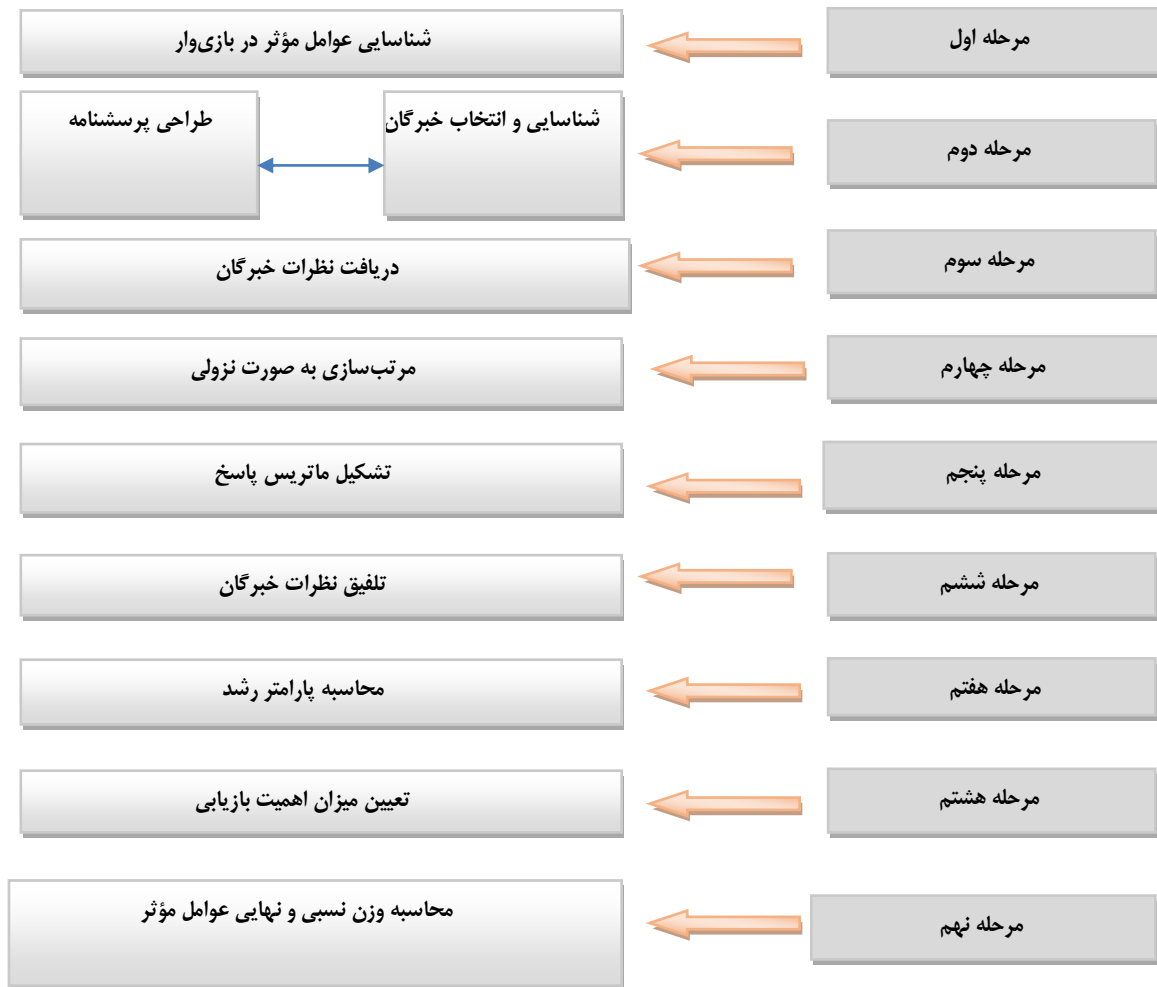
| متغیرهای زبانی | عددهای فازی مثلثی |
|--------------------|-------------------|
| اهمیت یکسان | (۱،۱،۱) |
| نسبتاً کم‌اهمیت | (۳/۲ و ۱ و ۲/۳) |
| کم‌اهمیت | (۲/۳ و ۱/۲ و ۲/۵) |
| خیلی کم‌اهمیت | (۲/۷ و ۱/۳ و ۲/۵) |
| خیلی زیاد کم‌اهمیت | (۲/۷ و ۱/۴ و ۲/۹) |

در ادامه، جهت اهمیت‌سنجی عوامل مؤثر بر بازی‌وارسازی از

رویکرد تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی یا سوارا در

به حجم مقایسات بالا است. علاوه بر آن، در این روش خبرگان می‌توانند با یکدیگر مشورت نمایند که این امر نتایج را نسب به دیگر روش‌ها دقیق‌تر می‌نماید (کرشولین و همکاران، ۲۰۱۰). این تکنیک از جمله روش‌های ذهنی تعیین وزن است که برای اجرا شدن نیاز به رعایت گام‌های زیر دارد.

محیط فازی استفاده گردید. این رویکرد یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت وزن‌دهی به شاخص‌ها است. مشخصه اصلی این روش نسبت به دیگر روش‌های مشابه، توان آن در ارزیابی دقت نظر خبرگان درباره شاخص‌های وزن داده شده در طی فرآیند روش، سهولت پیاده‌سازی و عدم نیاز



شکل ۱. مراحل روش سوارای فازی (کرشولین و همکاران، ۲۰۱۰)

یک عبارت زبانی مناسب اعلام نمایند. هر خبره در پرسشنامه، اقدام به تعیین اهمیت عامل آم نسبت به عامل ماقبل از خود می‌نماید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ماتریس پاسخ با تبدیل متغیرهای زبانی به اعداد فازی تشکیل می‌گردد. تعداد سطرهای این ماتریس برابر با تعداد عوامل مؤثر و تعداد ستون‌های فازی آن نیز برابر با تعداد خبرگان است. هر عدد در ستون فازی این ماتریس از سه حد پایین، وسط و بالا تشکیل می‌گردد. جدول ۵، فرم کلی ماتریس پاسخ را نشان می‌دهد.

همان‌گونه که در شکل فوق بیان گردید، ابتدا عوامل مؤثر بر بازی‌سازی از مبانی نظری و تجربی پژوهش احصا شدند. سپس، به‌منظور جمع‌آوری نظرات خبرگان، پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی گردید و طی آن از محققان خواسته شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت عوامل مؤثر با تخصیص یک متغیر زبانی مناسب به گویه‌ها براساس طیف پنج نقطه‌ای جدول ۳ مشخص نمایند. درنهایت با میانگین ارزش‌های به دست آمده از نظرات خبرگان به صورت نزولی اولویت‌بندی می‌شوند. در ادامه، براساس مرتب‌سازی صورت گرفته، از خبرگان درخواست می‌شود تا نظر خود را پیرامون اهمیت عوامل مؤثر با انتخاب

جدول ۵. ماتریس پاسخ (محقق ساخته)

| | خبره ۱ | | | ... | خبره k | | |
|--------|---------------|---------------|---------------|-----|---------------|---------------|---------------|
| عامل ۱ | l_{111} | m_{111} | u_{111} | | l_{k11} | m_{k11} | u_{k11} |
| عامل ۲ | l_{211} | m_{211} | u_{211} | ⋮ | l_{21k} | m_{21k} | u_{21k} |
| ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ | ⋮ |
| عامل n | $l_{n,n-1,1}$ | $m_{n,n-1,1}$ | $u_{n,n-1,1}$ | | $l_{n,n-1,k}$ | $m_{n,n-1,k}$ | $u_{n,n-1,k}$ |

ضریب برای عامل اول برابر یک در نظر گرفته می شود: رابطه (۵)

$$q_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j} & j > 1 \end{cases}$$

در مرحله بعد، وزن نسبی فازی عامل (w_j) براساس رابطه (۶) محاسبه می گردد:

رابطه (۶)

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{j=1}^n q_j}$$

ام براساس رابطه (۷)، به دست (j) در آخر، وزن قطعی عامل آورده می شود:

رابطه (۷)

$$w_j = \frac{(w_{uj} - w_{lj}) + (w_{mj} - w_{lj})}{3} + w_{lj}$$

در رابطه فوق؛ w_{uj}, w_{mj}, w_{lj} به ترتیب حد پایین، وسط و بالای عدد فازی وزن نهایی هستند.

یافته های پژوهش

همان گونه که در قبل بیان شد، پس از عامل های بازی وارساز، بر پایه پرسشنامه محقق ساخته، داده های لازم جمع آوری و ماتریس پاسخ تشکیل گردید. از آنجایی که ابعاد این ماتریس به دلیل استفاده از نظرهای خبرگان بزرگ است. لذا، ماتریس پاسخ به ازای حدود پایین، متوسط و بالا به طور مجزا در قالب سه جدول آورده شد. جدول ۶، حد پایین نظرهای ماتریس پاسخ را نشان می دهد.

در ماتریس فوق، $l_{j,j-1,k}$ ، $m_{j,j-1,k}$ و $u_{j,j-1,k}$ به ترتیب نمایانگر حدود پایین، متوسط و بالای عدد فازی $\tilde{M}_{j,j-1,k}$ هستند که میزان اهمیت عامل j ام را از نظر خبره k ام بیان می کند. مرحله بعد، نظرات خبرگان با استفاده از رابطه (۱) تلفیق خواهند شد.

رابطه (۱)

$$\tilde{G}_{j,j-1} = \frac{\sum_{i=1}^k \tilde{M}_{j,j-1,i}}{k}$$

اگر \tilde{M}_1 و \tilde{M}_2 ، دو عدد فازی مثلثی باشند؛ آنگاه جمع فازی آن ها براساس رابطه (۲) انجام خواهد شد:

رابطه (۲)

$$\tilde{M}_1 \oplus \tilde{M}_2 = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2)$$

در ادامه، مطابق رابطه (۳) ماتریس دیفازی با روش بهترین عملکرد غیرفازی محاسبه می گردد (Mackavet & Cron, 2019).

رابطه (۳)

$$BNP_{ij} = \frac{u_{ij} - l_{ij} + m_{ij} - l_{ij}}{3} + l_{ij}$$

در مرحله بعد، شاخص های براساس مقادیر دیفازی شان به صورت نزولی مرتب می شوند و سپس، اختلاف هر شاخص با شاخص قبل محاسبه می شود که این مقدار با S_j نشان داده شده است. سپس، ضریب رشد عامل j ام براساس رابطه (۴) به دست آورده می شود. برای عامل اول مقدار این ضریب به صورت پیش فرض معادل یک در نظر گرفته می شود:

رابطه (۴)

$$k_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ s_j \oplus 1 & j > 1 \end{cases}$$

در مرحله بعد، میزان اهمیت بازیابی عامل (q_j) براساس رابطه (۵) محاسبه می گردد. به صورت پیش فرض مقدار این

جدول ۶. حد پایین نظرات در ماتریس پاسخ

| خبیره | عامل | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
| سهولت استفاده | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| فرصت‌های یادگیری | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۱ | ۱ | ۰/۲۹ | ۱ | ۰/۲۹ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۱ | ۱ | ۰/۶۷ |
| شناسایی بازی | ۰/۴ | ۱ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۱ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ |
| به رسمیت شناختن | ۱ | ۰/۴ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۲ | ۰/۲۲ |
| طراحی مناسب وظایف | ۰/۴ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۴ |
| انگیزش | ۰/۴ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۱ | ۰/۴ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۴ |
| سودمندی | ۱ | ۰/۴۰ | ۱ | ۰/۶۷ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۲ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۲۲ | ۰/۴ | ۱ | ۰/۶۷ |
| سفارشی‌سازی | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۱ | ۰/۴ | ۱ |
| ارزش زیبایی | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ |
| همکاری | ۰/۶۷ | ۱ | ۱ | ۰/۲۹ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۶۷ | ۰/۲۹ |
| سیستم پاداش | ۱ | ۰/۶۷ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۲۹ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۴ |
| نگرش | ۰/۴ | ۱ | ۰/۴۰ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۲۹ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۱ | ۱ | ۱ |
| آواتار | ۱ | ۱/۴ | ۰/۲۹ | ۱ | ۰/۲۲ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۲ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۲ | ۰/۲۲ | ۰/۴ | ۰/۲۹ |
| نشان‌ها | ۰/۴ | ۱ | ۰/۲۲ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۲۲ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۲ |
| نردبان پیشرفت | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۲۹ | ۰/۶۷ | ۰/۲۹ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۲۹ | ۱ | ۱ | ۱ |
| اجتماعی بودن | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۲۲ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۲ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۲۹ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ |

همچنین، حد وسط نظرات در قالب جدول ۷ ارائه می‌شود.

جدول ۷. حد وسط نظرات در ماتریس پاسخ

| خبیره | عامل | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
| سهولت استفاده | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| فرصت‌های یادگیری | ۱ | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۱ | ۱ |
| شناسایی بازی | ۰/۵ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۵ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۵ | ۱ |
| به رسمیت شناختن | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۲۵ | ۰/۲۵ |
| طراحی مناسب وظایف | ۰/۵ | ۱ | ۰/۵ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۵ | ۰/۵ |
| انگیزش | ۰/۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۰/۵ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۵ | ۰/۵ |
| سودمندی | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۰/۲۵ | ۰/۵ | ۰/۵ | ۰/۲۵ | ۰/۵ | ۱ | ۱ | ۱ |
| سفارشی‌سازی | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ |
| ارزش زیبایی | ۰/۵ | ۱ | ۰/۵ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ |
| همکاری | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۱ | ۱ |
| سیستم پاداش | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| نگرش | ۰/۵ | ۱ | ۰/۵ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ |
| آواتار | ۱ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۲۵ | ۱ | ۰/۲۵ | ۱ | ۰/۲۵ | ۰/۲۵ | ۰/۲۵ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ |
| نشان‌ها | ۰/۵ | ۱ | ۰/۲۵ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ |
| نردبان پیشرفت | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۱ | ۱ |
| اجتماعی بودن | ۱ | ۰/۵ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۱ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ | ۰/۳۳ |

در نهایت، حد بالای نظرات در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. حد بالای نظرات در ماتریس پاسخ

| خبره | عامل | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| سهولت استفاده | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| فرصت های یادگیری | | ۱ | ۱ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۱/۵ |
| شناسایی بازی | | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۱ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۱/۵ |
| به رسمیت شناختن | | ۱ | ۰/۶۷ | ۱ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ |
| طراحی مناسب وظایف | | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۰/۶۷ |
| انگیزش | | ۰/۶۷ | ۱ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ |
| سودمندی | | ۱ | ۰/۶۷ | ۱ | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۱ | ۱/۵ |
| سفارشی سازی | | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۶۷ | ۱ |
| ارزش زیبایی | | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۰/۶۷ |
| همکاری | | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۱ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۰/۴ |
| سیستم پاداش | | ۱ | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰/۴ | ۱ | ۱/۵ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ |
| نگرش | | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۱/۵ | ۱ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| آواتار | | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۱ | ۱/۲۹ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۱/۴ |
| نشان ها | | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۱/۵ | ۱/۵ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ |
| نردبان پیشرفت | | ۱/۵ | ۱ | ۰/۴ | ۱/۵ | ۱ | ۱/۴۰ | ۱ | ۱/۵ | ۱ | ۱/۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| اجتماعی بودن | | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۰/۴ | ۰/۶۷ | ۱ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ | ۰/۶۷ |

سپس، میانگین فازی نظرات خبرگان محاسبه گردید. جدول ۹، حدود ادغامی نظرات را نشان می دهد.

جدول ۹. حدود نظرات ادغامی

| عوامل مؤثر | حد پایین | حد وسط | حد بالا |
|-------------------|----------|--------|---------|
| سهولت استفاده | - | - | - |
| فرصت های یادگیری | ۰/۷۴ | ۰/۸۳ | ۰/۹۷ |
| شناسایی بازی | ۰/۵۳ | ۰/۶۲ | ۰/۷۶ |
| به رسمیت شناختن | ۰/۴۵ | ۰/۵۴ | ۰/۶۸ |
| طراحی مناسب وظایف | ۰/۴۸ | ۰/۶۱ | ۰/۸۲ |
| انگیزش | ۰/۶۰ | ۰/۷۰ | ۰/۸۶ |
| سودمندی | ۰/۶۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۱ |
| سفارشی سازی | ۰/۵۳ | ۰/۵۸ | ۰/۶۷ |
| ارزش زیبایی | ۰/۵۰ | ۰/۶۸ | ۰/۹۶ |
| همکاری | ۰/۵۸ | ۰/۷۳ | ۰/۹۴ |
| سیستم پاداش | ۰/۶۴ | ۰/۷۳ | ۰/۸۷ |
| نگرش | ۰/۷۲ | ۰/۸۰ | ۰/۹۱ |
| آواتار | ۱/۴۵ | ۱/۵۰ | ۱/۵۷ |
| نشان ها | ۰/۴۳ | ۰/۵۳ | ۰/۶۹ |
| نردبان پیشرفت | ۰/۷۰ | ۰/۸۰ | ۰/۹۵ |
| اجتماعی بودن | ۰/۴۵ | ۰/۵۴ | ۰/۶۶ |

در ادامه، پس از مرتب سازی نزولی عامل ها، ضریب λ برایشان در قالب جدول ۱۰ محاسبه شد.

جدول ۱۰. مقدار ضریب عامل زام

| عوامل مؤثر | حد پایین | حد وسط | حد بالا |
|-------------------|----------|--------|---------|
| سهولت استفاده | ۰/۷۴ | ۰/۸۳ | ۰/۹۷ |
| فرصت‌های یادگیری | ۰/۷۲ | ۰/۸ | ۰/۹۱ |
| نگرش | ۰/۷۰ | ۰/۸ | ۰/۹۵ |
| نردبان پیشرفت | ۰/۶۵ | ۰/۷۵ | ۰/۹۱ |
| سودمندی | ۰/۵۸ | ۰/۷۳ | ۰/۹۴ |
| همکاری | ۰/۶۴ | ۰/۷۳ | ۰/۸۷ |
| سیستم پاداش | ۰/۶۰ | ۰/۷۰ | ۰/۸۶ |
| انگیزش | ۰/۵۰ | ۰/۶۸ | ۰/۹۶ |
| ارزش زیبایی | ۰/۵۳ | ۰/۶۲ | ۰/۷۶ |
| شناسایی بازی | ۰/۴۸ | ۰/۶۱ | ۰/۸۲ |
| طراحی مناسب وظایف | ۰/۵۳ | ۰/۵۸ | ۰/۶۷ |
| سفارشی‌سازی | ۰/۴۵ | ۰/۵۴ | ۰/۶۸ |
| به رسمیت شناختن | ۰/۴۵ | ۰/۵۴ | ۰/۶۶ |
| اجتماعی بودن | ۰/۴۳ | ۰/۵۳ | ۰/۶۹ |
| نشان‌ها | ۰/۴ | ۰/۵۰ | ۰/۵۷ |
| آواتار | | | |

در مرحله بعد، ضریب رشد در قالب جدول ۱۱ به دست آورده شد.

جدول ۱۱. ضریب رشد عامل زام

| عوامل | حد پایین | حد وسط | حد بالا |
|------------------|----------|--------|---------|
| سهولت استفاده | ۱/۷۴ | ۱/۸۳ | ۱/۹۷ |
| فرصت‌های یادگیری | ۱/۵۳ | ۱/۶۲ | ۱/۷۶ |
| شناسایی بازی | ۱/۴۵ | ۱/۵۴ | ۱/۶۸ |
| به رسمیت شناختن | ۱/۴۸ | ۱/۶۱ | ۱/۸۲ |
| انگیزش | ۱/۶۰ | ۱/۷۰ | ۱/۸۶ |
| سودمندی | ۱/۶۵ | ۱/۷۵ | ۱/۹۱ |
| سفارشی‌سازی | ۱/۵۳ | ۱/۵۸ | ۱/۶۷ |
| ارزش زیبایی | ۱/۵۰ | ۱/۶۸ | ۱/۹۶ |
| همکاری | ۱/۵۸ | ۱/۷۳ | ۱/۹۴ |
| سیستم پاداش | ۱/۶۴ | ۱/۷۳ | ۱/۸۷ |
| نگرش | ۱/۷۲ | ۱/۸۰ | ۱/۹۱ |
| آواتار | ۱/۴۵ | ۱/۵۰ | ۱/۵۷ |
| نشان‌ها | ۱/۴۳ | ۱/۵۳ | ۱/۶۹ |
| نردبان پیشرفت | ۱/۹۵ | ۱/۸۰ | ۱/۷۰ |
| اجتماعی بودن | ۱/۶۶ | ۱/۵۴ | ۱/۴۵ |

در ادامه، مقدار اهمیت نسبی فازی در قالب جدول ۱۲ محاسبه شد.

جدول ۱۲. اهمیت نسبی عامل زام

| عامل | حد پایین | حد وسط | حد بالا |
|-------------------|----------|--------|---------|
| سهولت استفاده | ۰/۵۰۶۶ | ۰/۵۴۵۵ | ۰/۵۷۴۴ |
| فرصت های یادگیری | ۰/۲۸۷۵ | ۰/۳۳۶۹ | ۰/۳۷۶۵ |
| شناسایی بازی | ۰/۱۷۱۶ | ۰/۲۱۸۵ | ۰/۲۵۹۱ |
| به رسمیت شناختن | ۰/۰۹۴۲ | ۰/۱۳۵۵ | ۰/۱۷۵۲ |
| طراحی مناسب وظایف | ۰/۰۵۰۶ | ۰/۰۷۹۶ | ۰/۱۰۹۴ |
| انگیزش | ۰/۰۲۶۵ | ۰/۰۴۵۵ | ۰/۰۶۶۵ |
| سودمندی | ۰/۰۱۵۹ | ۰/۰۲۸۷ | ۰/۰۴۳۴ |
| سفارشی سازی | ۰/۰۰۸۱ | ۰/۰۱۷۱ | ۰/۰۲۹۰ |
| ارزش زیبایی | ۰/۰۰۴۲ | ۰/۰۰۹۹ | ۰/۰۱۸۳ |
| همکاری | ۰/۰۰۲۲ | ۰/۰۰۵۷ | ۰/۰۱۱۲ |
| سیستم پاداش | ۰/۰۰۱۲ | ۰/۰۰۳۲ | ۰/۰۰۶۵ |
| نگرش | ۰/۰۰۰۷ | ۰/۰۰۲۱ | ۰/۰۰۴۵ |
| آواتار | ۰/۰۰۰۴ | ۰/۰۰۱۴ | ۰/۰۰۳۱ |
| نشان ها | ۰/۰۰۰۲ | ۰/۰۰۰۸ | ۰/۰۰۱۸ |
| نردبان پیشرفت | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۰۰۰۵ | ۰/۰۰۱۳ |
| اجتماعی بودن | | | |

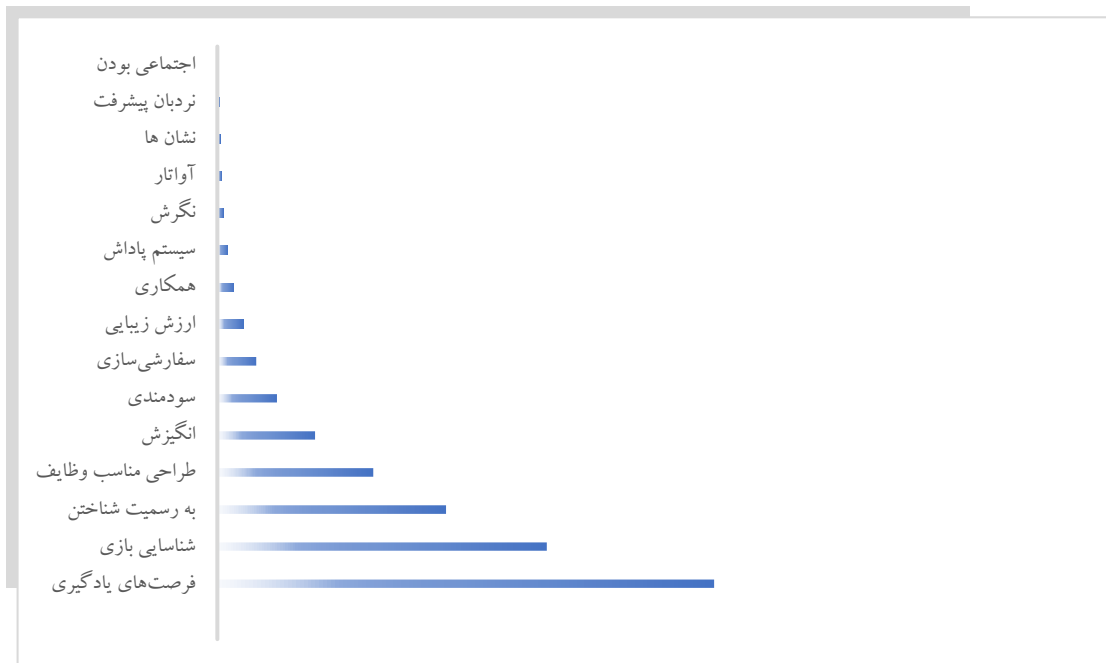
در مرحله نهایی، مقدار نهایی وزن به صورت فازی و قطعی برای عامل ها به دست آورده شد (جدول ۱۳).

جدول ۱۳. وزن نهایی عامل زام

| عامل | حدود وزن فازی | | | وزن قطعی |
|-------------------|---------------|--------|--------|----------|
| | پایین | وسط | بالا | |
| سهولت استفاده | ۰/۵۹۵۱ | ۰/۶۹۸۹ | ۰/۸۵۴۶ | ۰/۳۶۵۹ |
| فرصت های یادگیری | ۰/۳۰۱۵ | ۰/۳۸۱۲ | ۰/۴۹۰۹ | ۰/۲۱۳۰ |
| شناسایی بازی | ۰/۱۷۱۱ | ۰/۲۳۵۴ | ۰/۳۳۱۸ | ۰/۱۴۱۲ |
| به رسمیت شناختن | ۰/۱۰۲۱ | ۰/۱۵۲۷ | ۰/۲۲۱۴ | ۰/۰۹۸۱ |
| طراحی مناسب وظایف | ۰/۰۵۶۰ | ۰/۰۹۴۷ | ۰/۱۴۹۷ | ۰/۰۶۶۹ |
| انگیزش | ۰/۰۳۰۱ | ۰/۰۵۵۶ | ۰/۰۹۳۵ | ۰/۰۴۲۰ |
| سودمندی | ۰/۰۱۵۸ | ۰/۰۳۱۸ | ۰/۰۵۶۸ | ۰/۰۲۵۶ |
| سفارشی سازی | ۰/۰۰۹۵ | ۰/۰۲۰۱ | ۰/۰۳۷۱ | ۰/۰۱۶۷ |
| ارزش زیبایی | ۰/۰۰۴۸ | ۰/۰۱۲۰ | ۰/۰۲۴۸ | ۰/۰۱۱۲ |
| همکاری | ۰/۰۰۲۵ | ۰/۰۰۶۹ | ۰/۰۱۵۷ | ۰/۰۰۷۱ |
| سیستم پاداش | ۰/۰۰۱۳ | ۰/۰۰۴۰ | ۰/۰۰۹۶ | ۰/۰۰۴۳ |
| نگرش | ۰/۰۰۰۷ | ۰/۰۰۲۲ | ۰/۰۰۵۶ | ۰/۰۰۲۵ |
| آواتار | ۰/۰۰۰۴ | ۰/۰۰۱۵ | ۰/۰۰۳۸ | ۰/۰۰۱۷ |
| نشان ها | ۰/۰۰۰۳ | ۰/۰۰۱۰ | ۰/۰۰۲۷ | ۰/۰۰۱۲ |
| نردبان پیشرفت | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۰۰۰۵ | ۰/۰۰۱۶ | ۰/۰۰۰۷ |
| اجتماعی بودن | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۰۰۰۴ | ۰/۰۰۱۱ | ۰/۰۰۰۵ |

بازی سازی نمودار میله ای شکل ۲ ترسیم شد.

به منظور تبیین شفاف تر اهمیت هر یک از عوامل مؤثر



همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به این موضوع اشاره داشتند که شناسایی بازی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی بازی‌وارسازی است و همراهی با پژوهش حاضر است. نیز، عطف به نتایج پژوهش بیان می‌گردد عامل-های شناسایی بازی، به رسمیت شناختن و طراحی مناسب وظایف در بازی‌وارسازی نسبتاً مهم محسوب می‌شوند. در مطالعات پیشین از قبیل باپتیستا و اولیور (۲۰۱۹)، هاکاک و همکاران (۲۰۱۹)، سایلر^۴ و همکاران (۲۰۱۳)، هماری^۵ (۲۰۱۹) و لیو^۶ (۲۰۱۱) نیز بر این یافته‌ها تأکید داشتند. همچنین، عامل‌های نشان‌ها، نردبان پیشرفت و اجتماعی بودن؛ کمترین وزن را کسب کرده‌اند. از این رو، به منظور پیاده‌سازی رویکرد بازی‌وارسازی باید بیشترین توجه به عامل‌هایی که بالاترین وزن را دارند، صورت پذیرد. اما به این نکته باید توجه داشت که پیاده‌سازی هر یک از عامل‌ها، به احتمال زیاد موانع و تضادهای بسیاری دارد؛ بنابراین، پژوهشگران می‌توانند در مطالعات بعدی خود این مشکلات را نیز واکاوی نمایند.

پیشنهادها

از دیدگاه مدیریتی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای استفاده بهینه از سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه و حوزه‌های خدماتی مفید باشد. برای دست‌اندرکاران، درک فاکتورهای مهم

همان‌گونه که از نمودار میله‌ای فوق مشاهده می‌شود عامل‌های سهولت استفاده و فرصت یادگیری بیشترین وزن را نسبت به دیگر عامل‌ها دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر پویای امروزی به دلیل با زی‌گونه شدن فعالیت‌ها، سیستم‌ها و خدمات، زندگی بشر به‌طور فزاینده‌ای شبیه به بازی شده است. به عبارتی، بازی به بخشی فراگیر در زندگی تبدیل شده است که توجه به آن باعث ایجاد انگیزه در کاربران و ارتقای توانایی سیستم می‌شود. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل اهمیت عامل‌های بازی‌وارسازی با استفاده از رویکرد سوارای^۱ فازی است. برای این منظور، ابتدا تعداد ۱۶ عامل مؤثر شناسایی شدند. سپس، پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی و جهت جمع‌آوری داده‌های لازم در اختیار خبرگان قرار داده شد. در ادامه، از رویکرد سوارای فازی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد عامل‌های سهولت استفاده، فرصت‌های یادگیری و شناسایی بازی نسبت به سایر عوامل بیشترین وزن را دارند. باپتیستا و اولیور^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند که عامل‌های سهولت استفاده و فرصت-های یادگیری مهم‌ترین نقش را در بازی‌وار دارند. هاکاک^۳ و

1. Step Wise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA)
2. Baptista & Oliveira
3. Hakak

4. Sailer
5. Hamari
6. Liu

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، یکسان پنداشتن خبرگان از لحاظ دانش است. از آنجایی که بازی‌وارسازی مفهومی جدید محسوب می‌شود. بنابراین، ضعف آشنایی دقیق و کامل خبرگان با مفاهیم و تعاریف برخی از عامل‌ها آن به‌طور ناخودآگاه وجود دارد که ممکن است یک شکاف دانشی را بین متخصصان پژوهش ایجاد نموده و تورش نتیجه را به همراه داشته باشد. لذا، امید است که این محدودیت در تحقیقات دیگر با اتخاذ تدابیر لازم مرتفع گردد. شایان ذکر است که تدابیر لازم در زمینه تأمین روایی و پایایی پژوهش در مراحل مختلف پژوهش اندیشیده شده است. با این حال ادب علمی اقتضا می‌کند که در تعمیم نتایج تأمل بیشتری گردد.

بازی و روابط مهم از اهمیت بالایی برای مطالعه، پیاده‌سازی و اصلاح مداوم سیستم‌ها، خدمات و مشاغل بازی‌وارگونه شده برخوردار است که تعامل را تقویت می‌کنند و بدین ترتیب به محصول، خدمات یا پذیرش کاربر بیشتری می‌رساند. متعادل کردن سطح مناسب بازی و سودمندی کار ساده‌ای نیست؛ این امر روندی تکرارشونده از تنظیم مداوم عملکردها و هماهنگی با نیازهای واقعی کاربران است. این مطالعه اطلاعات لازم را در اختیار مدیران سازمان قرار می‌دهد تا کاربران سیستم، خدمات و برنامه‌ها بتوانند از مزایای بازی‌وار استفاده کنند. مدیران باید بتوانند تأثیر بازی را با گذشت زمان (چه مثبت و چه منفی) همراه با فرایند بازخورد مناسب مورد بررسی قرار دهند؛ ارزیابی و اندازه‌گیری کمی و کیفی داشته و به بهترین نحو ممکن سیستم‌ها و برنامه‌های خود را برای به دست آوردن سود بیشتر و استفاده بهینه‌تر کاربران از آن‌ها طراحی نمایند.

References

- Ajzen, I., (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Aparicio, A. F., Vela, F. L. G., Sanchez, J. L. G., & Montes, J. L. I. (2012, October). Analysis and application of gamification. In *Proceedings of the 13th International Conference on Interacción Persona-Ordenador* (pp. 1-2).
- Baptista, G., & Oliveira, T. (2019). Gamification and serious games: A literature meta-analysis and integrative model. *Computers in Human Behavior*, 92, 306-315.
- Baydas, O., & Cicek, M. (2019). The examination of the gamification process in undergraduate education: a scale development study. *Technology, Pedagogy and Education*, 1-17.
- Bourgonjon, J., Valcke, M., Soetaert, R., & Schellens, T. (2010). Students' perceptions about the use of video games in the classroom. *Computers & Education*, 54(4), 1145-1156.
- Chow, I., & Huang, L. (2017). A software gamification model for cross-cultural software development teams. In *Proceedings of the 2017 International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*, (pp. 1-8). ACM.
- Costa, J. P., Wehbe, R. R., Robb, J. & Nacke, L. E. (2013, October). Time's up: studying leaderboards for engaging punctual behavior. In *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications*, (pp. 26-33). ACM.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2019). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15).
- Fleming, T. M., Bavin, L., Stasiak, K., Hermansson-Webb, E., Merry, S. N., Cheek, C., & Hetrick, S. (2017). Serious games and gamification for mental health: current status and promising directions. *Frontiers in psychiatry*, 7, 215.
- Gerow, J. E., Ayyagari, R., Thatcher, J. B., & Roth, P. L. (2013). Can we have fun@work? The role of intrinsic motivation for utilitarian systems. *European Journal of Information Systems*, 22(3), 360-380.
- Hakak, S., Noor, N. F. M., Ayub, M. N., Affal, H., Hussin, N., & Imran, M. (2019). Cloud-assisted gamification for education and learning: Recent advances and challenges. *Computers & Electrical Engineering*, 74, 22-34.
- Hamari, J., & Keronen, L. (2017). Why do people play games? A meta-analysis.

- International Journal of Information Management*, 37(3), 125-141.
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2015). Why do people use gamification services?. *International Journal of Information Management*, 35(4), 419-431.
- Hirschheim, R., & Klein, H. K. (2012). A glorious and not-so-short history of the information systems field. *Journal of the association for information systems*, 13(4), 188.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), 21-31.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.
- Konstantakopoulos, I. C., Barkan, A. R., He, S., Veeravalli, T., Liu, H., & Spanos, C. (2019). A deep learning and gamification approach to improving human-building interaction and energy efficiency in smart infrastructure. *Applied energy*, 237, 810-821.
- Kusuma, G. P., Wigati, E. K., Utomo, Y., & Suryapranata, L. K. P. (2018). Analysis of gamification models in education using MDA framework. *Procedia Computer Science*, 135, 385-392.
- Liu, Y., Alexandrova, T., & Nakajima, T. (2011). Gamifying intelligent environments. In *Proceedings of the 2011 international ACM workshop on Ubiquitous meta user interfaces* (pp. 7-12). ACM.
- Mackavey, C., & Cron, S. (2019). Innovative strategies: Increased engagement and synthesis in online advanced practice nursing education. *Nurse education today*, 76, 85-88.
- Majuri, J., Koivisto, J., & Hamari, J. (2018). Gamification of education and learning: A review of empirical literature. In *Proceedings of the 2nd International GamiFIN Conference, GamiFIN 2018*. CEUR-WS.
- Marathe, S. & Sundar, S. S. (2011, May). What drives customization?: control or identity? In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (pp. 781-790). ACM.
- Montazer, G.A., & Gashul Darehsibi, T. (2020). E-learning: The narrative of Technological Transformation in the field of Education. *Science and Technology Policy*, 12(1), 15-36. In Persian)
- Nah, F. F. H., Zeng, Q., Telaprolu, V. R., Ayyappa, A. P. & Eschenbrenner, B. (2014). Gamification of education: a review of literature. In *International conference on hci in business* (pp. 401-409). Springer, Cham.
- Rabiae, A., & Maalie, M. (2012). Investigating the Infrastructural Barriers of knowledge Management practices and providing a Model of Improvement in Higher Education Centers. *Science and Technology Policy*, 5(1), 1-16 (In Persian)
- Rice, J. W. (2012). The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 4(4).
- Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2019). Main gamification concepts: a systematic mapping study. *Heliyon*, 5(7), e01993.
- Sailer, M., Hense, J., Mandl, J., & Klevers, M. (2014). Psychological perspectives on motivation through gamification. *Interaction Design and Architecture Journal*, 19, 28-37.
- Sanchez, D. R., Langer, M., & Kaur, R. (2020). Gamification in the classroom: Examining the impact of gamified quizzes on student learning. *Computers & Education*, 144, 103666.
- Sardi, L., Idri, A. & Fernandez-Alemán, J. L. (2017). A systematic review of gamification in e-Health. *Journal of biomedical informatics*, 71, 31-48.
- Silva, R. J. R. D., Rodrigues, R. G. & Leal, C. T. P. (2019). Gamification in Management Education: A Systematic Literature Review. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16(2).
- Toda, A. M., do Carmo, R. M., da Silva, A. P., Bittencourt, I. I., & Isotani, S. (2019). An approach for planning and deploying gamification concepts with social networks within educational contexts. *International Journal of Information Management*, 46, 294-303.

- Turan, Z., Avinc, Z., Kara, K., & Goktas, Y. (2016). Gamification and education: Achievements, cognitive loads, and views of students. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 11(07), 64-69.
- Vesa, M., Hamari, J., Harviainen, J. T., & Warmelink, H. (2017). Computer games and organization studies. *Organization Studies*, 38(2), 273-284.
- Wakefield, R. L., Wakefield, K. L., Baker, J., & Wang, L. C. (2011). How website socialness leads to website use. *European Journal of Information Systems*, 20(1), 118-132.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Xi, N., & Hamari, J. (2019). Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. *International Journal of Information Management*, 46, 210.

طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری کرمان)

علی بابایی راینی^۱، *کرم‌الله دانش‌فرد^۲، ناصر میرسپاسی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۱۱/۲۳) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۴/۳۱)

Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate)

Ali Babaei Rayni¹, *Karamallah Daneshfard², Nasser Mirsepassi³

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: (2020-Feb-12) Accepted: (2020-Jul-21)

«نوع مقاله: توصیفی»

Abstract

Today, paying attention to Human resource development (HRD). is one of the essential priorities of any organization. It is important to consider this need to improve the effectiveness of organizations. Therefore, it is necessary to study appropriate human resource development strategies while providing an appropriate model that guarantees the promotion of organizational effectiveness. This research aims to design a native model for public organizations, evaluates the evolution of human resources and designs an appropriate model of human resource development to enhance the effectiveness of public organizations. In this study, a quantitative and qualitative mixed research method was used to explain the model. In the qualitative part of the research, fuzzy Delphi technique was used to extract factors using non-probability targeted sampling by experts. Also, in the quantitative section, 247 individuals (managers, deputies, governorates, governors and provincial governors, as well as experts in planning modernization and administrative transformation) were selected through purposeful sampling. Questionnaires were used to collect data. Confirmatory factor analysis through AMOS24 software was used to evaluate the construct validity (convergent, diagnostic and logical validity) and to evaluate the reliability of the research instrument and to estimate the research measurement model. The results showed that the final model of research consisted of three main dimensions: individual (competency development, knowledge and information sharing, commitment, mutual trust), organizational (staff training, organizational justice, compensation system, meritocracy, talent management) and environmental (Economic, political, cultural-social).

Keywords

Effectiveness, Human Resource Development, Individual Factors, Organizational Factors, Environmental Factors.

چکیده

امروزه توجه به توسعه منابع انسانی، از اولویت‌های ضروری هر سازمان به شمار می‌رود. در نظر گرفتن این ضرورت در ارتقای میزان اثربخشی سازمان‌ها حائز اهمیت است. از این رو، ضروری است که ضمن مطالعه استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، به ارائه الگویی مناسب که ضامن ارتقای اثربخشی سازمانی است پرداخته شود. این پژوهش با هدف طراحی مدل بومی برای سازمان‌های دولتی، تحول منابع انسانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و به طراحی الگوی مناسب توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در این پژوهش از روش پژوهش آمیخته کمی و کیفی به منظور تبیین مدل استفاده گردید. در بخش کیفی پژوهش، به منظور استخراج عوامل از تکنیک دلفی فازی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند توسط خبرگان استفاده شد. همچنین در بخش کمی، تعداد ۲۴۷ نفر شامل (مدیران، معاونان، رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخشدارهای‌ها و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری) به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. به منظور بررسی روایی‌سازه (روایی همگرا، تشخیصی و منطقی) و جهت سنجش پایایی ابزار پژوهش و برآورد مدل اندازه‌گیری پژوهش، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل نهایی پژوهش مشتمل بر سه بُعد اصلی: فردی (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد، اعتماد متقابل)، سازمانی (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد) و محیطی (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی) است.

واژه‌های کلیدی

اثربخشی، توسعه منابع انسانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی.

*Corresponding Author: Karamallah Daneshfard

E-mail: Daneshfard@srbiau.ac.ir

*نویسنده مسئول: کرم‌الله دانش‌فرد

مقدمه

موضوع توسعه منابع انسانی ظرف دو دهه گذشته یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت بوده است و در کشور ما نیز این بحث به تدریج اهمیت انکارناپذیر خود را به مدیران و تصمیم‌گیران نشان داده است. آنچه به مقوله، تحول زندگی می‌بخشد و پایداری سازمان را نیز ضمانت می‌کند، منابع انسانی است. تا همین اواخر کمتر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست. اما امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها و کشورهاست و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (خلیل‌نژاد و امیری، ۱۳۹۵) توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان است که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان است (لیونز، ۲۰۱۶). از طرفی مطالعات نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی می‌تواند منجر به ارتقای اثربخشی سازمان شود.

تلاش برای اثربخشی، وجه اشتراک اصلی همه سازمان‌هاست؛ به‌گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت و سازمان آگاهانه یا ناآگاهانه و مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند. آنان همواره درصدد یافتن راه‌هایی برای تعدیل سازمان خود هستند تا بتوانند بدان وسیله اثربخشی را افزایش دهند. اثربخشی سازمانی نقش بسیار مهمی را در توسعه سازمانی و نیروی انسانی ایفا می‌کند. اثربخشی سازمانی مفهومی واحد و منفرد نیست بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است (کاتسیکا و همکاران، ۲۰۱۱).

باید در نظر داشت که برخی از محققان در تحقیقات خود نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی اثربخشی منابع انسانی به چشم نمی‌خورد. آن‌ها بیان می‌کنند که در سازمان‌های دولتی، عدم یکپارچگی عملیات مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی کوتاه‌مدت، نارسایی و عدم شفافیت شرح‌های وظیفه و شروط احراز، گزینش‌های بی‌ارتباط و یا کم‌ارتباط با وظایف شغلی، هدر رفتن منابع و کم‌انگیزگی کارکنان را به دنبال دارد که این خود منجر به کاهش اثربخشی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است (صائبی، ۱۳۸۱).

در پژوهش‌های اخیر نیز محققان دریافتند که علی‌رغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص شاخص‌های توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌ها می‌بایست بستر مناسب‌تری تدوین گردد تا بتوان به اثربخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی دست پیدا کرد (سبحانی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). از طرفی در بسیاری از اسناد بالادستی کشور، به اهمیت اثربخشی منابع انسانی

در سازمان‌ها اشاره شده است. برای نمونه، در بخشی از سند چشم‌انداز که رهیافتی استراتژیک در کلیه مباحث اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و برنامه‌ریزی کشور است بیان شده است که ایران باید برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری و متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی باشد. همچنین در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ شده از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز ایجاد زمینه رشد و توسعه منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی مورد تأکید قرار گرفته است.

قانون خدمات کشوری نیز به توانمندسازی، کارآمدسازی و روزآمدسازی کارمندان با حفظ کرامت انسانی توجه ویژه‌ای مبذول داشته است. صاحب‌نظران در مورد الگوی توسعه منابع انسانی اختلاف‌نظر دارند. به این ترتیب که برخی، از میان مؤلفه‌های مختلف مرتبط با توسعه منابع انسانی مدیریت دانش را در اولویت قرار دادند (نامی و همکاران، ۱۳۹۶). برخی از آن‌ها شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر را در توسعه منابع انسانی اثرگذار می‌دانند (یزدان‌شناس و همکاران، ۱۳۹۷). برخی یافته‌ها نیز نشان‌دهنده اهمیت ارتباطات در توسعه منابع انسانی است (فرحی بوزنجانی و مهدوی، ۱۳۸۷). تحقیقات دیگر، سبک‌های صحیح رهبری را در توسعه منابع انسانی سازمان مؤثر می‌دانند (سهیلی انارکی، ۱۳۹۵). همچنین برخی از میان عوامل مختلف، بر اولویت عوامل سازمانی در توسعه منابع انسانی اشاره داشته‌اند (لیونز، ۲۰۱۶). لذا، با توجه به اهمیت پرداختن به موضوع منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌ویژه سازمان مورد مطالعه در این پژوهش و ضرورت اثربخشی نظام آموزش و تربیت، کارآمدی منابع انسانی، ارتقای بهره‌وری و نیز با اهتمام به جایگاه و نقش ویژه منابع انسانی در ایجاد و تغییر و تحول سازمان و همچنین با توجه به اینکه طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان، توسط محقق مشاهده نگردید، پرداختن به این بحث حائز اهمیت است و به طراحی الگوی مناسب توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی استانداری کرمان می‌پردازد.

پیشینه نظری

اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی عبارت است از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص، بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰). محققان در علوم سازمانی اذعان کردند که

1. Lyons

2. Katsikea & et al

مختلفی در خصوص اثربخشی سازمانی همراه با معیارهایی برای سنجش آن ارائه شده است، با این حال هنوز هیچ رویکرد واحدی که اثربخشی سازمانی را در همه سازمان‌ها مورد سنجش قرار دهد، وجود ندارد.

به‌طور کلی براساس مطالعات انجام شده توسط محقق، صاحب‌نظران عوامل مختلفی را بر اثربخشی سازمانی مؤثر دانسته‌اند که در جدول ۱ بیان شده است.

موضوع اصلی نظریه‌های سازمانی مربوط به اثربخشی سازمانی است (بیسواز، ۲۰۱۰).

کالیبت و همکاران^۲ (۱۹۹۹) به بررسی و توسعه رویکرد ارزش‌های رقابتی کوپین و رورباخ^۳ (۱۹۸۳) پرداختند تا ابزاری را برای مدیران و دیگر ذی‌نفع‌های سازمان تهیه کنند که با استفاده از آن بتوانند اثربخشی سازمانی را بسنجند. اشرف و کدیر^۴ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان مروری بر مدل اثربخشی سازمانی در مدل کامرون در آموزش عالی بیان داشتند که رویکردهای بسیار

جدول ۱. عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی توسعه منابع انسانی

| ارائه دهنده مدل | سال | مدل/الگو | متغیرهای مورد تأکید |
|----------------------------------|------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پارسونز ^۱ | ۱۹۶۹ | مدل اثربخشی سازمانی | انطباق، نیل به هدف، انسجام، تداوم و حفظ الگوی فرهنگی |
| کوئین و رورباخ | ۱۹۸۳ | مدل ارزش‌های رقابتی | روابط انسانی، سیستم‌های باز، اهداف عقلایی، فرایندهای درونی |
| کامرون و وتن ^۱ | ۱۹۸۳ | ابعاد اثربخشی سازمانی | تحقق اهداف فردی و سازمانی و پرسنلی |
| ریچارد اچ. جی-فیلد ^۱ | ۱۹۹۰ | عوامل اثربخشی سازمان | تمرکز و توجه داخلی، تمرکز و توجه خارجی، انعطاف‌پذیری |
| دفت ^۱ | ۱۹۹۵ | عوامل اثربخشی سازمانی | اهداف داخلی، تأمین منابع، فرایندهای درونی |
| کمبیل واستیرز ^۱ | ۱۹۹۶ | ابعاد ۴ گانه اثربخشی سازمانی | انطباق، حصول هدف، یگانگی، ناپیدایی |
| پاپادمیتریوس و تیلو ^۱ | ۲۰۰۰ | مدل ۵ بعدی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی | ارتباطات بیرونی، علاقه‌مندی به ورزشکاران، رویه‌های درونی سازمان، برنامه‌ریزی درازمدت، حمایت از علوم ورزشی |
| آرگریس ^۱ | ۲۰۰۲ | مدل اثربخشی سازمانی | نیل به هدف، نگهداری، قابلیت انطباق با محیط |
| مارشال ^۱ | ۲۰۰۷ | عوامل اثربخشی سازمان | تحقق اهداف عملکردی، میزان فروش |
| هوی و همکاران ^۱ | ۲۰۰۹ | مدل اثربخشی سازمانی | کمیت خدمت، کیفیت خدمت، کارایی، قابلیت سازگاری، قابلیت انعطاف |
| الوکودجو و همکاران ^۱ | ۲۰۱۱ | مدل ۶ بعدی اثربخشی سازمانی | فروش، سودآوری، ارتقای عملیاتی، تصویردهنی مشتریان، عملکرد کارکنان، نوآوری |
| شالی ^۱ | ۱۳۸۰ | عوامل اثربخشی سازمانی | ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های درون سازمانی، ویژگی‌های برون سازمانی |
| احمدی و سترگ | ۱۳۸۸ | ابعاد ۵ گانه اثربخشی | روابط انسانی، ارزشیابی، تصمیم‌گیری، مشارکت، ارتباطات |
| احمدی و سترگ | ۱۳۸۸ | ابعاد اثربخشی سازمان | روابط انسانی، ارزشیابی، تصمیم‌گیری، مشارکت، ارتباطات |
| عیدی و همکاران | ۱۳۹۰ | مدل ۸ عاملی اثربخشی | بهره‌وری، برنامه‌ریزی سازمانی، انعطاف‌پذیری، منابع سازمانی، ثبات، تعامل سازمانی، انسجام کارکنان، نیروی انسانی متخصص |

منبع. مطالعات محقق

جبران کنند. توانمندسازی از موضوعات نوین در حوزه ادبیات مطالعاتی منابع انسانی به شمار می‌آید (حیبی و همکاران، ۱۳۹۳).

توسعه منابع انسانی در یک نگاه اجمالی و به‌طور طبیعی به هم‌پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و معنوی، ظرفیت‌سازی و قدرتمندسازی کارکنان را به دنبال دارد (دب^۵، ۲۰۰۶).

به استناد پژوهش‌های انجام شده، مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و ضمن پرورش توانایی‌های سازمان آن

منابع انسانی کلیدی‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند و مسلماً با انجام اقدامات مختلف در راستای توانمندسازی این سرمایه‌های ارزشمند، کارایی و اثربخشی سازمانی آن‌ها افزایش یافته و در نتیجه سازمان می‌تواند مطمئن‌تر راه موفقیت و پیشرفت خود را ببیند و دستیابی به توسعه همه‌جانبه خود را تضمین کند. بنابراین، در دنیای امروزی که توانمندسازی منابع انسانی براساس استراتژی‌های خاص، از موفقیت‌های یک سازمان و رویکردی نوین در جهت پیشبرد اهداف سازمانی به شمار می‌آید، با توجه به فضای رقابتی سازمان‌ها مدیران مربوطه نیاز مبرم به نیروهای انسانی خلاق، کارآمد، نوآور و متفکر دارند تا در راه رسیدن به اهداف، کم و کاستی‌های موجود را

1. Biswas
2. Kalliath
3. Quinn & Rohraugh
4. Ashraf & Kadir
5. Deb

کار روزمره‌شان انجام می‌شود. این تلاش‌ها و فعالیت‌ها یا می‌توانند آشکار و مشخص باشند و یا می‌توانند به‌طور غیرمستقیم روش‌هایی برای حل مسئله باشند. از آنجا که این‌یک فرآیند تدریجی و تکاملی است و نقطه ثابتی ندارد، در نتیجه توسعه قابلیت‌ها معمولاً به شکل بررسی و آنالیز نحوه استفاده از منابع سازمانی در حین اجرای امور عادی سازمان است (هیمریکس و همکاران، ۲۰۱۲).

پشتوانه علمی برای تهیه الگوی توسعه منابع انسانی را می‌توان در دو بخش مجزا مورد بررسی قرار داد. مدل‌های مفهومی ارائه شده برای توسعه منابع انسانی و مدل‌های فرآیندی توسعه منابع انسانی. مدل‌های مفهومی از نوع مدل‌های انتزاعی بوده و توسعه منابع انسانی را از بعد مفهوم و کلیت آن مورد توجه قرار می‌دهند و مدل‌های فرآیندی توسعه منابع انسانی، غالباً نحوه و چگونگی رخ دادن این فرآیند را شناسایی می‌نمایند که از دیرباز مورد توجه بوده‌اند. هرگاه بر این اصل توافق شد که عامل کلیدی در خلاقیت، نوآوری و کارایی، منابع انسانی ماهر خواهد بود، لاجرم سازمان‌ها باید برای توسعه و نگهداری و همچنین پذیرش این منبع مجهز شوند. در هر استان اداره استانداری و بخش‌های تابعه آن نیز تابع همین قاعده می‌باشند و بهبود و ارتقای عملکرد خود را بر پایه جذب، آموزش و توسعه بهینه منابع انسانی خود می‌دانند. در همین رابطه براساس مطالعات انجام شده توسط محقق، صاحب‌نظران عوامل مختلفی را بر توسعه منابع انسانی مؤثر دانسته‌اند که در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. انواع مدل‌های توسعه منابع انسانی

| نام مدل یا الگو | ارائه‌دهنده | نوع‌شناسی مدل | متغیرهای مورد تأکید |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توسعه منابع انسانی استراتژیک | ففر ^۱ (۱۹۹۸) | مفهومی | ساختارهای توانمند، تعهد، یادگیری، هدف، درگیری افراد |
| مدل چهاروجهی | هملین ^۲ (۲۰۰۲) | مفهومی | آموزش و توسعه، توسعه شغلی، یادگیری، آموزش سازمانی |
| الگوی آموزش | مارتین سلومان ^۳ (۲۰۰۳) | مفهومی | نیازسنجی، آموزش، یادگیری |
| رویکرد توسعه منابع انسانی | شای ^۴ (۲۰۰۵) | مفهومی | آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان |
| مدل شش عاملی | گیب ^۵ (۲۰۰۶) | مفهومی | پیش‌زمینه، نظام‌های ارزشی، اعتقادات و رفتارها |
| فرایند آموزش و توسعه | دسلر ^۶ (۲۰۰۶) | فرایندی | تجزیه و تحلیل نیاز، طرح آموزش، اعتبار مطالب، اجرا، ارزیابی |
| مدل تجربیات شغلی | ای نوا ^۷ (۲۰۰۶) | فرایندی | ارتقا، چرخش شغلی، مأموریت، تنزل، گسترش تجربیات |
| رویکرد توسعه کارکنان | ای نوا (۲۰۰۶) | فرایندی | آموزش رسمی، ارزیابی، تجربیات شغلی، روابط بین فردی |
| مدل ۱۴ بعدی توسعه منابع انسانی | هاشمی‌راد (۲۰۱۰) | مفهومی | عقیدتی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، قانونی، فناوری، اطلاعات، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطی، دانش شغلی، دانش سازمانی، دانش عمومی، سلامت عمومی، کارآفرینی |

1. Fefer
2. Hemlin
3. Martin seluman
4. Shay
5. Gabe
6. Desler
7. E Nava

را بیشینه می‌کند و آن‌گونه که لادو و ویلسون می‌گویند در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد (عباس‌پور، ۱۳۸۱).

با توجه به اهداف نظام جمهوری اسلامی براساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله و سیاست‌های اصل ۴۴، تغییر ساختار نیروی انسانی ضروری است. تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله زمانی دست‌یافتنی خواهد بود که منابع انسانی تربیت‌شده داشته باشیم و توسعه منابع انسانی نیز از اهم وظایف دولت و سازمان‌های دولتی است.

مفهوم توسعه منابع انسانی در متون مختلف منابع انسانی به شکل متفاوتی بررسی شده است. بررسی ادبیات مختلف نشان می‌دهد که حداقل ۴ رویکرد متفاوت به این مفهوم وجود دارد:

۱- توسعه منابع انسانی معادل کل منابع انسانی، ۲- توسعه منابع انسانی معادل آموزش، ۳- توسعه منابع انسانی معادل تمام اقدامات مؤثر بر توسعه کارکنان یعنی آموزش، کارراهه، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و ۴- توسعه منابع انسانی تابعی از سه جزء آموزش، کارراهه و توسعه سازمان (براساس تعریف ارائه شده از انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا). جستجو در پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد، توسعه منابع انسانی از کارها و امور عادی شامل فرآیندهای جمعی مستمر، هدفمند، آگاهانه و یا حتی ناآگاهانه تشکیل شده‌اند (روپ و فلدمن، ۲۰۱۱). این کارها و امور عادی از طریق تلاش‌های آگاهانه و منظم و یا فعالیت‌های ناآگاهانه و عادی توسعه می‌یابند که توسط دست‌اندرکاران سازمانی در

ادامه جدول ۲. انواع مدل‌های توسعه منابع انسانی

| الگوی توسعه منابع انسانی ملی | (۲۰۱۵) | مفهومی | نژاد، جنسیت، کیفیت آموزش |
|------------------------------|----------------|---------|-------------------------------------------|
| فرایند بهسازی منابع انسانی | عباسپور (۱۳۸۴) | فرایندی | اجتماعی کردن، آموزش، بهبود مسیر شغلی |
| بهسازی و پرورش کارکنان | یاوری (۱۳۸۷) | فرایندی | بهبود دانش، مهارت، توانایی، سایر ویژگی‌ها |
| مدل مسیحیت | یاوری (۱۳۸۷) | فرایندی | ایمان به خدا، آخرت، اندیشه در امور و ... |
| مدل زرتشت | یاوری (۱۳۸۷) | فرایندی | پندار نیک، گفتار نیک، رفتار نیک |

منبع. تارودی پور (۱۳۹۰)

پیشینه تجربی پژوهش

موضوع توسعه منابع انسانی در سازمان از مباحث با اهمیت علم مدیریت است که در زمینه آن مطالعات متعددی انجام گردیده و هریک از ابعاد مختلفی به ضرورت اثربخشی منابع انسانی در سازمان پرداخته‌اند. پژوهشگران متعددی با رویکردهای مختلفی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند.

میرسپاسی (۱۳۸۴) در یافته‌های خود در پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش» نشان داد که توسعه منابع انسانی از بعد علمی، مهارتی، بینشی و ایجاد تقویت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و به‌ویژه سیاسی، به‌عنوان بستر ایجاد ارزش افزوده سرمایه انسانی است. دلگشایی و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران» نشان دادند که بیشترین تأثیر در توسعه منابع انسانی را به ترتیب مؤلفه‌های منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی دارند. احمدوند و یاوری باقی (۱۳۸۷) به پژوهشی با عنوان «الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران» پرداختند. آن‌ها در یافته‌های خود نشان دادند که ارزشیابی و تراز منابع انسانی، سفارش‌دهنده آموزش، استمرار آموزش و پرورش و چرخش شغلی از مهم‌ترین موارد توسعه منابع انسانی در این سازمان هستند.

فرحی بوزنجانی و مهدوی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه» به بررسی رابطه متغیرهای نگرش فطرت‌گرا، توسعه ارتباطات چهارگانه (ارتباطات فردی، درون فردی، میان فردی و برون فردی)، توسعه منابع انسانی و رفتار اثربخش پرداخت. نتایج نشان داد که متغیر توسعه منابع انسانی تحت‌تأثیر متغیرهای «توسعه ارتباطات» و «نگرش فطرت‌گرا» بر رفتارهای اثربخش استادان دانشگاه مؤثر است.

سهیلی انارکی (۱۳۹۵) در «بررسی تأثیر سبک رهبری بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها» نشان داد که وابستگی

زیادی بین بهره‌وری منابع انسانی و کل سازمان و سبک صحیح رهبری اتخاذ شده در سازمان وجود دارد. حسین پور و قربانی پاچی (۱۳۹۶) به بررسی «تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران» پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که فرآیند توسعه منابع انسانی شامل: آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، سیستم اطلاعات توانمندسازی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی منجر به دست‌یابی سازمان به اهدافش می‌شود. محمودی و درخشانی (۱۳۹۶) در «بررسی اثر ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی» دریافتند که میان ساختار سازمانی پیچیده و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

اصغری صارم و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به «شناسایی ماتریس توسعه منابع انسانی جهت فهم دوسویگی عاملیت و ساختار» اقدام کردند. نتایج نشان داد که چهار وضعیت توسعه به صورت یک ماتریس دو در دو برای شرکت مپنا امکان‌پذیر است. نامی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «مدل‌یابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش» دریافتند که فرآیند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد. همچنین عوامل سازمانی از طریق فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم دارد. ناصحی فر و عسکری ماسوله (۱۳۹۶) نیز، «مدلی مبتنی بر الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت را در برخی از وزارتخانه‌های کشور جهت توسعه منابع انسانی» تبیین کردند و به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه سازمانی؛ فاکتورهای عدالت سازمانی، عوامل فراسازمانی، آموزش، عوامل سخت‌افزاری محیط کاری، بومی بودن مدل، مدیریت دانش، عوامل ملی و عوامل نرم‌افزاری محیط کاری و همچنین از دیدگاه فردی، دین‌محوری و تعهد کارکنان، در توسعه منابع انسانی با این رویکرد تأثیرگذار می‌باشند.

(۲۰۱۶) به بررسی «تأثیر توسعه منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی» پرداخت. وی نشان داد ۵ بعد عملکرد سازمانی شامل (فرآیندها، مشتری‌مداری، نیروی کار، رهبری، حکمرانی و مالی) با توسعه منابع انسانی رابطه دارند. ساهو^۴ (۲۰۱۶) در یافته‌های خود در پژوهشی با عنوان «تأثیر توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی» نشان داد که توسعه منابع انسانی (آموزشی، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است.

در پژوهش دیگری با عنوان «ظرفیت و ظرفیت‌سازی برای HRD ملی» که توسط آلگاراچا و جیتنس^۵ (۲۰۱۶) صورت گرفته، مشخص شد که صاحب‌نظران حوزه توسعه منابع انسانی در خصوص چارچوب‌های مفهومی و نظری با چالش ایجاد «ظرفیت در سرمایه انسانی» و «قابلیت در سرمایه انسانی» در سطح ملی روبه‌رو هستند. نتایج نشان داده است که برنامه‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی ملی باید به‌طور هم‌زمان توسعه مالی، صنعتی و ظرفیت‌های نیروی انسانی را در سطوح فردی، سازمانی و ملی مورد توجه قرار دهد.

مهدی‌بیگی و همکاران (۲۰۱۶) در «مدیریت دانش مشتری و اثربخشی سازمان: نقش واسطه‌گر چابکی سازمانی» نشان دادند که مدیریت دانش مشتری بر چابکی سازمانی و اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش مشتری از طریق چابکی سازمانی، تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمان دارد. دنیلز شانا و همکاران^۶ (۲۰۱۷) در پژوهشی اقدام به «بررسی ارزیابی علل جمعی در توسعه منابع انسانی: با رویکرد توسعه چشم‌اندازهای تئوری آتی منابع انسانی» کردند. این پژوهش الزامات توسعه منابع انسانی را با ایجاد سناریوهایی برای آینده سازمان‌ها بررسی کرد و تمرکز بر ابعاد توانمندی نیروی انسانی را لازمه موفقیت در این راه بیان کرد. ویخامن^۷ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «نوآوری، توسعه منابع انسانی و رضایت مشتری» بیان کرد که ارتباط بین نوآوری و رضایت مشتری بستگی به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار در سازمان دارد.

یزدان‌شناس و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توسعه منابع انسانی براساس الزامات و اقتضات نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران» انجام دادند. نتایج در بخش کیفی نشان داد، در شرایط علی توسعه منابع انسانی، سه معیار عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی، در شرایط زمینه‌ای سه معیار نگرش سازمانی به توسعه، نظام ارزیابی عملکرد، چالش‌های چشم‌انداز و رسالت سازمان، در شرایط مداخله‌گر، معیار کارکرد قوانین و آیین‌نامه‌ها و محتوای قوانین و آیین‌نامه‌ها، در راهبردها سه معیار راهبردهای ساختاری، عملیاتی و فراسازمانی و در پیامدها، معیار پیامدهای کارکردی سازمانی، ارزش محوری، ساختاری و فرهنگی وجود دارد.

پاکدل و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم» به این نتیجه رسیدند که سیستم توسعه منابع انسانی ملی دارای زیرسیستم‌های اصلی تربیت و عرضه نیروی انسانی و بازار کار است. این دو زیرسیستم تحت سیاست‌گذاری‌های زیرسیستم مدیریت منابع انسانی و رشد و توسعه اقتصادی قرار دارند. به‌عبارت‌دیگر، سیاست‌های بخش منابع انسانی کشور به‌عنوان درونداد زیرسیستم عرضه و بازار کار نیروی انسانی عمل می‌کند. همچنین میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) در مقاله‌ای به بررسی رابطه مدیریت استعداد و با اثربخشی سازمانی در شعب بانک سپه شهر کرمان پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که بین مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بهترین پیش‌بینی‌کننده اثربخشی سازمانی، ارزیابی و کشف استعدادها است.

مانزور^۱ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «تأثیر تحریک کارکنان بر اثربخشی سازمانی» انجام داد. نتایج این پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار بین تحریک و انگیزش کارکنان بر اثربخشی سازمانی است. اسرارالحق^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «توسعه منابع انسانی ملی در پاکستان: تکامل، روندها و چالش‌ها» روند توسعه، شرایط فعلی و روند آینده توسعه منابع انسانی را در پاکستان توصیف کرده است. بیان شد که در مرحله اول تمرکز بر روی توسعه انسانی در سطح ملی بوده است ولی در مرحله دوم توسعه در بخش‌های مختلف صنعت و اقتصاد در پاکستان است. لیونز^۳

4. Sahoo
5. Alagaraja & Githens
6. Daniels Shana
7. Wikhamn

1. Manzoor
2. Asrar-ul-Haq
3. Rebecca Lyons

تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج از کشور و مطالعه تئوری‌های موجود در زمینه توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی، ۱۸ عامل (ساختار سازمانی، آموزش کارکنان، اعتماد متقابل، دانش و تسهیم اطلاعات، عوامل اقتصادی، فناوری، شایسته‌سالاری، ویژگی‌های روانی، تعهد، توسعه شایستگی، نظام جبران خدمات، روابط انسانی، عدالت سازمانی، سبک رهبری، عوامل سیاسی، مدیریت استعداد، نیل به هدف، عوامل فرهنگی- اجتماعی) که دارای بیشترین کاربرد در ادبیات موضوع پژوهش بود، استخراج شد و به صورت پرسشنامه دلفی، با طیف پنج‌گانه لیکرت، به صورت بسته پاسخ و باز پاسخ طراحی شد و جهت تعیین اهمیت عوامل در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین براساس نظرات خبرگان، عواملی که مقدار میانگین آن‌ها بیشتر از مقدار میانگین طیف ۳ بود، به‌عنوان عوامل با اهمیت شناخته شد و به‌منظور تعیین میزان اتفاق نظر میان متخصصان، از ضریب هم‌اهنگی کندال استفاده شد. شایان ذکر است که در دور اول و دوم دلفی فازی تعدادی از عوامل که با توجه به امتیاز داده شده توسط خبرگان به آن‌ها کم‌ارزش شناخته شدند (میانگین کمتر از ۳) حذف و عوامل جدید پیشنهادی خبرگان به پرسشنامه اضافه شد، درنهایت در راند سوم دلفی با توجه به اینکه میانگین عوامل همگی بیشتر از عدد ۳ بود و ضریب توافق آرا خبرگان ۰/۷۲ به دست آمد. لذا، شرط اجماع نظرات خبرگان در راند سوم درباره عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی پذیرفته شد. در راند سوم با توجه به توافق خبرگان درباره عوامل، پرسشنامه راند چهارم دلفی جهت بررسی نظر خبرگان درباره تطابق مؤلفه‌ها با ابعاد فردی، سازمانی و محیطی با توجه به مطالعات پیشین و مؤلفه‌های مربوط به آن‌ها، طراحی گردید و مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت. براساس نظرات تیم پژوهش، شرط اجماع نظرات خبرگان در راند چهارم درباره مطابقت عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی با ابعاد فردی، سازمانی و محیطی پذیرفته شد.

همچنین توسعه منابع انسانی توانایی سازمان در ایجاد نوآوری و رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است. همچنین این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی توسعه‌ای و از نوع پژوهش‌های میدانی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصان رشته‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی که در حیطه‌های فوق‌الذکر صاحب‌نظرند و از دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان، سمنان، فردوسی مشهد، آزاد اسلامی واحد کرمان، علوم و تحقیقات تهران و پیام نور کرمان که مشتمل بر ۲۰ نفر به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند به‌عنوان نمونه آماری در بخش کیفی انتخاب شدند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران، معاونان، رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخشدارهای و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری استانداری کرمان بودند. در مرحله کمی پژوهش به‌منظور تعیین حجم نمونه به روش تحلیل عامل تأییدی، حداقل حجم نمونه براساس عامل‌ها تعیین می‌شود نه متغیرها و چنانچه از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شود حداقل حدود ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان) لازم است، البته هرچه تعداد نمونه افزایش پیدا کند در برازش مدل نهایی بسیار مؤثر است (جکسون، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر با توجه به ۱۲ متغیر پنهان که توسط خبرگان در مرحله کیفی شناسایی شد، حداقل حجم نمونه ۲۴۰ نفری می‌بایست در نظر گرفته می‌شد که با توجه به احتمال وجود پرسشنامه‌های خطا به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند ۲۵۶ پرسشنامه در اختیار جامعه آماری در بخش کمی قرار گرفت که درنهایت بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص و تحویل داده نشده، ۲۴۷ پرسشنامه صحیح جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات قرار گرفت.

در این پژوهش در مرحله کیفی از روش دلفی استفاده شد، بدین صورت که پس از مطالعه ادبیات و پیشینه

جدول ۳. نتایج آزمون ضریب هم‌اهنگی کندال (محقق)

| راند اول | راند دوم | راند سوم | راند چهارم |
|------------|------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| ضریب کندال | ضریب کندال | ضریب کندال | ضریب کندال |
| اتفاق نظر | اتفاق نظر | اتفاق نظر | اتفاق نظر |
| متوسط | قوی | بسیار قوی، اتفاق نظر | بسیار قوی، اتفاق نظر درباره تطابق مؤلفه‌ها با ابعاد |
| ۰/۳۴ | ۰/۵۳ | ۰/۷۲ | ۰/۷۰۳ |

جدول ۴. توصیف آماری نظر پاسخ‌دهندگان درباره تطابق عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با ابعاد فردی، سازمانی و محیطی

| ابعاد | عوامل | تعداد پاسخ‌ها | میانگین پاسخ‌ها | حداقل پاسخ‌ها | حداکثر پاسخ‌ها |
|---------|----------------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|
| فردی | توسعه شایستگی | ۲۰ | ۴/۴۵ | ۴ | ۵ |
| | دانش و تسهیم اطلاعات | ۲۰ | ۴/۳۳ | ۴ | ۵ |
| | تعهد | ۲۰ | ۴/۳۹ | ۴ | ۵ |
| | اعتماد متقابل | ۲۰ | ۴/۶۵ | ۴ | ۵ |
| | آموزش کارکنان | ۲۰ | ۴/۵۲ | ۴ | ۵ |
| | عدالت سازمانی | ۲۰ | ۴/۲۹ | ۳ | ۵ |
| سازمانی | نظام جبران خدمات | ۲۰ | ۴/۶۱ | ۴ | ۵ |
| | شایسته سالاری | ۲۰ | ۴/۵۹ | ۴ | ۵ |
| | مدیریت استعداد | ۲۰ | ۴/۴۶ | ۳ | ۵ |
| | عوامل اقتصادی | ۲۰ | ۴/۱۸ | ۳ | ۵ |
| محیطی | عوامل سیاسی | ۲۰ | ۴/۲۸ | ۳ | ۵ |
| | عوامل فرهنگی-اجتماعی | ۲۰ | ۴/۱۹ | ۳ | ۵ |

همچنین روایی سازه پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از این روش ۹ گویه با بار عاملی پایین حذف و ۷۱ گویه باقی‌مانده در قالب عامل‌های مرتب و گروه‌بندی شدند. همچنین مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) حاصل از تحلیل عامل اکتشافی و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت در جدول ۵ حاکی از روایی سازه مورد قبول پرسشنامه بود.

پس از استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل پژوهش در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای در قالب ۳ بعد، ۱۲ مؤلفه و ۸۰ گویه با مقیاس پنج ارزشی لیکرت تنظیم و در اختیار مدیران، معاونان، رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌ها و همچنین کارشناسان برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری استانداری کرمان قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط استادان حوزه مدیریت دولتی پس از اعمال اصلاحات گویه‌ها تأیید شد.

جدول ۵. اندازه‌های KMO و نتایج آزمون کروییت بارتلت

| شاخص KMO | سطح معنی‌داری آزمون بارتلت | نتیجه |
|----------|----------------------------|-------|
| ۰/۸۳۵ | ۰/۰۰۱ | تأیید |

باشند دارای روایی همگرا هستند. روایی تفکیکی بر تمایزپذیری و استقلال عامل‌هایی اشاره دارد که حتی به لحاظ نظری مشابه ولی مستقل هستند. اگر مقدار AVE هر عامل بزرگ‌تر از مجذور همبستگی آن عامل با دیگر عامل‌ها باشد گواهی بر روایی تفکیکی است (فارل، ۲۰۰۹؛ به نقل از بازرگان و همکاران).

به‌منظور بررسی روایی از دو شاخص مهم همگرا و تفکیکی نیز استفاده شد. روایی همگرا به وسیله شاخص اعتبار مرکب (هیر و همکاران، ۲۰۰۵) و روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای محاسبه AVE سنجیده می‌شود (قاضی طباطبایی و یوسفی افزاشته، ۱۳۹۱). AVE میانگین واریانس برآورد شده است. این شاخص ریشه دوم میانگین توان دوم بارهای عاملی برای هر عامل است. عامل‌هایی که دارای AVE بالای ۰/۵

جدول ۶. مجذور همبستگی بین عامل‌ها و شاخص (AVE) روی قطر اصلی برای هر عامل

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| توسعه شایستگی | ۰/۵۷ | | | | | | | | | | | |
| دانش و تسهیم اطلاعات | ۰/۴۸۸ | ۰/۶۹۳ | | | | | | | | | | |
| تعهد | ۰/۲۸۵ | ۰/۲۹۳ | ۰/۶۱۲ | | | | | | | | | |
| اعتماد متقابل | ۰/۵۴ | ۰/۵۴۴ | ۰/۴۴ | ۰/۷۱۴ | | | | | | | | |
| آموزش کارکنان | ۰/۲۷۷ | ۰/۳۵۵ | ۰/۲۲ | ۰/۴۴۷ | ۰/۶۷۳ | | | | | | | |
| عدالت سازمانی | ۰/۳۳۸ | ۰/۴۵۶ | ۰/۴۰۳ | ۰/۵۵۸ | ۰/۴۰۱ | ۰/۷۱۱ | | | | | | |
| نظام جبران خدمات | ۰/۳۲۷ | ۰/۴۶۹ | ۰/۲۹۱ | ۰/۴۶۹ | ۰/۳۲۶ | ۰/۳۵۰ | ۰/۷۰۸ | | | | | |
| شایسته‌سالاری | ۰/۲۵۷ | ۰/۳۴۴ | ۰/۳۱۶ | ۰/۴۲۶ | ۰/۳۹۴ | ۰/۴۰۴ | ۰/۴۵۰ | ۰/۶۴۷ | | | | |
| مدیریت استعداد | ۰/۳۲۳ | ۰/۴۰۹ | ۰/۲۷۲ | ۰/۴۴۸ | ۰/۳۵۰ | ۰/۳۳۵ | ۰/۴۵۴ | ۰/۶۳۳ | | | | |
| اقتصادی | ۰/۲۲۱ | ۰/۲۱۷ | ۰/۲۵۸ | ۰/۲۴۲ | ۰/۲۳۱ | ۰/۲۵۱ | ۰/۲۵۴ | ۰/۲۲۶ | ۰/۵۰۱ | | | |
| سیاسی | ۰/۱۴۲ | ۰/۱۹۳ | ۰/۲۵۱ | ۰/۱۸۵ | ۰/۲۵۶ | ۰/۱۷۸ | ۰/۱۷۷ | ۰/۱۷۳ | ۰/۱۷۱ | ۰/۱۲۴ | | |
| فرهنگی - اجتماعی | ۰/۲۱۰ | ۰/۱۵۵ | ۰/۱۴۴ | ۰/۲۳۳ | ۰/۱۵۶ | ۰/۱۵۳ | ۰/۱۳۷ | ۰/۱۲۲ | ۰/۱۸۸ | ۰/۱۹ | ۰/۱۶۱ | ۰/۵۲۹ |

همچنین قابلیت پایایی پرسشنامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ و همچنین پایایی ترکیبی مورد بررسی گرفت که برای هر ۱۲ متغیر مکنون پژوهش مقادیر پایایی محاسبه شده بالاتر از ۰/۷ است و لذا ابزار پژوهش طبق اطلاعات جدول ۷ دارای پایایی مطلوبی است.

طبق اطلاعات جدول ۶ مقادیر AVE برای عامل‌های این پژوهش بین ۰/۷۱۴ (اعتماد متقابل) تا ۰/۵۰۱ (اقتصادی) در نوسان است و بنابراین، روایی همگرا با استفاده از این شاخص نیز تأیید می‌شود.

جدول ۷. بررسی ارزیابی اعتبار پرسشنامه توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی

| مؤلفه | اعتبار مرکب | آلفای کرونباخ |
|----------------------|-------------|---------------|
| توسعه شایستگی | ۰/۸۵۳ | ۰/۸۲۳ |
| دانش و تسهیم اطلاعات | ۰/۸۷۴ | ۰/۸۰۶ |
| تعهد | ۰/۸۱۱ | ۰/۸۸۷ |
| اعتماد متقابل | ۰/۸۹۴ | ۰/۹۱۹ |
| آموزش کارکنان | ۰/۷۷۱ | ۰/۷۹۲ |
| عدالت سازمانی | ۰/۸۴۶ | ۰/۸۳۶ |
| نظام جبران خدمات | ۰/۹۰۱ | ۰/۹۱۵ |
| شایسته‌سالاری | ۰/۷۹۷ | ۰/۸۰۵ |
| مدیریت استعداد | ۰/۸۳۲ | ۰/۸۴۱ |
| اقتصادی | ۰/۷۰۲ | ۰/۷۰۹ |
| سیاسی | ۰/۷۰۴ | ۰/۷۰۱ |
| فرهنگی - اجتماعی | ۰/۷۱۱ | ۰/۷۰۳ |

یافته‌های پژوهش

از بین ۲۴۷ نفر از مدیران، معاونان و رؤسای استانداری، فرمانداری‌ها و بخش‌داری‌های و همچنین کارشناسان

تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار اس. س. اس. اس. نسخه ۲۵ و نرم‌افزار آموس نسخه ۲۴ و روش الگویابی معادلات ساختاری انجام شد.

تحلیل گردید. به‌منظور تعیین مناسب بودن برازندگی الگو با داده‌ها از شاخص‌های برازندگی استفاده شد. به‌منظور ارزیابی برازش مدل بنابه توصیه کلاین (۲۰۱۱) چندین شاخص برازش در نظر گرفته شد که شامل نسبت کای دو بر درجه آزادی χ^2/df شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر (CFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص توکر لوییس (TLI) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RSMEA) هستند.

برنامه‌ریزی نوسازی و تحول اداری استاندارد کرمان، ۲۱/۵٪ زن و ۷۸/۵٪ مرد، ۱۳٪ مجرد و ۸۷٪ متأهل بودند.

همچنین بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان نشان داد که ۱/۶٪ دارای تحصیلات دیپلم، ۳۴٪ لیسانس، ۵۹/۵٪ فوق‌لیسانس و ۴/۹٪ دکتری بودند. همچنین میانگین سنی پاسخگویان ۴۱/۵۵ و سابقه شغلی ۱۵/۵۱ سال است. به‌منظور تدوین الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی در سازمان‌های دولتی، داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار AMOS^{۳۴} از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم تجزیه و

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل علی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی

| شاخص برازش مدل | میزان | ملاک | تفسیر |
|-----------------------------------------|---------|--------------------|-------------|
| χ^2 | ۱۰۰/۱۱۰ | فاقد مقدار ثابت | برازش مطلوب |
| $\frac{\chi^2}{df}$ | ۲/۱۳ | مساوی یا کمتر از ۳ | برازش مطلوب |
| شاخص نیکویی برازش (GFI) | ۰/۹۴۱ | بیشتر از ۰/۹ | برازش مطلوب |
| شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر (CFI) | ۰/۹۷ | بیشتر از ۰/۹ | برازش مطلوب |
| شاخص برازندگی فزاینده (IFI) | ۰/۹۷ | بیشتر از ۰/۹ | برازش مطلوب |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI) | ۰/۹۴۵ | بیشتر از ۰/۹ | برازش مطلوب |
| شاخص توکر لوییس (TLI) | ۰/۹۵۸ | بیشتر از ۰/۹ | برازش مطلوب |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RSMEA) | ۰/۰۶۸ | کم‌تر از ۰/۱ | برازش مطلوب |

نتایج جدول ۸ نشان داد در این مطالعه $\chi^2/df = ۲/۱۳$ ، شاخص نیکویی برازش $GFI = ۰/۹۴۱$ ، شاخص برازش هنجار شده $NFI = ۰/۹۴۵$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر $CFI = ۰/۹۷$ ، شاخص توکر لوییس $TLI = ۰/۹۵۸$ ، شاخص برازندگی فزاینده $IFI = ۰/۹۷$ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد $RMSEA = ۰/۰۶۸$ است. بنابراین، مدل از برازش مطلوب برخوردار است.

نتایج جدول ۸ نشان داد در این مطالعه $\chi^2/df = ۲/۱۳$ ، شاخص نیکویی برازش $GFI = ۰/۹۴۱$ ، شاخص برازش هنجار شده $NFI = ۰/۹۴۵$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر $CFI = ۰/۹۷$ ، شاخص توکر لوییس $TLI = ۰/۹۵۸$ ، شاخص برازندگی فزاینده $IFI = ۰/۹۷$ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد $RMSEA = ۰/۰۶۸$ است. بنابراین، مدل از برازش مطلوب برخوردار است.

جدول ۹. بار عاملی نشانگرهای مرتبه اول و مرتبه دوم مدل توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی

| سازه | مؤلفه | زیر مؤلفه | پارامتر استاندارد | واریانس تبیین شده (R^2) | خطای استاندارد | مقدار t | P-مقدار |
|-----------|----------------------|-----------|-------------------|-----------------------------|----------------|---------|---------|
| | فردی | - | ۰/۹۴۵ | ۰/۸۹۴ | - | - | - |
| مرتبه اول | سازمانی | - | ۰/۹۷۳ | ۰/۹۲۷ | ۰/۰۹۳ | ۱۱/۵۹۸ | **۰/۰۰۱ |
| | محیطی | - | ۰/۶۲۴ | ۰/۳۸۹ | ۰/۰۷۴ | ۵/۲۷۸ | **۰/۰۰۱ |
| | توسعه شایستگی | - | ۰/۷۶۵ | ۰/۵۸۶ | - | - | - |
| فردی | دانش و تسهیم اطلاعات | - | ۰/۸۳۳ | ۰/۶۹۴ | ۰/۰۷۵ | ۱۵/۲۶۵ | **۰/۰۰۱ |
| | تعهد | - | ۰/۷۲۹ | ۰/۵۳۱ | ۰/۰۹۴ | ۱۱/۸۴۴ | **۰/۰۰۱ |
| | اعتماد متقابل | - | ۰/۹۰۸ | ۰/۸۲۴ | ۰/۱۰۲ | ۱۵/۳۸۳ | **۰/۰۰۱ |
| | آموزش کارکنان | - | ۰/۷۳۶ | ۰/۵۴۱ | - | - | - |
| | عدالت سازمانی | - | ۰/۸۵۸ | ۰/۷۳۶ | ۰/۰۸۲ | ۱۳/۴۸ | **۰/۰۰۱ |

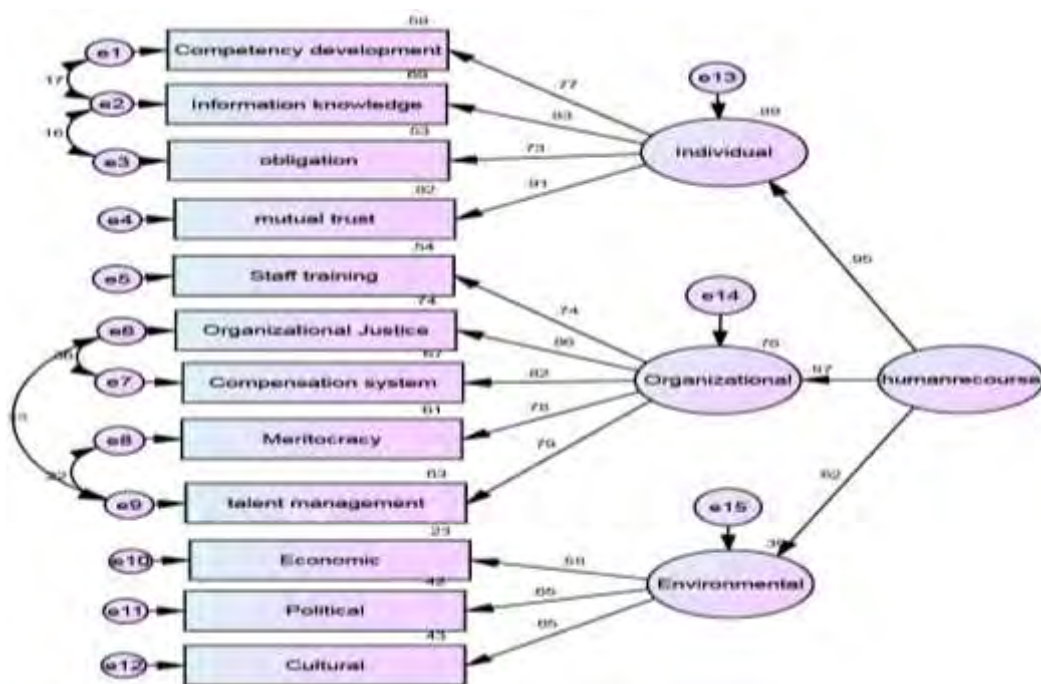
| مقدار P- مقدار | مقدار t | خطای استاندارد | واریانس تبیین شده (R ²) | پارامتر استاندارد | زیر مؤلفه | مؤلفه | سازه |
|----------------|---------|----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------|---------|-----------|
| ***/۰.۰۱ | ۱۲/۹۱۸ | ۰/۱۰۲ | ۰/۶۷۳ | ۰/۸۲ | نظام جبران خدمات | سازمانی | مرتبه دوم |
| ***/۰.۰۰۱ | ۱۲/۴۱۶ | ۰/۰۷۵ | ۰/۶۱ | ۰/۷۸۱ | شایسته‌سالاری | | |
| ***/۰.۰۰۱ | ۱۲/۴۴۱ | ۰/۰۹۵ | ۰/۶۳ | ۰/۷۹۴ | مدیریت استعداد | | |
| - | - | - | ۰/۳۳ | ۰/۵۷۵ | اقتصادی | | |
| ***/۰.۰۰۱ | ۵/۴۶ | ۰/۱۰۷ | ۰/۴۱۶ | ۰/۶۴۵ | سیاسی | محیطی | |
| ***/۰.۰۰۱ | ۵/۴۷۳ | ۰/۱۱۱ | ۰/۴۲۶ | ۰/۶۵۳ | فرهنگی- اجتماعی | | |

چنانچه این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است (کلاین، ۲۰۱۱). براساس نتایج حاصل شده رابطه بین متغیر اصلی توسعه منابع انسانی و مؤلفه‌های آن (فردی، سازمانی و محیطی) به ترتیب برابر ۰/۹۴۵، ۰/۹۶۳ و ۰/۶۲۴ است که مقدار آن‌ها در حد خیلی مطلوب است. با توجه به جدول ۹ در سازه مرتبه اول توسعه منابع انسانی، عامل سازمانی بیشترین ضریب استاندارد شده ۰/۹۶۳ و عامل محیطی کم‌ترین ضریب استاندارد ۰/۶۲۴ را داراست. واریانس تبیین شده این سازه برای عامل سازمانی ۰/۹۲۷ و برای عامل محیطی ۰/۳۸۹ است. در نتیجه عامل سازمانی قوی‌ترین نشانگر مرتبه اول و عامل محیطی ضعیف‌ترین نشانگر مرتبه اول سازه توسعه منابع انسانی است.

در جدول ۹ بارهای عاملی استاندارد، مقدار t و واریانس تبیین شده برای تک‌تک نشانگرهای مرتبه اول نشان داده شده است. شاخص ارزیابی میزان ارتباط هر نشانگر با عامل زیربنایی آن مقدار t و معنی‌داری آن است. مقدار t بالای ۱/۹۶ دلالت بر معنی‌داری رابطه هر نشانگر با عامل مرتبط دارد. با توجه به جدول ۹ همه مقادیر t بالای ۱/۹۶ هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه می‌شود که همه نشانگرها به‌طور معنی‌داری با عامل توسعه منابع انسانی مرتبط هستند.

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و مؤلفه‌های قابل مشاهده به‌وسیله بارهای عاملی نشان داده می‌شود. مقدار بار عاملی عددی بین صفر و یک است و چنانچه بار عاملی کم‌تر از ۰/۳ باشد

رابطه بین آن دو متغیر ضعیف در نظر گرفته شده و حذف می‌گردد. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ مقدار قابل قبول است و

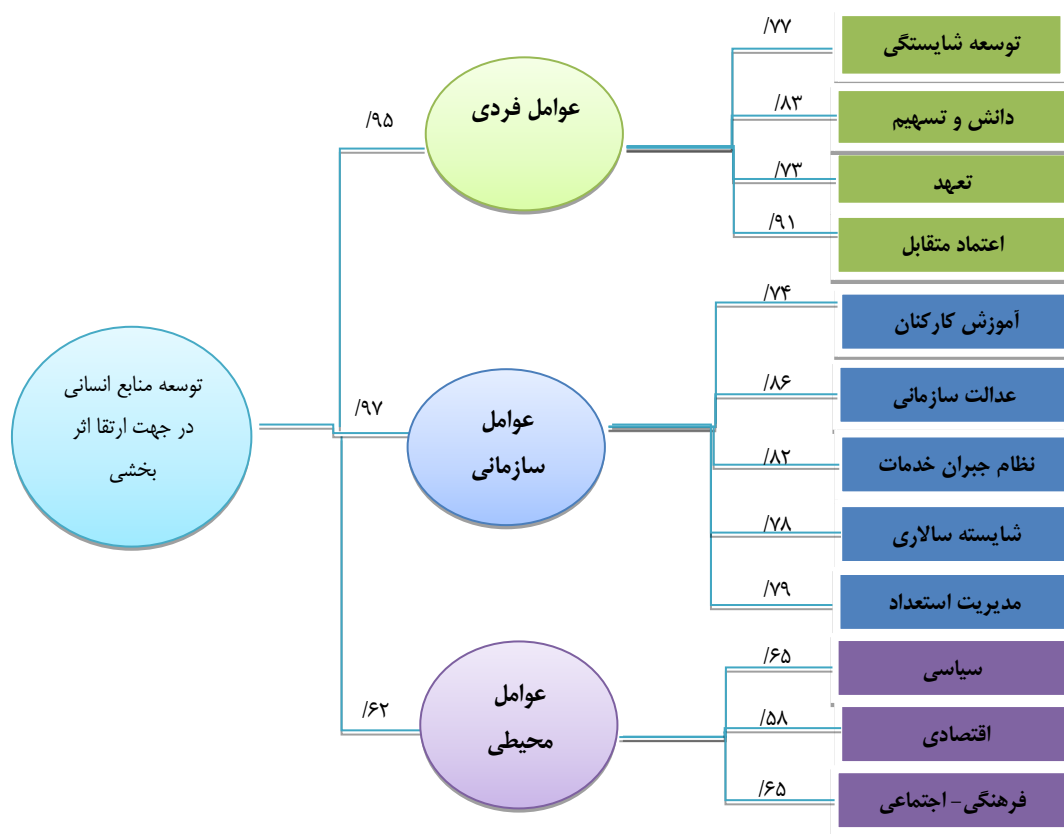


شکل ۱. مدل نهایی پیشنهادی توسعه منابع انسانی در جهت اثربخشی

است. رابطه بین عامل محیطی و زیرمؤلفه‌های آن (اقتصادی، سیاسی و فرهنگی - اجتماعی) به ترتیب برابر ۰/۵۷۵، ۰/۶۴۵ و ۰/۶۵۳ است که مقدار آن‌ها در حد مطلوب و خیلی مطلوب است.

با توجه به جدول ۹ در سازه دوم توسعه منابع انسانی، زیر عامل اعتماد متقابل بیشترین ضریب استاندارد شده ۰/۹۰۸ و زیر عامل اقتصادی کمترین ضریب استاندارد شده ۰/۴۷۵ را داراست. واریانس تبیین شده این سازه برای زیر عامل اعتماد متقابل ۰/۸۲۴ و برای زیر عامل اقتصادی ۰/۳۳ است. در نتیجه اعتماد متقابل قوی‌ترین نشانگر مرتبه دوم و عامل اقتصادی ضعیف‌ترین نشانگر مرتبه دوم سازه توسعه منابع انسانی است.

همچنین با توجه به جدول ۹ همه مقادیر t نشانگرهای مرتبه دوم بالای ۱/۹۶ هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه می‌شود که همه نشانگرهای مرتبه دوم به‌طور معنی‌داری به عامل زیربنایی خود مرتبط هستند. براساس نتایج حاصل شده رابطه بین عامل فردی و زیرمؤلفه‌های آن (توسعه شایستگی، دانش و تسهیم اطلاعات، تعهد و اعتماد متقابل) به ترتیب برابر ۰/۷۶۵، ۰/۸۳۳، ۰/۷۲۹ و ۰/۹۰۸ است که مقدار آن‌ها در حد خیلی مطلوب است. همچنین رابطه بین عامل سازمانی و زیر مؤلفه‌های آن (آموزش کارکنان، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد) به ترتیب برابر ۰/۷۳۶، ۰/۸۵۸، ۰/۸۲ و ۰/۷۸۱ و ۰/۷۹۴ است که مقدار آن‌ها در حد مطلوب و خیلی مطلوب



شکل ۲. مدل نهایی پیشنهادی توسعه منابع انسانی در جهت اثربخشی

سازمان‌ها، نقش منحصر به فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف، او را به عامل راهبردی تبدیل کرده است که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است. مهم‌ترین یا حداقل یکی از مهم‌ترین عرصه‌های این توجه پرداخت به موضوع توسعه منابع انسانی است که ضامن موفقیت و اثربخشی سازمان است.

بحث و نتیجه‌گیری

پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص به دست می‌آورند (کارگر، ۱۳۸۸). انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر می‌توانند موجبات تعالی و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. اهمیت عامل انسانی در

ماسوله، ۱۳۹۶؛ احمدوند و یاوری بافقی، ۱۳۸۷ و عباسپور، ۱۳۸۴)، عدالت سازمانی مطابق با نتایج پژوهش‌های (ناصحی‌فر و عسکری ماسوله، ۱۳۹۶)، نظام جبران خدمات هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های یزدان‌شناس و همکاران (۱۳۹۷)، شایسته‌سالاری مطابق با نتایج پژوهش هالکوس و بوسیناکیس (۲۰۱۰) و مدیریت استعداد هم‌راستا با یافته‌های پژوهش میرزا حکیم و پورسعید (۱۳۹۷) تفکیک شد.

بعد محیطی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی به مؤلفه‌های اقتصادی مطابق با نتایج تحقیقات انجام شده (لیونز، ۲۰۱۶؛ اسرارالحق، ۲۰۱۵؛ پاکدل و همکاران، ۱۳۹۷؛ هاشمی‌راد، ۱۳۸۹ و دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۶)، سیاسی مطابق با یافته‌های (میرسپاسی، ۱۳۸۳) و فرهنگی - اجتماعی هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های (یزدان‌شناس و همکاران، ۱۳۹۷؛ هاشمی‌راد، ۱۳۸۹ و میرسپاسی، ۱۳۸۳) تفکیک گردید.

نتایج نشان می‌دهد عوامل فردی، سازمانی و محیطی بر ارتقای اثربخشی در مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌طور مستقیم تأثیرگذار است، اما در این میان اثر عوامل سازمانی بر ارتقای اثربخشی در این مدل بیشتر از سایر عوامل تأثیرگذار است. مؤلفه‌هایی که بیشترین تأثیر را در تشکیل عوامل سازمانی دارند به ترتیب عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری و آموزش کارکنان است. لذا، با ارائه راهکارها و برنامه‌ریزی مناسب به‌منظور برآورده کردن این مؤلفه‌ها می‌توان عامل سازمانی را در سازمان‌های دولتی تقویت کرد و در پی آن اثربخشی سازمانی در مدل توسعه منابع انسانی را ارتقا داد. مطالعات نشان می‌دهد. یافته‌ها حاکی از اولویت دو مؤلفه عدالت سازمانی و نظام جبران خدمات است. در سازمانی که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن است، عدم رعایت عدالت می‌تواند موجب جدایی و دوری این اجزا از یکدیگر شود و درنهایت رشته‌های پیوند میان این اجزا را از بین ببرد. لذا، به دلیل اهمیت عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمان‌ها مدیران نیز بایستی به مسئله عدالت و اجرای آن در سازمان توجه ویژه‌ای مبذول نمایند و شرایط را به وجود آورند تا آموزش‌های لازم را برای سرپرستان مستقیم و کارکنان درزمینه برخورد بهتر با کارکنان فراهم آورند.

همچنین مدیران می‌توانند به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند. از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا

اثربخشی سازمانی امری است که در صورت تحقق یافتن آن، بهره‌وری سازمان‌ها تضمین می‌شود و موجب بقا و ماندگاری سازمان است. سازمانی که در رسیدن به اهدافش یا به عبارتی به دست آوردن اثربخش ناکام بماند در دنیای پرقابلیت نخواهد توانست به بقای خود ادامه دهد. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثربخشی و کارآمد کردن فرآیندها ایفا می‌نماید، توسعه منابع انسانی در ابعاد (فردی، سازمانی و محیطی) است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح «اثربخشی» فکر و آن را در سازمان عملیاتی نمایند.

با توجه به اینکه الگوهای مختلفی در خصوص توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف طراحی گردیده است. اما طراحی چنین الگویی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان توسط محقق مشاهده نگردید. همچنین در استانداری کرمان و بخش‌های تابعه آن تاکنون تبیین و طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی انجام نگرفته است. لذا، این پژوهش ضمن مروری بر ادبیات مربوط به توسعه منابع انسانی به تبیین ابعاد توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمانی پرداخته است تا مدلی را جهت ارزیابی آن پیشنهاد کند. درنهایت سه بُعد اصلی (فردی، سازمانی، محیطی) مطابق با پژوهش‌های آلگاراچا و جیتنس (۲۰۱۶) محمدی و همکاران (۱۳۹۴) و ناصحی‌فر و عسکری ماسوله (۱۳۹۶) به دست آمد. به‌منظور اندازه‌گیری ابعاد توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی مؤلفه‌ها و شاخص‌های متناظر با هریک از ابعاد ایجاد گردید. این ابعاد پس از ارزیابی و اجماع بر روی آن‌ها توسط خبرگان و نیز تکنیک دلفی فازی به سه دسته شامل (عوامل فردی، سازمانی و محیطی) تقسیم شدند. بعد فردی توسعه منابع انسانی به مؤلفه‌های توسعه شایستگی مطابق با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته (حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶؛ ساهو، ۲۰۱۶)، دانش و تسهیم اطلاعات مطابق با پژوهش‌های (مهدی‌بیگی و همکاران، ۲۰۱۶؛ لسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ هالکوس و بوسیناکیس^۱، ۲۰۱۰؛ شای، ۲۰۰۵؛ نامی و همکاران، ۱۳۹۶)، تعهد، مطابق با پژوهش‌های (ففر، ۱۹۹۸؛ ناصحی‌فر و عسکری ماسوله، ۱۳۹۶)، اعتماد متقابل مطابق با پژوهش‌های (حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶) تفکیک شد. همچنین بعد سازمانی توسعه منابع انسانی در جهت ارتقای اثربخشی به مؤلفه‌های آموزش کارکنان مطابق با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته (ای نوا، ۲۰۰۶؛ شای، ۲۰۰۵؛ مارتین سلومان، ۲۰۰۳؛ هملین، ۲۰۰۲؛ حسین‌پور و قربانی‌پاجی، ۱۳۹۶؛ ناصحی‌فر و عسکری

- ایجاد بستر فرهنگی و اداری لازم برای به‌کارگیری افراد شایسته در سازمان؛
- شفاف‌سازی نحوه توزیع و محاسبه حقوق و پاداش‌ها و اطلاع‌رسانی پارامترهای آن به کارکنان؛
- ارائه مطالب کاربردی و قابل‌انتقال به محیط کار در دوره‌های آموزشی؛
- حفظ فرد شایسته در سازمان با ارضای خواسته‌های مادی و معنوی؛
- ایجاد اعتماد میان کارکنان از طریق ترتیب دادن رویدادهای اجتماعی و برگزاری جلسات بحث و گفتگو؛
- تهیه و تدوین برنامه‌های جامع یادگیری با در نظر گرفتن برنامه‌های توسعه فردی، ابلاغ استراتژی‌های یادگیری و تسهیل شرایط یادگیری سازمانی؛
- ارزیابی کارکنان به صورت دوره‌ای در سازمان و شناسایی افراد مستعد از طریق به‌کارگیری آزمون‌های استعداد و نگرش شغلی؛
- توجه به وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کارکنان سازمان‌های دولتی در راستای افزایش اثربخشی آنان و در نتیجه، تعالی و پیشرفت سازمان؛
- وجود یک فرهنگ بسیار غنی، قوی و جوی مساعد در سازمان؛
- ارتقای فرهنگ بی‌طرفی سیاسی در سازمان؛
- پرهیز از ایجاد جو حزب‌گرایی کارکنان در سازمان‌های دولتی.

بهره‌وری بیشتر، تأثیر قابل‌توجهی بگذارد. چالش پیچیده‌ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت‌ها بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت‌آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می‌کنند (کوبین و همکاران، ۲۰۱۳).

همچنین در میان عوامل فردی، اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران به‌عنوان عامل تأثیرگذار در مدل توسعه منابع انسانی نیز بر ارتقای اثربخشی مؤثر است. به‌روشنی می‌توان بیان داشت که بهره‌وری کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که باهم همکاری داشته باشند و برای همکاری نیازمند افزایش انسجام در داخل سازمان و بین کارکنان با یکدیگر و مدیران هستیم و یکی از راه‌های بهبود انسجام در بین اعضای سازمان همان افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران است. پس بهبود اعتماد در بین اعضای سازمان از آن جهت دارای اهمیت است که چون در نهایت منجر به افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود (شمس‌ثانی، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین و نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، کلیه متغیرهای توسعه منابع انسانی مورد بررسی، منجر به ارتقای اثربخشی سازمان می‌شوند.

پیشنهادها

تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های ارتقای اثربخشی براساس نتایج این پژوهش در استانداری کرمان و افزایش نمونه آماری آن برای کسب نتایج دقیق‌تر و توسعه نتایج برای سایر بخش‌های سازمان‌های دولتی از جمله تحقیقات آتی پیشنهادی برای ادامه این پژوهش است.

همچنین پیشنهادهای کاربردی برگرفته از متغیرهای مورد بررسی پژوهش عبارت‌اند از:

References

- Abbaspour, A. (2008). *Advanced Human Resource Management*. Tehran: Samat.
- Ahmadvand, A. M., & Yavari Bafghi, A. H. (2008). The Model of Human Resources Development in the Police of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Disciplinary Knowledge*, 10(1), 9-32. (In persian)
- Alagaraja, M., & Githens, R. (2016). Capacity and Capability Building for National HRD. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77-100
- Ashraf, G., & Kadir, S. B. A. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International Education Studies*, 5(2), 80-87
- Asrar-ul-Haq, M. (2015). Human Resource Development in Pakistan: Evolution, Trends and Challenges. *Human Resource Development International*, 18(1), 97-104.
- Biswas, S. (2010). Relationship between Psychological Climate and Turnover Intentions and Its Impact on Organizational Effectiveness: A Study in Indian Organizations. *IIMB Management Review*, 3(2), 102-110.
- Deb, T. (2006). *Human Resources Management: Theory & Practice*. Ane Books India.
- Delgoashae, B., Tabibi, S., & Pahlevan, P. (2007). Designing a human resource development model for the health sector of

- Iran. *Research in Medicine*, 31(4), 317-325. (In persian)
- Farhi Buzanjani, B., & Mahdavi, M. (2008). Designing and explaining the model of human resource development (university professors) based on naturalistic attitude and developing fourfold communication. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*, 1(1), 19-50. (In persian)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Habibi, F., Kalbadejad, N., & Seifi, M. H. (2014). A Study of Human Resources Development and Empowerment Approaches in Organizations to Increase Productivity. *First National Conference on Futurology, Management and Development*, Tehran, New Education Development Center of Iran. (In persian)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415 - 431.
- Hashemirad, S. (2010). *Pattern of Human Resources Development at the National level in Pursuit of the Goals of the Country's Twentieth views*, Ph.D Thesis, Faculty of Management, Allame University, Tehran, Iran.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post-acquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 703-726.
- Hosainpour, D., & Ghorbani paji, A. (2017). The Impact of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness: A Mediating Role of Mutual Trust and Job Satisfaction of Employees in Sport and Youth Organization of Mazandaran Provinceth. *Strategic Management Research*, 23(65), 45-75. (In persian)
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N: q hypothesis. *Structural equation modeling*, 10(1), 128-141.
- Judge Tabatabai, M., & Yousefi Afrashteh, M. (2012). Analysis of the relationships of some variables related to the evaluation of teaching by students using the structural equation model. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 64, 107-83. (In persian)
- Kalliath, J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 59(1), 143-58.
- Kargar, H. (2009). Optimization of Human Resources as a Solution for Sustainable Development of the Organization: Analytical Study of Factors and Solutions. *Human Development of Police*, 6(27), 83-65. (In persian)
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46, 221-223.
- Kevin C.K., Lam P, B. & McGuinnessJoao, P. V. (2013). EO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1).1136-1159.
- Khalilnejad, Sh., & Amiri, A. (2015). The Role of Knowledge Management in Human Resources Development (Case Study: Tehran Region 4 Municipality). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 3(9), 88-67. (In persian)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.
- Kolsoom Nami, K., Seyed Abbaszadeh, M. M., Hassani, M., BazarganStructural, A. (2018). Modeling of the Impact of Organizational Factors on the Human Resource Development with the Mediating Role of Knowledge Management Process and Transfer of Training. *Iranian Society for Training and Development*, 4(11), 77-96. (In persian)
- Lyons, R. (2016). *Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter?* (Doctoral dissertation, North Dakota State University).
- Mahmoudi, O., & Derakhshani, O. (2017). The effect of organizational structure on

- organizational effectiveness in Islamic Azad University. *Journal of Research in Management and Accounting*, 3(18), 15-48. (In persian)
- Manzoor, Q. A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(4), 152-158.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25(230), 94-103.
- Mirsapasi, N. (2005). Human Resources Development with a Global Knowledge-Based Approach. *Second Human Resources Development Conference*, Tehran, Industrial Development and Renovation Organization of Iran, Institute of Productivity and Human Resources Studies. (In persian)
- Mirza Hakim, H., Poursaeed, M. M. (2018). Investigating the relationship between talent management and organizational effectiveness in Sepah Bank branches in Kerman. *Applied Studies in Management Sciences and Development*, 3(2), 117-130. (In persian)
- Mohammadi, A., Farrahi, A., Sultana, M.R., & Tarverdi, kh. (2015). Designing and Explaining a Model for Human Resource Development in a Military Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 187-212. (In persian)
- Nasehifar, V., & Askari Masule, S. (2017). Explanation of Human Resource Development Model Based on Islamic-Iranian Model. *Modiriyatfarda*, 51, 157-178. (In persian)
- Pakdel, R., Gholipour, A., Hussein, S. H. (2018). Designing a National Human Resources Development Model with a System Dynamics Approach. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 5(16), 77-51. (In persian)
- Parsons (1969). *Effectiveness Questionnaire*. Translated by Farrokhnejad.
- Rerup, C. & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*. 54(3), 577-610.
- Saebi, M. (2002). Trends and Challenges of Human Resource Management in the Public Sector. *Management Research in Iran*, 6(3), 67-82. (In persian)
- Sarem, A. A., Danaeifard, A., Gholipour, A., & Fani, A. A. (2017). HRD Matrix: Understanding the Duality of Structure and Agency in Human Resource Development. *Journal of Public Administration (JPA)*, 9(1), 137-168. (In persian)
- Shams Thani, M. S. (2012). *Relationship between Human Resource Development and Improving Mutual Trust between Employees and Managers: Bahman Group Parts Manufacturing Companies*, M.Sc. Thesis in Business Management, Allameh Tabatabaei University. (In persian)
- Sobhanipour, S.M.R., Zarei Matin, H., Alvani, S.M., Gholam Reza Jandaghi, G.R. (2019). The Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Participatory Organizational Culture in the Public Section in Iran. *Journal of Public Management Researches*, 12(43), 59-83. (In persian)
- Soheili Anaraki, R. (2015). Investigating the Impact of Leadership Style on Human Resource Productivity in Organizations. *Fifth International Conference on Accounting and Management with Modern Research Sciences Approach*, Tehran. (In persian)
- Tarodipour, K. (2011). Designing the Model of Human Resources Development of the IRGC, PhD Thesis in Human Resource Management, Tehran, Imam Hossein University. (In persian)
- Wikhamn, w. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76(5), 102-110.
- YazdanShenas, M., Hadi Paykani, M., & Gholizadeh, A. (2018). Designing a Human Resources Development Model Based on the Requirements and Necessities of the Islamic Republic of Iran Navy. *Teaching Marine Sciences*, 5(2), 109-130. (In persian)
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 3(63), 764-772.

ارائه الگوی مفهومی غوغاسالاری (موبینگ) سازمانی در پژوهشی آمیخته

امینه معالی تفتی^۱، *حمید عرفانیان خانزاده^۲، محمد رأفتی^۳

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۲۳) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۱/۱۴)

Proposing a Conceptual Model of Organizational Mobbing in Mixed-Method Research

Amineh Maali Tafti¹, *Hamid Erfanian Khanzadeh², Mohammad Rafati³

1. Msc. Department of Public Administration, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

Received: (2020/Oct/14) Accepted: (2021/Feb/02)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

One of the issues that organizations are probably dealing with today is incorrect tricks due to destructive political behaviors, evil motives, selfishness, childish complexities, etc., which cause a waste of energy of the organization and employees while solving such actions. One of these tricks that cause mental harassment in the organization is mobbing. This latent organizational disease has many negative consequences for organizations. Therefore, it is very important to identify this organizational problem and the signs through which it can be identified. Unfortunately, despite the importance of this issue, mobbing characteristics have not been identified so far, and few articles have addressed this issue. Most previous research has introduced the concept, effective factors, and consequences of this organizational problem. Therefore, this study seeks to identify the components of organizational mobbing. This research is a development in terms of purpose and is a mixed-method (qualitative-quantitative) in terms of nature and methodology. In the qualitative section, after reviewing 70 related articles, a 9-member research panel was formed and with the help of literature and research background and Delphi method, in addition to identifying the components of mobbing, the conceptual model of mobbing was designed in three dimensions of interpersonal and social relations with 4 components, professional and occupational position with 6 components, and personal life (fame and reputation) with 3 components. Then, to measure this model and its components, a questionnaire was designed and evaluated in the quantitative section in the Khorasan Razavi Customs Organization.

Keyword

Mobbing, Mobbing Components, Conceptual Model of Mobbing, Mixed-Method Research.

چکیده

یکی از مسائلی که امروزه ممکن است سازمان‌ها با آن درگیر باشند استفاده از ترفندهای نادرست ناشی از رفتارهای بد سیاسی، انگیزه‌های پلید خودخواهی‌ها، عده‌های کودکانه است که باعث ائتلاف انرژی سازمان و کارکنان برای حل این‌گونه رفتارها می‌شود. یکی از این ترفندها که باعث آزار و اذیت روحی در محیط سازمان می‌شود غوغاسالاری نام دارد. این بیماری پنهان سازمانی، پیامدهای منفی بسیاری برای سازمان‌ها دارد. اما چگونه می‌توان این معضل سازمانی را شناسایی کرد و از روی کدام نشانه‌ها می‌توان به وجود آن در یک سازمان پی برد؟ متأسفانه با وجود اهمیت این موضوع تاکنون شاخصه‌های غوغاسالاری شناسایی نشده و کمتر مقاله‌ای به این مهم پرداخته است و بیشتر پژوهش‌های پیشین در خصوص معرفی مفهوم، عوامل مؤثر و پیامدهای این معضل سازمانی بوده است. لذا، این پژوهش، به دنبال شناسایی مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای است و از لحاظ ماهیت و روش اجرا، در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) قرار دارد. در بخش کیفی، پس از مطالعه حدود ۷۰ مقاله مرتبط، پنل پژوهش ۹ نفر شکل گرفت، به کمک پشتوانه ادبیات و پیشینه پژوهش و روش دلفی، ضمن شناسایی مؤلفه‌های غوغاسالاری، الگوی مفهومی غوغاسالاری در سه بعد روابط بین فردی و اجتماعی با ۴ مؤلفه، موقعیت حرفه‌ای و شغلی با ۶ مؤلفه و زندگی شخصی (شهرت و خوش‌نامی) با ۳ مؤلفه طراحی شد، در ادامه جهت سنجش این الگو و مؤلفه‌ها، پرسشنامه‌ای طراحی و در بخش کمی، این پرسشنامه در سازمان گمرکات خراسان رضوی مورد ارزیابی قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی

غوغاسالاری، موبینگ، مؤلفه‌های غوغاسالاری، الگوی مفهومی غوغاسالاری، پژوهش آمیخته.

مقدمه

امروزه اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقا، توسعه و موفقیت‌شان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدیدنظر کرده و علاوه بر انجام تعهدات خود به ارباب‌رجوع، با نگرشی نو نسبت به کارکنان خود توجه نشان دهند. سازمان سالم به موازات توجه به میزان تولید و بهره‌وری، معتقد به سلامت روانی کارکنان خود نیز است (قربانی و عامری منش، ۱۳۹۶: د).

در حقیقت منابع انسانی هر سازمانی، عامل اصلی حیات آن سازمان است. هر فردی که به سازمان می‌پیوندد، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و حتی در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که این موارد داده‌های آن فرد به سازمان است و انتظار دارد این داده‌ها با ستاده‌هایی که سازمان به وی می‌دهد، جبران شود. از آنجا که آورده‌های افراد مختلف به سازمان با هم فرق دارند، بدون شک خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها نیز از سازمان متفاوت است. از سوی دیگر تفاوت در ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات و خواسته‌ها و حتی اختلاف‌های شخصیتی به وجود تفاوت‌ها و تضادها دامن می‌زنند. رقابت برای کسب قدرت و منافع هر چه بیشتر در سازمان، از جمله این خواسته‌ها است. وجود این تفاوت‌ها و ناهمسانی‌ها در سازمان باعث می‌شود تعارض‌های مخرب شکل گیرد و رفتارها و کنش‌هایی مشاهده شود که در نهایت به نفع سازمان نیستند. از جمله این رفتارهای منفی که در سازمان وجود دارد می‌توان به رفتار ناهنجار کارمند^۱ (رابینسون و بنت^۲، ۱۹۹۵)، رفتار ضداجتماعی^۳ (جیکالون و گرینبرگ^۴، ۱۹۹۷)، بدرفتاری سازمانی^۵ (واردی و وینر^۵، ۱۹۹۶)، رفتار ناکارآمد^۶ (اسپکتور و فاکس^۸، ۲۰۰۲)، رفتار غیر کارکردی^۹ (گریفین و کالینز^{۱۰}، ۱۹۹۸) پرخاشگری در سازمان^{۱۱} (اسپکتور، ۲۰۰۲) اشاره کرد (دانیایی‌فرد، همایی‌لطیف و خان‌محمدی، ۱۳۹۶: ۹۴).

یکی دیگر از رفتارهای منفی برای کسب قدرت در سازمان‌ها، آزار و اذیت در محیط کار است که به نوعی غوغاسالاری یا موبینگ نامیده می‌شود.

موبینگ یا غوغاسالاری یک مفهوم پیچیده و غیرقابل مشاهده است که می‌تواند بر عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر داشته باشد. این رفتار یک (ترور و ارباب یا خشونت روان‌شناختی)^{۱۲} نظام‌مند از طریق رفتارهای خصومت‌آمیز و منزوی‌کننده است که توسط یک یا گاهی چند نفر علیه فرد یا گروهی از افراد از طریق اقدامات مخرب خصومت‌آمیز و غیراخلاقی (به لحاظ آماری حداقل هفته‌ای یک مرتبه در طی حداقل شش ماه) با هدف حمله و تخریب سلامت روحی فرد قربانی و منزوی و مجبور به ترک کردن وی از محیط اشتغال انجام می‌گردد (لیمان^{۱۳}، ۱۹۹۰: ۱۲۰).

در حقیقت رفتار غوغاسالاری یک نوع ارتباط منفی است که بین افراد رخ می‌دهد و باعث ایجاد اثرات منفی بر افراد می‌گردد. به طوری که مدام شخص مسخره می‌شود، قطع روابط می‌گردد، یادآوری می‌شود که او یک دروغ‌گو است و شایعاتی در مورد وی و برخی از نمونه‌های رفتاری او بیان می‌شود (داونپورت، شوارتز و البوت^{۱۴}، ۲۰۰۳).

غوغاسالاری گاهی اوقات نیز به عنوان "زورگویی گروهی"^{۱۵} شناخته می‌شود، غوغاسالاری در محل کار شامل گروه‌هایی از افراد است که یک نفر را به منظور انزوا، تحقیر و پرخاشگری هدف قرار می‌دهند و تأثیر آن بر روی افراد قربانی و همچنین خود مشاغل می‌تواند جدی باشد (پیترسون^{۱۶}، ۲۰۱۹).

اگر موبینگ یک لغزش گاه‌به‌گاه بود می‌شد از آن گذشت اما افسوس که موبینگ ابعاد گسترده‌ای دارد، اشکال آن بی‌شمار و پیامدهای غیرمنتظره‌ای را بر شرایط جسمانی به‌ویژه روحی کارکنان و مدیران تحمیل می‌کند تا آنجا که آسیب‌های جبران‌ناپذیری را بر روح و شخصیت فرد باقی می‌گذارد (طباطبایی، ۱۳۹۵: ۱۲).

موبینگ می‌تواند چنان ضایعات عاطفی بر قربانیانش داشته باشد که در نهایت تأثیر فیزیکی هم بر آن‌ها بگذارد و سبب استرس، اختلالات اضطرابی، افسردگی و عوارض جسمی مرتبط با آن‌ها شود و در نهایت فرسودگی شغلی را نیز در پی خواهد داشت (نظیفی‌فرد، ۱۳۹۵).

1. Employee Deviance
2. Robinson & Bennett
3. Antisocial Behavior
4. Giacalone & Greenberg
5. Organizational Misbehavior
6. Vardi & Wiener
7. Counterproductive Work Behavior
8. Spector & Fox
9. Dysfunction Work Behavior
10. Griffin & Colins
11. Organizational Aggression

12. Psychological Terror or Violence
13. Leymann
14. Davenport, Schwartz & Elliott
15. Group Bullying
16. Peterson

واژه موبینگ نخستین بار از سوی یک زیست‌شناس انگلیسی درباره تشریح رفتارهای پرنده‌گان برای حفاظت لانه‌هایشان از حمله مهاجمان به کار برده شد. لورنز دانشمند انگلیسی در دهه ۱۹۶۰ هنگام بررسی رفتارهای جانوران از واژه موبینگ برای تشریح رهایی گروهی از جانوران کوچک (مانند پرنده‌گان) از سلطه جانوران بزرگ و قوی و یا ممانعت جانوران کوچک از دسترسی به آب و غذا و ضعیف کردن آنان به وسیله جانوران قوی با حملات جسمانی به جانوران کوچک استفاده کرد (کوشازاده و اسدزاده، ۱۳۹۷: ۷۱).

هینمان دانشمند سوئدی رفتار موبینگ را نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ در مورد انسان برای تشریح رفتارهای غیرعمدی و زبان‌بار برخی از کودکان علیه یک کودک ضعیف‌تر و تنها استفاده کرد (داونپورت، شوارتز و لیوت، ۲۰۰۳).

تا قبل از دهه ۸۰م. هیچ تعریف نظام‌مندی از این اصطلاح وجود نداشت تا اینکه هینز لیمان، روان‌شناس سوئدی در سال ۱۹۹۶م. به دنبال تحقیقات محققان پیشین، به بررسی این پدیده در محیط‌های کسب‌وکار پرداخت. وی گروهی از سازمان‌های تجاری را در سوئد تحلیل کرد و از این واژه برای نشان دادن رفتارهای منفی کارکنان، آزار و اذیت و خشونت روان‌شناختی استفاده کرد و پس از آن بود که این واژه عمومیت یافت (زند و فیاضی، ۱۳۹۸: ۶).

اصطلاح قلدری نیز برای اولین بار در محل کار در سال ۱۹۹۰ از کشورهای اسکانداویژی به بریتانیا وارد شد. این کلمه دربرگیرنده تهمت، اهانت، ترساندن، بدخواهی و رفتار توهین‌آمیزی است که باعث ناراحتی، تهدید، تحقیر، کاهش اعتمادبه‌نفس کارکنان و نهایتاً فشار روانی در آن‌ها می‌شود. کلمه قلدری توسط کونارد لورنز^۴، فرهنگ‌سنج^۵، در توصیف رفتار گروهی از حیوانات توصیف شده است. او قلدری را حمله گروهی کوچک‌تر از حیوانات برای تهدید کردن یک حیوان بزرگ‌تر تعریف می‌کند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۹).

بدین ترتیب پژوهش در مورد پدیده موبینگ و قلدری محل کار، از زمان ظهور آن‌ها در اسکانداویژی در دهه ۱۹۷۰م. که با بررسی قلدری‌های صورت گرفته در مدارس آغاز شده بود، ادامه یافت تا جایی که از حوزه کشورهای اسکانداویژی فراتر رفته و هم‌اکنون مطالعات بسیاری در کشورهای اروپایی، آلمان، بریتانیای کبیر، ایالت متحده آمریکا،

آنچه تحقیقات انجام شده نشان داده موبینگ یک مشکل اجتماعی است که روزبه‌روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، مسئله‌ای که در بسیاری از سازمان‌ها به مشکلات روزانه سازمانی تعلق دارد. بنابراین، باید راه‌هایی برای جلوگیری از موبینگ پیش‌بینی شود، زیرا اکثر سازمان‌ها ضرر اقتصادی ناشی از موبینگ را محاسبه کرده‌اند. در حقیقت تنها کارمند آزاردیده ضرر نمی‌کند بلکه به علت غیبت مکرر کارمند و عدم انجام صحیح کار به علت ناراحتی روحی که کارمند دچار آن است باعث کاهش تولید سازمانی می‌شود و ضرر سنگینی به سازمان مربوطه می‌زند (جمالی مقدم، ۱۳۹۵).

در نتیجه با توجه به اهمیت پیامدهای غوغاسالاری یا همان موبینگ در عملکرد نیروی انسانی و به تبع آن در سازمان، تشخیص و پیشگیری از این بیماری پنهان سازمان می‌تواند در ارتقای بهداشت روان افراد و سطح کیفیت خدمات ارائه شده نقش داشته باشد و این مسئله جز با شناختن خصوصیات و نشانه‌های این عارضه میسر نیست. زیرا تا زمانی که سازمان‌ها نشانه‌های غوغاسالاری را ندانند نمی‌توانند از بروز آن آگاه شوند تا به پیشگیری و یا درمان آن بپردازند. ولیکن در این خصوص پژوهش در داخل ایران بسیار کم انجام شده است و در کتاب‌ها و مقالات موجود نیز بیشتر به مفهوم این عارضه پرداخته شده است. لذا، با توجه به خلأ تحقیقاتی، در این پژوهش به دنبال شناسایی خصوصیتی از این عارضه هستیم تا بتوان ابزار سنجشی در اختیار مدیران و سازمان قرار داد و میزان این عارضه را با توجه به این نشانه‌ها اندازه‌گیری کرد.

پیشینه‌های پژوهش

تاریخچه غوغاسالاری

از نظر واژه‌شناسی موبینگ، واژه موب^۱ به جمعیتی بی‌نظم اشاره دارد که در خشونت غیرقانونی شرکت می‌کنند. همچنین به معنای حول کسی جمع شدن، حمله، رنجاندن و یا برآشفتن است. در حقیقت این واژه از تلفن همراه ولگاس^۲ به معنای "جمعیت در حال نوسان و جنبش" و یا "جمعیت بی‌ثبات و بی‌وفا"^۳ و یا "جمعیتی معطل و انبوه که به خشونت تکیه می‌کنند"، مشتق می‌گردد. موب به‌عنوان یک فعل، به معنای "دور کسی جمع شدن"، "حمله کردن به کسی" و یا "آزار دادن فرد" است (زند و فیاضی، ۱۳۹۸: ۵-۶).

4. Konrad Lorenz
5. Ethologist

1. Mob
2. Volgus Mobile
3. The fickle crowd

استرالیا، اسپانیا، ایتالیا، لیتوانیا، اسلوانیا، کرواتیا، عراق و ترکیه صورت گرفته است (برنج و همکاران، ۲۰۱۳).

اما با اینکه موبینگ اغلب به جای بولینگ در ادبیات به کار می‌رود، لیمان از لحاظ مفهومی این دو را متفاوت بیان می‌کند. کلمه بولینگ شامل پرخاشگری فیزیکی و تهدید و به‌طور کلی تعارضات در مدارس را تشریح می‌کند، در حالی که موبینگ شامل آزار و اذیت غیرجنسی در محل کار است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۹).

تعریف مفهوم غوغاسالاری

از دیدگاه لیمان (۱۹۸۴) غوغاسالاری، خشونت روانی یا ترور روانی توسط یک یا چند شخص در مقابل شخص دیگر از طریق شیوه‌های سیستماتیک خصمانه را گویند (داونپورت، شوارتر و لیوت، ۲۰۰۳).

در تعریفی جامع‌تر لیمان غوغاسالاری را به این صورت تعریف کرده است: غوغاسالاری در زندگی کاری به اعمالی خصوصت‌آمیز و غیراخلاقی که به روش سیستماتیک، مستقیماً توسط یک یا چند نفر که به‌طور عمده نسبت به فردی که تحت غوغاسالاری است و در یک موقعیت درماندگی

تحت فشار قرار دارد انجام می‌گیرد، گفته می‌شود. اعمال غوغاسالاری به صورت مکرر و بسیار (از لحاظ آماری حداقل یک‌بار در هفته) و در طی یک دوره زمانی طولانی (از لحاظ آماری حداقل در مدت زمان ۶ ماه) صورت می‌گیرد (معمارزاد، ۱۳۹۵: ۴۳).

در اغلب مطالعات تمایز مشخصی بین موبینگ و دیگر رفتارهای خشونت‌آمیز و قلدرانه فیزیکی سازمانی در نظر گرفته نشده است (کوشازاده و اسدزاده، ۱۳۹۷: ۷۶).

براساس تحقیقات زپف (۱۹۹۹) و اینارسن (۱۹۹۹) به غیر از غوغاسالاری (موبینگ) نیز، اصطلاحات مختلفی وجود دارد که برای توضیح این مفهوم محل کار در ادبیات از جمله خشونت روانی، آزار و اذیت محل کار، ترس روانی، ضرب و شتم، رفتارهای ناهنجار، سوءاستفاده عاطفی، آسیب در محیط کار، قلدری و غیره استفاده می‌شود (هالاس و بولوت، ۲۰۱۰: ۲۲۴).

در جدول ۱ انواع رفتارهای مخرب و نامناسب مشابه موبینگ در یک سیر تکاملی و به ترتیب زمانی تحت نام‌های متفاوت و توسط محققان مختلف نشان داده شده است.

جدول ۱. تعاریف مفهوم غوغاسالاری

| تعریف | واژه | محقق - سال |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| شامل ارتباطات خصومت‌آمیز و غیراخلاقی است که به روشی سیستماتیک توسط یک فرد یا تعداد کمی از افراد، نسبت به یک فرد که به علت موبینگ به جایگاهی درمانده و بی‌دفاع سوق داده شده انجام و فرد دائماً تحت اعمال موبینگ قرار می‌گیرد | موبینگ / ترور روان‌شناختی | لیمان (۱۹۹۰) |
| موقعیت‌هایی که یک فرد را مکرراً و در طول زمان در قسمت‌هایی در معرض عمل منفی از طرف یک فرد یا تعداد بیشتری از افراد قرار می‌دهد. | آزار و اذیت | وارتیا ^۱ - ۱۹۹۳ |
| موبینگ در کار به معنای آزار و اذیت کردن، قلدری کردن، رنجاندن، محروم کردن و مستثنی کردن اجتماعی یک فرد یا محول کردن وظایف کاری رنج‌آور به فرد در دوره‌ای است که در نتیجه این اعمال، شخص در نهایت درماندگی قرار می‌گیرد. | موبینگ | زپف ^۲ - ۱۹۹۹ |
| موبینگ رفتارهای خشونت‌آمیز بین شخصی در محیط کار و تلاش‌های فردی برای آسیب زدن به همکاران محسوب می‌شود. | موبینگ | نیومن و بارون ^۳ ۲۰۰۵ |
| قلدری آزار و اذیتی است که محیط کاری خصومت‌آمیزی را برای یک کارمند توسط یک همکار یا همکاران و معمولاً از طریق ترکیبی از رفتارهای مکرر نامناسب، غیر کلامی و یا رفتارهای سطح پایین فیزیکی که یک فرد منطقی آن‌ها را تهدیدآمیز، ارباب‌آمیز، آزاردهنده، تحقیرکننده یا رنجاننده توصیف می‌کند، ایجاد می‌کند. | قلدری | کاسل - ۲۰۱۱ |

1. Vartia
2. Zapf
3. Neuman & Baron

ادامه جدول ۱. تعاریف مفهوم غوغاسالاری

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| موبینگ (زورگویی در محل کار) به‌نوعی آزار و اذیت روانی است که در محیط کار اتفاق می‌افتد که در آن قربانی باید برای مدت طولانی تحت آزار و اذیت و آزار قرار بگیرد. | موبینگ | پیترسون-۲۰۱۹ |
| ترور روان‌شناختی یا اوباشگری در زندگی کاری شامل ارتباط خصمانه با غیراخلاقی است که به شیوه‌ای منظم توسط اشخاص، نسبت به یک شخص هدایت می‌شود و او به سبب اوباشگری به سوی یک جایگاه فرومانده یا بی‌پناه هل داده می‌شود و به‌واسطه فعالیت‌های اوباشگری مداوم در آنجا نگه داشته می‌شود. | ترور روان‌شناختی / اوباشگری | هاشمی و همکاران، ۱۳۹۲ |
| واژه اوباشگری از مصدر فعل اوباش مشتق شده و به‌عنوان خشونت روان‌شناختی، محاصره هیجانی، آزار یا اذیت تعریف می‌شود. | اوباشگری | همایونی و همکاران، ۱۳۹۳ |
| موبینگ به مفهوم آزار ارادی، تکرار شونده، زمان‌دار، هدفمند و برنامه‌ریزی شده فردی، گروهی یا سازمانی است که با نقشه ذهنی، علیه فرد، مدیر زبردست یا بالادست اجرا می‌شود به‌گونه‌ای که فرد موب شده را دچار جنگ روانی نرم یا سخت می‌کند تا نتواند در برابر اطرافیان، به دفاع نظام‌مند از خود بپردازد. | موبینگ | طباطبایی- ۱۳۹۵ |
| قلدری شکلی از تعاملات منفی در محیط کار است که خود را به شکل‌های پرخاشگری‌های کلامی و انتقادهای گسترده و یا نظارت بر کار تا انزوای اجتماعی نشان می‌دهد. | قلدری | بورنگ- ۱۳۹۷ |

عوامل مؤثر در غوغاسالاری

همه ما در دنیای پیچیده و سازمان‌های کوچک و بزرگ و رقابت‌های در حال گسترش ممکن است در شرایط موبینگ قرار گیریم (طباطبایی، ۱۳۹۵: ۲۶).

گاهی به دلیل مشخص نبودن دقیق حدود وظایف و مسئولیت‌پذیری افراد در سازمان و اغلب عدم اطلاع دقیق افراد از شرح وظایف و مسئولیت‌های خود، افزایش فشار کاری و تقاضاهای شغلی بیش از حد کارکنان در برابر منابع محدود، عدم وجود سیستم‌های ارزشیابی شایستگی و سیستم‌های منصفانه پاداش و نبود عدالت توزیعی و رویه‌ای و در نتیجه نارضایتی کارکنان و به دنبال آن افزایش جنگ قدرت و نابرابری در سازمان‌ها در میان کارکنان و مدیران، افراد اغلب جهت جبران بی‌عدالتی احساس شده و احقاق حق، در این رابطه از هیچ تلاشی دریغ نمی‌ورزند. حال اگر جو سازمان به‌گونه‌ای باشد که مدیران و مقامات ارشد در برابر شکایات کارکنان پاسخگو بوده و عدالت را برقرار نمایند، می‌توانند از بروز چالش و تضاد در سازمان و میان افراد جلوگیری نمایند، در غیر این صورت و نیز در صورت عدم بلوغ کارکنان مسلماً اوضاع مساعدی برای بروز انواع بدرفتاری‌ها و رفتارهای مخرب و گاه خشونت‌آمیز مانند انواع آزار و اذیت‌های روحی- روانی، کلامی و غیرکلامی، تحقیرآمیز و آسیب‌زا از جمله

رفتارهای موبینگ به‌سادگی فراهم می‌گردد (زند و فیاضی، ۱۳۹۸: ۲).

در حقیقت می‌توان گفت که هیچ دلیل مشخصی برای غوغاسالاری یا موبینگ در محل کار وجود ندارد، دلایل معمولی آزار و اذیت گروهی می‌تواند از حسادت تا خلاص شدن از شریک مشکل‌ساز یا یک افشاگر متغیر باشد، برخی محققان بر این باورند که گاهی همکاران به دلیل حسادت کاری، غوغاسالاری (موبینگ) را انتخاب می‌کنند. هدف، فردی بسیار شایسته است و رهبر نسبت به ویژگی‌های این فرد حسادت می‌کند و دیگران را استخدام می‌کند تا هدف را عذاب دهند تا اینکه وی رنج ببرد یا اینکه او از سازمان خارج شود (پیترسون، ۲۰۱۹).

لیمان معتقد است که موبینگ در اثر ضعف مدیریت و شرایط نامناسب کاری و کاهش ارزش‌های اخلاقی به وجود می‌آید (خباز بهشتی، ۱۳۸۹).

متأسفانه تحقیقات نشان داده است که ۷۰ تا ۸۰ درصد موارد موبینگ با همکاری مدیریت و سرپرستی صورت می‌گیرد حتی در موارد زیادی موب‌کننده خود مدیر یا سرپرست است (جمالی‌مقدم، ۱۳۹۵).

ممکن است شخص رهبر به‌راحتی شخصیت قلدری داشته باشد و دیگر همکارانی که در این امر شرکت می‌کنند یا

قرار گرفته است. اگرچه تحقیقات مارینو-جیمنز و همکاران^۷ (۲۰۰۹) نشان داده است که نتایج مطالعات تجربی بر روی جنس و غوغاسالاری ناسازگار است. اما تعدادی از مطالعات نشان می‌دهند که غوغاسالاری تفاوت عمده‌ای از لحاظ جنسیت ندارد. با وجود این، مارینو جیمنز و همکاران (۲۰۰۹) گزارش دادند که براساس جنسیت تفاوت‌های بسیاری در صنایع دیده می‌شود. در زنان غوغاسالاری بالاتری نسبت به مردان مشاهده شده است (معمارنژاد، ۱۳۹۵: ۴۸).

در کل تعیین دلایل رفتارهای موبینگ بسیار دشوار است. در مورد این موضوع، زپف (۱۹۹۹) اظهار داشت که مشکلات روش‌شناختی تحقیقات تجربی مربوط به پدیده را پیچیده می‌کند. با وجود این، براساس نظر لیمان (۱۹۹۶) می‌توان زمینه‌های اصلی را که رفتار موبینگ در آن اتفاق می‌افتد مشخص کرد. لیمان تأکید می‌کند که چهار عامل در بروز رفتارهای موبینگ در سازمان‌ها تأثیرگذار است: نواقص در طراحی کار، نواقص در رفتار رهبری، موقعیت اجتماعی قربانی و ضوابط اخلاقی پایین. (آیتورک و جمالوگلو،^۸ ۲۰۱۴: ۳۶۷۰).

عواقب و پیامدهای غوغاسالاری

شرکت‌ها زمان و منابع زیادی را برای استخدام و آموزش کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، بنابراین از یک مبنای صرفاً اقتصادی، هر نمونه‌ای از زورگویی در محل کار می‌تواند هزینه‌بر باشد (از دست دادن یک کارمند ارزشمند). زورگویی در محل کار می‌تواند ویران‌کننده باشد، با عواقب مختلف ناشی از یک اختلال جدی در مسیر صعود از نردبان شغلی تا عوارض روانی جدی‌تر که حتی می‌تواند بر سلامت روحی و جسمی آن‌ها نیز تأثیر بگذارد. علائم زورگویی در محل کار می‌تواند از غیبت، عدم تعهد سازمانی، اضطراب، افسردگی، فرسودگی شغلی و درجات مختلف فشار روانی باشد. در حقیقت، برخی محققان ادعا می‌کنند که در موارد شدید، قربانیان زورگویی در محل کار می‌توانند به همان اندازه کسانی که به اختلال استرس پس از سانحه^۹ مبتلا هستند، مانند جانبازان نظامی، یا افرادی که از اقداماتی مانند تروریسم یا بلایای طبیعی شدید جان

ممکن است دارای خصوصیات شخصیتی یکسانی هستند یا می‌ترسند در صورت شرکت نکردن، خودشان به هدف تبدیل شوند (پیترسون، ۲۰۱۹).

یکی دیگر از دلایل موبینگ استفاده از این روش برای جابجایی افراد است به این وسیله می‌خواهند که شخص موردنظر خودبه‌خود استعفا دهد یا کارش را واگذار کند زیرا مدیریت نمی‌تواند او را مستقیم جابجا کند، یا اخراج او سبب ضرر مالی به سازمان می‌شود (جمالی مقدم، ۱۳۹۵).

مدل دیگر موبینگ ناشی از کینه شخصی است. در حقیقت شخص، دیگری را موب می‌کند چون به دلیلی از او ناراحت است (محمدی، بی‌تا).

گاهی دلایل موبینگ در شخصیت قربانی است، بعضی افراد اشکال شخصیتی دارند که باعث می‌شود که بهتر قربانی موبینگ بشوند، این افراد شناخت اجتماعی صحیحی ندارند و به همین دلیل قربانی موبینگ می‌شوند، اما این به معنی آن نیست که افرادی که شناخت صحیح اجتماعی دارند قربانی موبینگ نشوند (خباز بهشتی، ۱۳۸۹).

غوغاسالاری همچنین ممکن است به علت ویژگی‌های شخصیت مثبت (یعنی محبوب بودن) یا منفی (یعنی اعتمادبه‌نفس کم) قربانی و گاهی به دلیل ویژگی‌های دموگرافیک (یعنی خیلی پیر یا جوان بودن) قربانی باشد (یحیی گیل و اکتاس^۱، ۲۰۱۰، ۲۰).

هول و کوپر^۲ (۲۰۰۰) دریافتند که افراد جوان نسبت به کارمندان مسن غوغاسالاری بیشتری را تجربه می‌کنند. از سوی دیگر تعدادی از مطالعات (اینرسن^۳ و همکاران، ۱۹۹۴؛ پیرین^۴ و همکاران، ۲۰۰۰) در کشورهای اسکاندیناوی نشان داده است که کارکنان مسن‌تر بیشتر با اقدامات خصمانه مواجه می‌شوند.

سالین^۵ (۲۰۰۱) متوجه گردید غوغاسالاری با سلسله‌مراتب نیز همراه است، کارکنان در سطوح پایین نسبت به کارمندانی با سلسله‌مراتبی بالاتر، با غوغاسالاری بیشتری مواجه می‌شوند (ییلدیریم و یوسالوگلو^۶، ۲۰۱۲: ۶۳۶).

از میان متغیرهای اجتماعی و جمعیتی، به نظر می‌رسد جنسیت متغیری است که به‌طور گسترده مورد مطالعه

1. Yahyagil & Aktas
2. Hoel & Cooper
3. Einarsen
4. Piirainen
5. Salin
6. Yildirim & Uysaloglu

7. Marino-Jimenez & et al

8. Ertok, Cemaloğlu

9. Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD)

غیرمستقیم را نمی‌توان به راحتی در محیط کار برای دیگران ثابت کرد، حتی اگر قربانی از این آزارها آگاه باشد و رنج ببرد (هالاس و بولوت، ۲۰۱۰: ۲۲۵).

اشکال و ابعاد مختلف موبینگ می‌تواند به صورت ۱. تهاجم به موقعیت حرفه‌ای و کیفیت زندگی فرد ۲. تهاجم به روابط و موقعیت‌های فرد ۳. تهاجم مستقیم به سلامتی فرد ۴. تهاجم به روابط اجتماعی فرد ۵. تهاجم به خوش‌نامی و شهرت شخصی فرد باشد (کوشازاده و اسدزاده، ۱۳۹۷: ۷۵).

از جمله اقدامات و اعمال غوغاسالارانه می‌توان به دریغ کردن اطلاعات از فرد، طردکردن، انزوای اجتماعی، قربانی‌سازی، انتقاد شدید از فرد قربانی، نظارت شدید بر کار او، تحقیر کردن فرد قربانی در معرض دید همگان، توهین‌های کلامی، بدرفتاری هدمندانه و تکراری با فرد هدف، محروم کردن قربانی از مسئولیت‌های کاری، رفتار سکوت، شایعه‌پراکنی در مورد فرد قربانی، حمله به زندگی شخصی قربانی و حتی تجاوز و حمله و خشونت فیزیکی اشاره کرد (کوک و کورتباش، ۲۰۱۱: ۵).

لیمان (۱۹۹۶) رفتارهای خصمانه در محل کار را تحت عنوان قلدری در محل کار و یا موبینگ می‌نامد و متغیرهای فعالیت خصمانه را به ۵ طبقه وابسته به اثرات آن در قربانی تقسیم می‌کند: ۱. تأثیر بر برقراری ارتباط مناسب قربانی، ۲. تأثیر بر حفظ روابط اجتماعی قربانی، ۳. تأثیر بر حفظ شهرت شخصی قربانی، ۴. تأثیر بر وضعیت شغلی (حرفه‌ای) قربانی، ۵. تأثیر بر سلامت فیزیکی قربانی (مسلمی، کوشکی‌جهرمی و منصور، ۱۳۹۵: ۸).

اعمال افراد غوغاسالار به صورتی است که به‌طور عمده مانع ارتباط فرد قربانی با دیگران می‌شوند، اطلاعات مربوط به کار و ضروری را از او پنهان می‌نمایند. در تصمیم‌گیری‌ها و جلسات، فرد هدف را مشارکت نداده و او را در انزوا قرار می‌دهند. دائماً کار فرد و تصمیمات و روش‌هایش را مورد انتقاد قرار می‌دهند. همچنین اشتباهات و خطاهایش را مکرراً به او گوشزد می‌کنند. کار فرد موردنظر مورد نظارت و کنترل بیش از حد البته با نیت تخریب است و به فرد وظایف کاری پایین‌تر از سطح شایستگی او می‌دهند و یا بالعکس وظایف سخت و زیاد تا از عهده انجام آن‌ها برنیايد و گاهی نیز مرتباً وظایف

سالم به در برده‌اند، از نظر روانی و جسمی ناتوان باشند (شرکت فرم ای اسپیس، ۲۰۱۷).

مطالعات انجام شده در آمریکا نیز نشان داده است که ۸۲ درصد کارکنانی که تحت تأثیر غوغاسالاری قرار داشته‌اند مجبور شده‌اند شغل خود را از دست بدهند یا ترک کنند در حالی که ۱۸ درصد افراد دارای تجارب غوغاسالاری که کار خود را ترک نکرده‌اند با کاهش شدید بهره‌وری و از دست دادن فرصت‌های پیشرفت و ارتقای شغلی مواجه شده‌اند (برونر و کاستلو، ۲۰۰۳).

علاوه بر پیامدهای روحی، روانی و جسمی قلدری بایستی به تأثیرات منفی آن بر عملکرد کلی سازمان نیز توجه داشت. غیبت از کار، کاهش رضایت شغلی، ترک خدمت، افت بهره‌وری، کاهش تعهد سازمانی از جمله مهم‌ترین و شایع‌ترین پیامدهای منفی قلدری در محیط کاری سازمان-های امروزی می‌باشند که در کل موجب افت بهره‌وری سازمان‌ها شده و خسارات بسیاری را بر آن‌ها تحمیل می‌کند (شهبازی و ملابهرامی، ۱۳۹۸: ۲).

در سطح کلان نیز، می‌توان از اثرات غوغاسالاری به‌طور کلی افزایش مشکلات و هزینه‌های بهداشتی، افزایش بازنشستگی زودرس، افزایش نرخ بیکاری و حق بیمه بیکاری دانست. همچنین افزایش تعداد فروپاشی روانی با عزت‌نفس از دست رفته که قرار بوده در نیروی کار با استعدادی گنجانده شوند و در نهایت خانواده‌های جدا شده در جامعه را افزایش داده و نارضایتی حاکم می‌گردد (هالاس و بولوت، ۲۰۱۰: ۲۲۹).

نشانه‌های غوغاسالاری

غوغاسالاری فرایند محور است و خصوصیت تعامل اجتماعی را دارا است از این رو، بیشتر در سازمان‌هایی دیده می‌شود که تعامل میان افراد بالاست و با منابع انسانی در تعامل بیشتری می‌باشند، مانند سازمان‌های خدمات اجتماعی، دانشگاه‌ها، مدارس، بیمارستان‌ها و غیره (اویسال و یاوز، ۲۰۱۳: ۲۱۶۷-۲۱۸۳).

رفتارهای غوغاسالاری می‌تواند مستقیم و غیرمستقیم تلقی شود، رفتارهای مستقیم شامل اظهارات کلامی به‌منظور تحقیرکردن قربانیان است ولی رفتارهای

1. Formaspace Company
2. Brunner & Costello
3. Halac & Bulut
4. Uysal & Yavuz

جدیدی به فرد محول می‌شود (اویسال و یاوز، ۲۰۱۳: ۲۱۶۷-۲۱۸۳).

هرچند ابعاد موبینگ گوناگون و بسته به شرایط سازمانی، ساختار و بلوغ کارکنان و مدیران و سبک مدیریت است اما ابعاد آن به دلایل گوناگونی می‌تواند متفاوت ظاهر شود. به‌طور مثال می‌توان به نمونه‌های عملی موبینگ به شرح ذیل اشاره کرد: بزرگنمایی نقاط ضعف فرد، آلوده کردن چهره و اعتبار فرد، حرکات بدن، تمسخر و کم‌ارزش کردن نقش مسئولیت‌ها و توان حرفه‌ای کارکنان و مدیران، کم کردن امتیازات مادی نظیر پاداش، اضافه‌کار و تهدید مستقیم و غیرمستقیم (طباطبایی، ۱۳۹۵: ۶۴).

به‌طور کلی رفتارهای موبینگ می‌توانند تا ۷ بعد مختلف را در برداشته باشند، هرچند در برخی از موقعیت‌ها و موارد صرفاً چند بعد آن بروز می‌یابد (کوشازاده و اسدزاده، ۱۳۹۷: ۷۵).

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که این پژوهش به روش کیفی-کمی انجام شده ابتدا در بخش کیفی، از روش‌های کدگذاری استفاده شده است.

کدها برچسب‌هایی معنی‌دار هستند که به مجموعه‌ای از واقعیات بیان شده در متون داده می‌شود که به مفهومی مشخص اشاره می‌کنند. این واقعیات در قالب یک واژه، جمله، پاراگراف، یا هر قسمت از متن هستند که معنایی مشخص برای پژوهش و پژوهشگر دارند. کدها به پژوهشگر کمک می‌کنند تا تکه‌های مشابه از متن را بیابند، آن‌ها را در کنار هم قرار دهد و سپس از آن‌ها برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش استفاده کند (مدرسه پژوهش کمی و کیفی، ۲۰۱۸).

در این پژوهش از روش کدگذاری متنی (عبارت‌های درون‌متن به‌عنوان کد استفاده می‌شوند) استفاده شده است. بدین‌صورت که پس از مطالعه ادبیات مرتبط با غوغاسالاری سازمانی و شناخت موضوع تحقیق و اشراف کامل با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و کلیه منابع موجود در این زمینه، نشانه‌ها استخراج، کدگذاری گردیده و جدول آن‌ها تهیه شد. این نشانه‌ها در مرحله بعدی پژوهش جهت انجام روش دلفی و

بررسی نظر خبرگان^۱ استفاده گردید. در این پژوهش در مرحله استخراج ویژگی‌ها مبتنی بر ادبیات به روش کدگذاری متنی ۲۳ مؤلفه به شرح جدول ۲ استخراج شد. در مرحله اول دلفی جدول ۲ در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد نظر خود را با بروز این نشانه‌ها از طریق طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم) بیان نمایند و چنانچه مؤلفه دیگری مدنظر ایشان است در جدول مرقوم نمایند. درنهایت مهم‌ترین مؤلفه‌های موردنظر مشخص، برخی از آن‌ها با یکدیگر تجمیع و مؤلفه‌هایی که نمره آن‌ها کمتر از مقدار میانگین بود حذف شدند.

طبق نتایج به دست آمده، و میانگین کل ۷/۳۹، عواملی با نمره کمتر از میانگین از جمله رفتار سکوت در مقابل فرد قربانی، محول کردن مکرر وظایف جدید، محدودیت‌های اداری و کاری، طردکردن و انزوای اجتماعی، حمله به زندگی شخصی قربانی، تجاوز، آزار جنسی و خشونت فیزیکی، حجم کار زیاد و سخت، بدرفتاری نظام‌مند و محول کردن وظایف کاری خطرناک از جدول مهم‌ترین مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی حذف شدند.

مؤلفه‌های توهین، تحقیر و تمسخر طی نظر خبرگان محترم و استادان راهنما و مشاور در یک آیتم تجمیع گردید. مؤلفه‌هایی همچون تحقیر و پوزخند از طریق شایعه‌پراکنی، بدگویی و غیبت، بی‌ارزش نشان دادن کار فرد، ایراد گرفتن به تصمیمات فرد، خراب کردن ذهنیت افراد نسبت به فرد قربانی، حذف امتیازات نرمال از فرد قربانی، تهمت زدن به شخص قربانی و غیبت از کارکنان موفق نیز پیشنهاد گردید که با توجه به همخوانی برخی مؤلفه‌های پیشنهادی با مؤلفه‌های ارائه شده، طی تأیید نهایی استادان محترم خبرگان، تنها مؤلفه بدگویی و غیبت به مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی اضافه شد و درنهایت طبق جدول ۳ رتبه‌بندی گردید:

۱. دکتر قربانی، دکتر شیرازی، دکتر عربشاهی، دکتر اسلامی، دکتر بابکی، دکتر طاهری، دکتر اکبری، دکتر قاسمی، دکتر یآوری.

جدول ۲. مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی

| مؤلفه‌های غوغاسالاری | محقق - سال |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بدرفتاری نظام‌مند | زند و فیاضی‌ت ۱۳۹۸ / کوک و کورتباش - ۲۰۱۱ |
| خشونت هدفمند | زند و فیاضی - ۱۳۹۸ |
| ارعاب و تهدید | زند و فیاضی‌ت ۱۳۹۸ / لیمان - ۱۹۹۶ / طباطبایی - ۱۳۹۵ مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ |
| توهین کلامی | زند و فیاضی ۱۳۹۸ / کوک و کورتباش ۲۰۱۱ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره ۱۳۹۵ |
| تحقیر کردن | هالاس و بلوت‌ت ۲۰۱۰ / طباطبایی - ۱۳۹۵ / کوک و کورتباش - ۲۰۱۱ |
| دریغ کردن اطلاعات - مخفی کردن اطلاعات کار | مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ رینر و کوپر - ۲۰۰۶ / اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ |
| طرد کردن و انزوای اجتماعی | کوک و کورتباش‌ت ۲۰۱۱ / لیمان - ۱۹۹۶ / طباطبایی - ۱۳۹۵ مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ |
| انتقاد از کار قربانی | کوک و کورتباش‌ت ۲۰۱۱ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ |
| نظارت شدید بر کار قربانی | کوک و کورتباش - ۲۰۱۱ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ |
| بزرگنمایی نقاط ضعف فرد | طباطبایی - ۱۳۹۵ |
| محروم کردن فرد از مسئولیت‌های کاری | کوک و کورتباش‌ت ۲۰۱۱ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ لیمان - ۱۹۹۶ / طباطبایی - ۱۳۹۵ |
| رفتار سکوت در مقابل فرد قربانی | کوک و کورتباش - ۲۰۱۱ |
| شایعه پراکنی | کوک و کورتباش‌ت ۲۰۱۱ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / لیمان - ۱۹۹۶ |
| حمله به زندگی شخصی قربانی | کوک و کورتباش - ۲۰۱۱ |
| حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد | کوشازاده و اسدزاده‌ت ۱۳۹۷ / طباطبایی - ۱۳۹۵ / آریسوی - ۲۰۱۱ |
| حجم کار زیاد و سخت | مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ |
| اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز | مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / اینارسن‌ت ۲۰۰۱ / اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ / لیمان - ۱۹۹۶ |
| تمسخر | آریسوی - ۲۰۱۱ / طباطبایی ۱۳۹۵ / لیمان - ۱۹۹۶ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره ۱۳۹۵ |
| محول کردن وظایف کاری خطرناک | مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / لیمان - ۱۹۹۶ |
| محول کردن مکرر وظایف جدید | اویسال و یاوز - ۲۰۱۳ |
| کاهش امتیازات مادی | طباطبایی - ۱۳۹۵ |
| محدودیت‌های اداری و کاری | طباطبایی - ۱۳۹۵ |
| تجاوز، آزار جنسی و خشونت فیزیکی | کوک و کورتباش‌ت ۲۰۱۱ / مسلمی، کوشکی جهرمی و منصوره - ۱۳۹۵ / لیمان - ۱۹۹۶ |

جدول ۳. رتبه‌بندی مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی براساس نظرات خبرگان

| رتبه | مؤلفه‌ها | میانگین |
|------|------------------------------------|---------|
| ۱ | بزرگنمایی نقاط ضعف فرد | ۸/۳۳ |
| | انتقاد مستمر از کار قربانی | ۸/۳۳ |
| ۲ | حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد | ۸/۱۱ |
| | محروم کردن فرد از مسئولیت‌های شغلی | ۸/۱۱ |
| | توهین کلامی | ۸/۱۱ |
| ۳ | خشونت هدفمند | ۷/۸۹ |
| | نظارت شدید بر کار قربانی | ۷/۸۹ |
| | شایعه‌پراکنی نسبت به قربانی | ۷/۸۹ |
| | کاهش امتیازات مادی | ۷/۸۹ |
| | اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز | ۷/۸۹ |
| | تمسخر فرد قربانی | ۷/۸۹ |
| | تحقیر کردن فرد قربانی | ۷/۶۷ |
| ۴ | دریغ کردن اطلاعات | ۷/۶۷ |
| | ارعاب و تهدید نظام‌مند | ۷/۶۷ |
| ۵ | بدگویی و غیبت نسبت به فرد قربانی | — |

سپس مؤلفه‌های نهایی براساس پیشینه تجربی و نظر استادان راهنما و مشاور در سه بعد به شرح جدول ۴ تعیین گردید:

جدول ۴. ابعاد غوغاسالاری سازمانی

| مؤلفه | ابعاد |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| ارعاب و تهدید نظام‌مند | روابط بین فردی و اجتماعی |
| توهین، تحقیر و تمسخر کلامی | (رفتارهای تهدیدکننده برای |
| بزرگنمایی نقاط ضعف فرد قربانی | کاهش شانس قربانی برای برقراری |
| خشونت هدفمند (انواع آزار و اذیت‌های روحی-روانی، کلامی و غیر کلامی) | ارتباط مناسب با سایرین و |
| دریغ کردن اطلاعات | حفظ روابط اجتماعی) |
| انتقاد مستمر از کار و تصمیمات قربانی | موقعیت حرفه‌ای و شغلی |
| نظارت شدید بر کار قربانی | (رفتارهای تهدیدکننده با هدف کاهش |
| محروم کردن فرد از مسئولیت‌های شغلی | توانایی شغلی قربانی) |
| اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز | |
| کاهش امتیازات مادی | |
| شایعه‌پراکنی نسبت به فرد قربانی | زندگی شخصی (شهرت و خوش‌نامی) |
| حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد | (رفتارهای تهدیدکننده با هدف |
| بدگویی و غیبت نسبت به فرد قربانی | بی‌اعتبار کردن قربانی) |

امتیازدهی خبرگان صورت گرفت تا بتوان شکل بهتری از مشخصه‌های غوغاسالاری سازمانی در اختیار پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها قرار داد (شکل ۱).

همچنین طراحی الگوی مفهومی غوغاسالاری سازمانی با توجه به ابعاد و مؤلفه‌ها، براساس پشتوانه ادبیات پژوهش و مطالعه بیش از ۷۰ مقاله فارسی و لاتین، روش دلفی و



شکل ۱. الگوی مفهومی نشانه‌های غوغاسالاری سازمانی

سازمانی پرداخته شد. در این پرسشنامه گویه‌های ۱-۸ به بررسی بعد روابط بین فردی و اجتماعی، گویه‌های ۹-۲۰ به بررسی بعد موقعیت حرفه‌ای و شغلی، گویه‌های ۲۱-۲۶ به بررسی بعد زندگی شخصی (شهرت و خوش‌نامی) از منظر غوغاسالاری سازمانی اختصاص دارند.

سپس برای هر کدام از ۱۳ مؤلفه نهایی شده در مرحله اول دلفی که در سه بعد تعریف شدند، دو گویه طراحی و در مرحله دوم دلفی به تأیید خبرگان رسیده و در نهایت در قالب پرسشنامه محقق ساخته با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) به بررسی وضعیت این مؤلفه‌ها از لحاظ

جدول ۵. گویه‌های طراحی شده برای مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی

| ابعاد | مؤلفه‌ها | گویه‌ها |
|--------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| روابط بین فردی و اجتماعی | ارعاب و تهدید نظام‌مند | ۱. چه میزان در سازمان در روابط بین همکاران از تهدید استفاده می‌شود؟ |
| | | ۲. چه میزان مدیران سازمان از قدرت و تهدید برای انجام کارها استفاده می‌کنند؟ |
| | توهین، تحقیر و تمسخر کلامی | ۳. چه میزان در سازمان کارکنان احساس رضایت و احترام می‌کنند؟ |
| | | ۴. در سازمان به عقاید و قومیت کارکنان احترام گذاشته می‌شود و مورد تمسخر قرار نمی‌گیرند. |
| | بزرگنمایی نقاط ضعف فرد قریانی خشونت هدفمند | ۵. در سازمان بیشتر بر روی نقاط قوت کارکنان تمرکز دارند. |
| | | ۶. چه میزان در سازمان نقاط ضعف افراد را گوشزد می‌کنند؟ |
| | | ۷. چه میزان در سازمان کارکنان با یکدیگر خوش‌رفتار هستند؟ |

| ابعاد | مؤلفه‌ها | گویه‌ها |
|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موقعیت حرفه‌ای و شغلی | دریغ کردن اطلاعات کار | ۸. رفتار همکاران و مدیران با یکدیگر خشونت‌آمیز است. |
| | | ۹. دسترسی آزاد به اطلاعات در سازمان چگونه است؟ ۱۰. اطلاعات در سازمان طبق یک سیستم هماهنگ و برای همه کارکنان یکسان است. |
| | انتقاد مستمر از کار و تصمیمات قربانی | ۱۱. آیا مکرراً از کار و تصمیمات کارکنان انتقاد می‌گردد؟ ۱۲. چه میزان به تصمیمات و نحوه انجام کار کارکنان در سازمان احترام گذاشته می‌شود؟ |
| | | ۱۳. در سازمان تفویض اختیار وجود دارد و نظارتی بر کار کارکنان وجود ندارد. |
| | قربانی | ۱۴. چه میزان در سازمان بر کار کارکنان نظارت وجود دارد؟ ۱۵. مسئولیت‌های مختلف شغلی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد. |
| موقعیت حرفه‌ای و شغلی | اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز | ۱۷. آیا کارکنان احساس انجام کارها و وظایف مهم و مفیدی را دارند؟ ۱۸. چه میزان وظایف کاری محوله به کارکنان پایین‌تر از ظرفیت و توانایی ایشان است؟ |
| | | ۱۹. چه میزان کارکنان از کاهش امتیازات و پاداش‌ها رنج می‌برند؟ ۲۰. کارکنان برای انجام وظایف محوله مرتباً تشویق می‌شوند. |
| | کاهش امتیازات مادی | ۲۱. جو سازمان به‌گونه‌ای است که اجازه شایعه‌پراکنی در مورد دیگر همکاران داده نمی‌شود. ۲۲. چه میزان از تصمیمات مدیران و همکاران بر اساس شایعات پیرامون افراد است؟ |
| | | ۲۳. در سازمان چه میزان اعتبار و شهرت کارکنان مهم است؟ ۲۴. در سازمان کارکنان به یکدیگر افترا بسته و تهمت می‌زنند. |
| | زندگی شخصی - شهرت و خوش‌نامی | حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد |

یافته‌های پژوهش

پس از نهایی شدن مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی، پرسشنامه پژوهش برای سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها از بعد سازمانی در نمونه ۸۰ نفری از جامعه آماری ۱۰۰ نفری که بر اساس جدول مورگان و به صورت تصادفی ساده انتخاب شده بودند توزیع شد. از آنجا که میانگین مطلوب جامعه برابر با ۵ است، وضعیت هر مؤلفه بنا به این میانگین مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد در بین مؤلفه‌ها، کاهش امتیازات مادی، اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز، محروم کردن فرد از مسئولیت‌های شغلی در بالاترین

میانگین‌ها، بزرگنمایی نقاط ضعف فرد قربانی، شایعه‌پراکنی، بدگویی و غیبت، نظارت شدید بر کار قربانی، دریغ کردن اطلاعات و انتقاد مستمر از کار و تصمیمات قربانی در جایگاه‌های بعدی و بالاتر از میانگین مطلوب قرار می‌گیرند و سازمان از لحاظ این مؤلفه‌ها در وضعیت مناسبی قرار ندارد. میانگین مؤلفه‌هایی همچون ارباب و تهدید نظام‌مند، توهین، تحقیر و تمسخر کلامی، حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد قربانی و خشونت هدفمند اعدادی برابر یا پایین‌تر از میانگین جامعه را نشان می‌دهد که حاکی از شرایط بهتر وضعیت از لحاظ این مؤلفه‌ها در جامعه آماری است.

جدول ۶. آماره‌های توصیفی غوغاسالاری سازمانی بر اساس مؤلفه‌ها

| میانگین | تعداد | مؤلفه‌های غوغاسالاری |
|---------|-------|--------------------------------------|
| ۵ | ۸۰ | ارعاب و تهدید نظام‌مند |
| ۴/۹۲ | ۸۰ | توهین، تحقیر و تمسخر کلامی |
| ۵/۴۸ | ۸۰ | بزرگنمایی نقاط ضعف فرد قربانی |
| ۴/۵۰ | ۸۰ | خسونت هدفمند |
| ۵/۱۴ | ۸۰ | دریغ کردن اطلاعات |
| ۵/۰۸ | ۸۰ | انتقاد مستمر از کار و تصمیمات قربانی |
| ۵/۲۱ | ۸۰ | نظارت شدید بر کار قربانی |
| ۵/۵۰ | ۸۰ | محروم کردن فرد از مسئولیت‌های شغلی |
| ۵/۷۱ | ۸۰ | اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز |
| ۶/۲۷ | ۸۰ | کاهش امتیازات مادی |
| ۵/۴۷ | ۸۰ | شایعه‌پراکنی |
| ۴/۷۶ | ۸۰ | حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد |
| ۵/۲۳ | ۸۰ | بدگویی و غیبت |

غوغاسالاری سازمانی در این دو بعد بیشتر دیده شده است. بعد روابط بین فردی و اجتماعی با میانگین ۴/۹۷ پایین‌تر از حد متوسط جامعه بوده که از نظر این بعد سازمان مربوطه در شرایط بهتری است.

بررسی غوغاسالاری از نظر ابعاد نشان می‌دهد که بعد موقعیت حرفه‌ای و شغلی با میانگین ۵/۴۸۵ در بالاترین میانگین‌ها و بعد از آن بعد زندگی شخصی (شهرت و خوش‌نامی) نیز با میانگین ۵/۱۵ بالاتر از حد مطلوب قرار دارند و میزان

جدول ۷. آماره‌های توصیفی غوغاسالاری سازمانی براساس ابعاد

| میانگین | تعداد | ابعاد غوغاسالاری |
|---------|-------|--------------------------|
| ۴/۹۷ | ۸۰ | روابط بین فردی و اجتماعی |
| ۵/۴۸۵ | ۸۰ | موقعیت حرفه‌ای و شغلی |
| ۵/۱۵ | ۸۰ | زندگی شخصی |

و پایا بودن آن سنجیده شده و نسبت به آن اطمینان حاصل شد. پس با رجوع به نظر خبرگان، از روایی ابزار اندازه‌گیری، در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شد. پایایی پرسشنامه نیز به شرح جدول ۸ و ۹ محاسبه گردید:

در مرحله کمی پژوهش، به‌منظور سنجش وضعیت مؤلفه‌های غوغاسالاری سازمانی در جامعه آماری، نیاز به پرسشنامه‌ای بود که توانایی سنجش این عوامل را داشته باشد، این پرسشنامه به شیوه محقق ساخته تهیه گردید، ولی پیش از استفاده از این ابزار جهت به‌کارگیری برای جمع‌آوری داده‌ها، لازم بود که روا بودن

جدول ۸. پایایی کل پرسشنامه غوغاسالاری سازمانی

| آماره پایایی پرسشنامه | |
|-----------------------|---------------------|
| تعداد گویه | آزمون آلفای کرونباخ |
| ۲۶ | ۰/۸۵۹ |

جدول ۹. پایایی پرسشنامه براساس ابعاد

| تعداد سؤالات | مقدار آلفای کرونباخ | ابعاد |
|--------------|---------------------|------------------------------|
| ۸ | ۰/۷۰۹ | بعد روابط بین فردی و اجتماعی |
| ۱۲ | ۰/۷۶۴ | بعد موقعیت حرفه‌ای و شغلی |
| ۶ | ۰/۷۰۱ | بعد زندگی شخصی |

ضروری را از قربانی پنهان می‌کنند. در تصمیم‌گیری‌ها و جلسات، فرد هدف را مشارکت نداده و او را در انزوا قرار می‌دهند. دائماً کار فرد قربانی و تصمیمات و روش‌هایش را مورد انتقاد قرار می‌دهند. همچنین اشتباهاتش را مکرراً به او گوشزد می‌کنند. کار فرد مورد نظر مورد نظارت و کنترل بیش از حد البته با نیت تخریب است و به فرد وظایف کاری پایین‌تر از سطح شایستگی او می‌دهند.

همچنین طباطبایی (۱۳۹۵) در کتاب خود با عنوان موبینگ، بزرگنمایی نقاط ضعف فرد و کم کردن امتیازات مادی نظیر پاداش، اضافه‌کار را از خصوصیات بارز موبینگ می‌داند. درامز و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود در خصوص رفتارهای موبینگ میان پرستاران به این نتیجه رسیدند که آن‌ها بیشتر رفتارهایی همچون سرزنش کردن به این مقاله معرفی نشانه‌های غوغاسالاری و ارائه الگوی مفهومی آن به مدیران و به محققین آتی، با هدف تشخیص این بیماری است چرا که مدیرانی که به خطرناک بودن این بیماری سازمانی واقف می‌شوند، پس از تشخیص آن در سازمان خود، در پی رفع مشکل بر خواهند آمد.

پیشنهادها

با توجه به اهمیت موضوع در سازمان‌ها، پیشنهادهای زیر برگرفته از یافته‌های پژوهش، تجربیات کاری و همچنین با نظر کارکنان سازمان ذکر شده، به منظور نیل به شرایط مطلوب‌تر از نظر مؤلفه‌های یافت شده ارائه می‌گردد:

- در خصوص مؤلفه‌های بزرگنمایی نقاط ضعف فرد قربانی، نظارت شدید بر کار قربانی و انتقاد مستمر از کار و تصمیمات قربانی، حسینی (۱۳۹۷) از راه‌های مبارزه با موبینگ به این موارد اشاره می‌کند:

۱. انضباط در کار جهت جلوگیری از هرگونه اخطار.
 ۲. انجام کارهایی با دستور کتبی ابلاغ شده باشند نه شفاهی.
 ۳. شناخت موبینگ و حفظ اعتمادبه‌نفس خود.
 ۴. فعالیت علمی، هنری، کاری برای رشد علایق و استعدادها
- نهفته (ایجاد نقاط قوت برای خود)
- در خصوص مؤلفه‌های کاهش امتیازات مادی، دریغ کردن اطلاعات، محروم کردن فرد از مسئولیت‌های شغلی و اختصاص کارهای بی‌معنی و توهین‌آمیز، تغییر و جابجایی محل کار در صورت امکان در خود سازمان از یک واحد به واحد دیگر یا یک سازمان یا حتی خروج از سازمان دولتی به سازمانی با مقررات خاص و بخش خصوصی از پیشنهادها طباطبایی (۱۳۹۵) است.

از آنجایی که مقادیر ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده بزرگ‌تر از ۰/۷ است و در سطح کاملاً مناسبی قرار دارد. بنابراین، پایایی این پرسشنامه کاملاً مورد تأیید و قابل قبول است. به عبارت دیگر، مقادیر به دست آمده ضریب آلفای کرونباخ نشان‌دهنده مناسب بودن گویه‌های پرسشنامه، برای سنجش غوغاسالاری سازمانی و همچنین کاربرد آن در پاسخ به سؤالات پژوهش دارد.

مقایسه یافته‌های کمی با ادبیات پژوهش از لحاظ مؤلفه‌ها

اویسال و یاوز (۲۰۱۳) به دنبال چهره کشف نشده غوغاسالاری در سازمان‌های ترکیه اعمال افراد غوغاسالار را این‌گونه تعریف می‌کنند که اطلاعات مربوط به کار و خاطر چیزهایی که مسئولیتی در موردشان ندارند، کنترل زیاد، سرزنش مداوم، رفتارهای توهین‌آمیز در حضور دیگران و تهدید کلامی را گزارش کرده که این رفتارها را از جانب مدیران، همکارانشان و گهگاه از زیردستان خود تجربه کرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

از موضوعات بسیار شایع و رایج در زندگی کاری امروزی و در سازمان‌ها که اثرات بسیار مخربی بر کارکنان و سازمان‌ها دارد، غوغاسالاری است. اصطلاح غوغاسالاری یا موبینگ خود برآمده از روانشناسی حیوانی است که در محیط کاری به مفهوم قلدری و یا اوباشگری است. غوغاسالاری یک مفهوم پیچیده و حتی گاهی غیرقابل مشاهده است که از طرف یک فرد یا گروهی از افراد بر روی یک هدف با نیت ناپسند و با هدف تخریب سلامت روحی و جسمی فرد قربانی به صورت نظام‌مند و سیستماتیک، مکرر و عمدی طی دوره‌ای مشخص انجام می‌شود. تأثیر غوغاسالاری نه تنها بر فرد قربانی بلکه بر روی سازمان نیز می‌تواند بسیار جدی باشد. غوغاسالاری می‌تواند از طرف مدیران به کارمندان و یا بالعکس صورت گیرد، گاهی نیز در رده‌های هم‌سطح این عارضه دیده می‌شود. غوغاسالاری به دلایل مختلف سازمانی یا حتی شخصیتی و فردی صورت می‌پذیرد. رفتارهای غوغاسالاری می‌تواند به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم باشد، رفتارهای مستقیم قابل‌رؤیت و پیشگیری و درمان بوده ولیکن اگر رفتارها به صورت غیرمستقیم باشد نمی‌توان به راحتی اثبات کرد و ممکن است قربانی سال‌ها از این عارضه رنج ببرد. درک واژه غوغاسالاری و آشنایی با این مفهوم، نشانه‌ها، اثرات و پیامدهای آن می‌تواند در جهت جلوگیری و رفع این بیماری پنهان سازمانی مؤثر باشد. هدف

بهبود وضع موجود برآیند همچنان که جمالی مقدم (۱۳۹۵) در پژوهش خود بیان می‌کند که در بسیاری از سازمان‌های اروپایی جزء دروس آموزشی حین کار دروسی هم در زمینه موبینگ یا آزار روانی در محیط کار برای کارمندان پیش‌بینی شده است.

- مدیران ارشد سازمان می‌توانند با استفاده از تجارب و تخصص خود نسبت به تغییر فرهنگ سازمانی اقدام و مشارکت‌پذیری و روابط دوستانه و صمیمی را جایگزین نمایند و از مدیران میانی که رویکرد انسانی در مدیریت خود دارند استفاده گردد.

- در سازمان آیین‌نامه انضباطی و مقرراتی موردبازنگری قرار گیرد و برای افراد موب‌کننده، سیستم تنبیهی و قهری قوی در نظر گرفته شود به‌گونه‌ای که بازدارنده باشد.

- نشان دادن خطرات قانونی و اقتصادی وارد به سازمان به افراد غوغاسالار و عواقب منفی برای خودشان و سازمان نیز می‌تواند منجر به کاهش ادامه این رفتارها گردد.

- ارتباط، حل تضادها، روابط فردی، رهبری، مذاکره، مدیریت استرس و تیم‌سازی نیز از راهکارهایی برای کاهش غوغاسالاری است که طباطبایی (۱۳۹۵) نیز به آن‌ها اشاره کرده است.

References

Arisoy, A. (2011). *The Factors Occur Mobbing: The Study on The Nurses Working at The Health Sector in Antalya Burdur Isparta*. Suleymen Demirel University, Department of Industrial Relations and Labor Economics, Master's Thesis.

Borang, J. (2018). *Investigating the Relationship between Organizational Bullying and Organizational Citizenship Behavior Considering*. The Modifying Role of Organizational Commitment among Shirvan Municipality Employees under the guidance of Dr. Shekari, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Faculty of Accounting and Management, M.Sc. Public Administration. (In Persian) Branch.S., Ramsay.Sh., & Barker. M. (2007). *Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review*. International Journal of Management Reviews.

Brunner, W. P., & Costello, M. L. (2003). *When the Wrong Woman Wins: Building Bullies and Perpetuating Patriarch*, from <https://www.semanticscholar.org>.

- در خصوص مؤلفه‌های حمله و آسیب به خوش‌نامی و شهرت فرد، شایعه‌پراکنی و بدگویی و غیبت می‌توان پیشنهاد کرد کارکنان نسبت به تقویت روحیه خود و همچنین دور کردن افکار منفی محل کار خود از کلاس‌های ورزشی نظیر یوگا و مراقبه استفاده نمایند تا با آرامش و افزایش اعتمادبه‌نفس خود بتوانند شرایط محیط کار را بهتر تحمل نمایند. سوینگ در سال ۲۰۱۱ در مقاله خود نیز مطرح می‌کند که گاهی اوقات قربانیان کارهایی مانند رفتن به کلاس‌های یوگا و مراقبه را انجام می‌دادند تا از تأثیرات آن برای دریافت کمتر اثرات موبینگ برخوردار شوند.

- در خصوص مؤلفه‌های ارباب و تهدید نظام‌مند و خشونت هدفمند بهتر است قربانی هرچه کمتر در معرض ارتباط با موب‌کننده قرار گیرد تا فرد موب‌کننده فرصتی برای ارباب یا خشونت به دست نیاورد.

- در خصوص مؤلفه توهین، تحقیر و تمسخر کلامی نیز فرد قربانی می‌تواند با ایجاد مرزی بین خود و دیگران نسبت به تمسخر و توهین توسط این افراد مصون ماند.

درنهایت با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان برای کاهش غوغاسالاری پیشنهادهایی را در اختیار مدیران قرار داد:

- کلاس‌های آموزشی برای کارکنان در نظر گرفته شود تا با دانستن نشانه‌ها و عواقب ناشی از موبینگ درصد کاهش یا

Cassel, M.A. (2011). Bullying in academe: Prevalent, significant and incessant. *Contemporary Issues in Education Research*, 4(5), 33-44.

Danaeifard, H., Homayi Latif, M., & Khan Mohammadi, H. (2018). Strategies of Demolition of Managers by Employees in Government Organizations. *Public Administration Perspective (PAP)*, 8(29), 93-116.

Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: A motional abuse in the American workplace*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Drumus, S.C., Topcu, I., & yildirim, A. (2018). *Mobbing Behaviors Encountered by Nurses and their Effects on Nurses*. *International Journal of CARING Sciences*, 11(2), 905-913.

Ertayk, A., & Cemaloğlu, N. (2014). Causes of mobbing behavior. *Procedia. Social and Behavioral Science*, 116, 3669-3678.

Formaspace Custom Furnichure (2017). *What is Bullying and Mobbing? Is it the Same Thing as Harassment* from

- <https://formaspace.com/articles/workplace-bulletin/prevent-bullying-mobbing-in-the-workplace>.
- Ghorbani, M. & Ameri Manesh, Z. (2017). *Organizational Pessimism and Professional Ethics*, Mashhad: Gol Aftab Publications. (In Persian)
- گوربانی، م.، بیداغ، ک.د.، سنسوی، ف.، & کی‌یاق، م. (2014). The effects of mobbing (bullying) on health employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152(2014), 503-509.
- Halac, D. S., & Bulut, Ç. (2010). ReMobbing: A Review of Turkish Literature. In *MIC 2010: Social Responsibility, Professional Ethics, and Management; Proceedings of the 11th International Conference, Ankara, 24-27 November 2010 [Selected Papers]* (pp. 223-246). University of Primorska, Faculty of Management Koper.
- Hashemi Sheikh Shabani, E., Beshlideh, K., Naami, A., & Homayooni, A. (2015). The Relationship between Organizational Mobility and Its Dimensions with Organizational Trust in the Employees of an Organization. *2nd Iranian Congress of Social Psychology: Tehran*. (In Persian)
- Homayooni, A., Hashemi Sheikh Shabani, E., Naami, A., & Beshlideh, K. (2015) The Relationship Between Organizational Mobbing with Chronic Fatigue and Workplace Cognitive Failures. *Ioh*, 12(2), 1-12. (In Persian)
- Hosseini, M. T. (2018). What is mobbing? Retrieved from October 2018 <http://modirmart.com>. (In Persian)
- Jamali Moghadam, H. (2016). *Mobbing*. Retrieved in February 2019 from <http://damavandmotai.blog.ir>. (In Persian)
- Khabaz Beheshti, Z. (2015). *Mobbing at work* Retrieved from October 2018 <http://modirmart.com>. (In Persian)
- Koç, H., & Kurtbaş, D. (2011). The Relationship between Mobbing the Academics are exposed to and the Organizational Commitment: A Study in the public and private universities. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 1(2), 16-32.
- koushazade, S.A., & Mahboobe Asadzade, M. (2018). Presenting comprehensive model of mobbing in the workplace with an emphasis on educational environments; antecedents, dimensions and consequences. *New Approaches in Educational Administrations*, 9(35), 69-90. (In Persian)
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Memarnejad, H. (2015). *Investigating the Relationship between Philosophical Mindset and Ghoghassalari Considering the Mediating Role of Professional Ethical Courage in Mashhad Tejarat Bank Branches*. under the guidance of Dr. Hamid Erfanian Khanzadeh, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Faculty of Accounting and Management, M.Sc. Public Administration. (In Persian)
- Mohammadi, F. (2018). What is mobbing? What are the causes of mobbing in the organization? Retrieved from October 2018 <http://modirmart.com>. (In Persian)
- Muslimi, M., Koushki Jahromi, A., & Mansouri, M. (2015). *Bullying at Work. the First National Conference on Development Management*, Hormozgan province. (In Persian)
- Nazififard, S. (1395). How to deal with psychological warfare in the workplace?. *World Economy Newspaper*, No. 3868. (In Persian)
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 13-40). American Psychological Association.
- Petersen, L. (2019). *What Is Mobbing at the Workplace, Reviewed by Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MBA*; Updated January 24, 2019 from <https://smallbusiness.chron.com>.
- Rayner, C., & Cooper, C. L. (2006). *Workplace bullying*. In K.E.Kelloway, J. Barling & J. J. Hurrell Jr (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 121-145).
- Sarikhani, R., & Zare, M. (2015). Quantitative or qualitative research method, the strategy of change in humanities, the first national congress of change and innovation in

- humanities, Shiraz, October 2015. (In Persian)
- School of Quantitative and Qualitative Research (2018), descriptive coding, in-text and qualitative research process, Retrieved from October 2018 <http://modirmart.com>. (In Persian)
- Shahbazi, G., & Malabahrani, H. (2019). Bullying in the Workplace and Its Impact on Nurses' Job Commitment, Fourth National Conference on Management, Accounting and Economics with Emphasis on Regional and Global Marketing. (In Persian)
- Shahbazi, Gh. & Malabahrani, H. (2018). Bullying in the workplace and its impact on nurses' job commitment, Fourth National Conference on Management, Accounting and Economics with emphasis on regional and global marketing. (In Persian)
- Tabatabai, S. A. (2015). *Mobbing, Makers of Psychological Warfare in Organizational Business Environments*. Tehran: Sepid Publications. (In Persian)
- Uysal, H. T., & Yavuz, K. (2013). The Unseen Face of Mobbing in Organizations: Reverse Mobbing. *Electronic Turkish Studies*, 8(8), 2167-2183.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work, OECD Panel Group on Women. *Work and Health*, 149-152.
- Yaghoubi, N. Mohammad., Koohikhor, M., Kamalian, A. R., & Tajpour, M. (2017). Investigate the effect of Organizational Mobbing behaviors on job and Organizational Attitude. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(2), 117-136. (In Persian)
- Yahyagil, M.Y. & Aktas, B.G. (2010). Workplace mobbing in Turkey: The relationship between mobbing, organizational climate and trust. *Lambert Academic Publishing*, U.S.A, 1-124.
- Yildirim, H., & Uysaloglu, B. (2012). Impact of demographic factors on employees perception of mobbing: A case study from a logistics company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 634-644.
- Zand, A., & Fayazi, M. (2018). Mobbing: Complex and Purposeful Organizational Abuse. *Fourth National Congress of Humanities News*.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.

طراحی و تبیین مدل برندینگ گردشگری با رویکرد فرهنگی

متینه مقدم^۱، *میرزا حسن حسینی^۲، سید موسی خادمی^۳، علی اکبر جوکار^۴

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

۲. استناد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

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

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

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۳۰) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۳)

Designing and Explaining the Tourism Branding Model with Cultural Approach

Matineh Moghaddam¹, *Mirza Hassan Hosseini², Sayed Mousa Khademi³,
AliAkbar Jokar⁴

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

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

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

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

Received: (2020/Jul/20) Accepted: (2020/Dec/23)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

In the current situation of the country, which has been accompanied by numerous sanctions and economic turmoil, the tendency to design a brand of indigenous and cultural artifacts with the approach of manifesting values and crystallizing tourism capabilities with the approach of productivity of the results of the provincial planning plan, is in line with the criteria of the slogan of production of the Supreme Leader, which requires the discovery of categories related to scientific branding. Therefore, the present study seeks to develop and explain the branding model of the province's cultural artifacts with a grounded approach. The data collection instrument was a semi-structured interview that was conducted through snowball sampling method with 19 experts. Data analysis was done in three stages of open, axial, and selective coding, and the data were analyzed through MAXQDA2020 software and the qualitative model of the research was extracted from the individuals' mental patterns and opinions. PLS SMART3 software was used to explain the model. The result of the analysis is the extraction of 125 initial codes from interviews as well as the enumeration of 50 concepts and 6 main categories that are presented in a paradigm model, and finally, by implementing the resulting branding strategy with an emphasis on the visual identity of cultural artifacts, while providing values and the expected customer satisfaction, we can hope for customer loyalty and awareness of product value at the market level and attract more tourist shopping experience.

Keywords

Branding, Cultural Approach, Grounded Theory, Lorestan Province.

چکیده

در اوضاع کنونی کشور که تحریم‌های متعدد و نابسامانی‌های اقتصادی چرخ تولید داخلی را با مشکلاتی همراه کرده، گرایش به طراحی برند مصنوعات بومی و فرهنگی با رویکرد تجلی ارزش‌ها و تبلور قابلیت‌های گردشگری با رویکرد بهره‌وری از نتایج طرح آمایش استانی، همسو با موازین شعار جهش تولید مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بوده که لازمه آن کشف مقوله‌های مرتبط با برندسازی علمی است. لذا، پژوهش حاضر در پی تدوین و تبیین مدل برندینگ مصنوعات فرهنگی استان با رویکرد داده‌بنیاد است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که از روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۱۹ نفر از خبرگان انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری، انتخابی و با نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل و مدل کیفی پژوهش از دل الگوهای ذهنی و نظرات افراد استخراج شد. جهت تبیین الگو از نرم‌افزار پی.ا.اس اسمارت ۳ استفاده شد. نتیجه این تحلیل، استخراج بالغ بر ۱۲۵ کد اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۵۰ مفهوم و ۶ مقوله اصلی است که در قالب مدل پارادایمی ارائه و نهایتاً با اجرای راهبرد مستنتج شده مبنی بر برندسازی با تأکید بر هویت بصری مصنوعات فرهنگی، ضمن تأمین ارزش و رضایت مورد انتظار مشتری، می‌توان به وفاداری مشتری و آگاه‌سازی ارزش محصول در سطح بازار و جذب و تجربه خرید بیشتر گردشگر امیدوار بود.

واژه‌های کلیدی

برندینگ، رویکرد فرهنگی، گراند تئوری، استان لرستان.

مقدمه

عصر حاضر به دوران رقابت‌های شدید و منازعه گونه بین تولیدات و صنایع داخلی تبدیل شده است و از آنجا که مقصد این منازعه‌ها، تصدی رتبه صدر در انتخاب‌های مصرف‌کنندگان تبیین شده است، بر همین اساس کلید پیروزی در بازار رقابتی کنونی، خلق برند و هویت بخشی به برند است (اینجوکو و همکاران، ۲۰۱۹). چه بسیار نگاه‌های اقتصادی که با عملکرد قابل قبول، صرفاً به دلیل عدم برخورداری از برند توانمند در بازار، برای بقای خود دچار مشکل شده‌اند، به گونه‌ای که بی‌بی‌سی "با ارزش‌ترین دارایی‌اش را برند خود می‌داند" (بی‌بی‌سی، ۲۰۱۵). ماهیت نهادی برند و برندسازی بر مبنای جلب توجه مشتریان و افزایش وفاداری شکل می‌گیرد (پانتا فرودی، ۲۰۱۹)، از این رو، نوع تصور و ادراک مشتریان به برند یا به عبارتی تصویر ملموس برند (کالا یا خدمات) دارای اهمیت است (خدمی و اصلانلو، ۱۳۹۴) و برند مصنوعات فرهنگی نیز از این قاعده مستثنا نیست. رابطه بازار و آنچه "مصنوعات فرهنگی" نامیده می‌شود، مسبوق به سابقه است و تاریخ دیرینه‌ای دارد (پور رجبی و همکاران، ۱۳۹۸).

در کشورمان ایران اسلامی خرید و فروش مصنوعات فرهنگی و مصنوعات دستی پیشینه‌ای قابل توجه دارد و چیزی نیست که کسی بتواند آن را انکار کند. ویژگی بارز این صنایع آن است که برای تولید کالاهای موردنظر خود، در کنار بهره‌گیری از مواد اولیه طبیعی و معدنی، از بروندادهای فکری و ذوقی انسان که ماهیت هنری و فرهنگی دارد نیز استفاده می‌کنند (وزین و زمانی، ۱۳۹۸). بر همین اساس ارزش مصنوعات فرهنگی علاوه بر بعد اقتصادی‌شان برحسب "محتوا"ی آن‌ها نیز ارزش‌گذاری می‌شوند. از این رو، مصنوعات فرهنگی را صنایع محتوایی یا وابسته به محتوا نیز می‌نامند و اطلاق اصطلاح "صنایع فرهنگی" به گستره‌ی وسیعی از فعالیت‌های بشر امروز که شامل فعالیت‌های هنری چون هنرهای تجسمی، موزه‌داری، طراحی مد لباس، تولید و پخت غذاهای محلی، ورزش، سرگرمی و تفریح تا گردشگری و جهانگردی و حتی صنایع دستی را شامل می‌شود (پروژه تدوین سند توسعه مصنوعات فرهنگی استان قم، ۱۳۸۷)، از آنجا که صنایع فرهنگی با پدیده گردشگری که امروزه اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی می‌نامند در ارتباط هستند

(فنگ و همکاران، ۲۰۱۷) از این رو، اهمیت این ترکیب پیچیده به‌عنوان پدیده‌ای ملی و فراملی که به سرعت در حال رشد است (نوربخش و پورسراسکانرودی، ۱۳۹۰) درخور توجه است و دربردارنده مزایای مستقیم و غیرمستقیم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی برای جامعه میزبان (استان لرستان) است (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۱).

طبق آخرین گزارش سازمان یونسکو ایران به لحاظ برخورداری از دارایی‌های تاریخی و میراث فرهنگی در بین ده کشور اول دنیا و از لحاظ برخورداری از منابع طبیعی و تنوع اقلیمی در بین سه کشور نخست جهان قرار گرفته است بر همین اساس شناخت نیازها و چالش‌های گردشگری و جاذبه‌های گردشگری که در طرح آمایش سرزمین طبق ماده ۴۸ قانون اساسی به تصویب رسیده است از ضروریات برنامه توسعه پنجم و ششم دولت وقف قرار گرفته است (مطالعات آمایش سرزمین، ۱۳۸۳).

طبق طرح آمایش سرزمین، توسعه صنعت گردشگری مستلزم توسعه زیربناهای گردشگری و فراهم کردن شرایط جذب گردشگر من جمله صنایع دستی و سوغات که روح و عشق انسان شرقی در آن پیوند خورده و آمیخته با فرهنگ و هنر ملت و قدمت تاریخی آن است. لذا، اهمیت به این صنایع چه از لحاظ فرهنگی و چه از لحاظ اقتصادی درخور توجه است، بر همین اساس طبق پهنه‌بندی جغرافیایی مربوط به سوغات و صنایع دستی که در زیرمجموعه مصنوعات فرهنگی تعریف می‌گردند، کشورمان به پنج ناحیه تقسیم شده که ناحیه غرب و جنوب غرب مشتمل بر چندین استان است که استان لرستان هم با قرار گرفتن در این ناحیه با برخورداری از صنایع دستی گوناگون نظیر، گلیم‌بافی، نازک‌کاری روی چوب، چارق‌دوزی، ساخت محصولات مسی، منبت‌کاری، چاقوسازی، سوزن‌دوزی، گبه‌بافی، دستبافی، خراطی از موقعیت منحصربه‌فردی برای بهره‌برداری از صنایع دستی و جذب گردشگر برخوردار است، بدین جهت در پژوهش حاضر سعی شده عوامل مؤثر بر برندسازی مصنوعات فرهنگی استان لرستان بررسی گردد و به چالش‌ها و دغدغه‌هایی که در حوزه بازاریابی و شناسایی این اقلام وجود دارد پرداخته شود؛ لازمه درک این مقوله‌ها یافتن پاسخ این سؤالات است که: مهم‌ترین مسائل و چالش‌های مربوط به برندسازی مصنوعات فرهنگی استان کدامند؟ عوامل زمینه‌ای مؤثر بر برندسازی مصنوعات فرهنگی استان لرستان کدامند؟ راهبردهای

1. Eunjungko

2. Pantea Foroudi

3. Fang

لرستان کم‌رنگ بودن حضور صنایع دستی در نمایشگاه‌های مختلف داخلی و خارجی جهت معرفی و فروش است که این عامل به موازات چالش بازاریابی صنایع دستی استان رقم می‌خورد و همین امر باعث شده که هنوز صنایع دستی استان مطابق ذوق و پسند بازار خارجی طراحی، تولید، بسته‌بندی و عرضه نشده باشد و در مقابل اطلاعاتی که از بازار خارجی به دست آمده، هنوز به تولیدکننده منتقل نشده است. از طرفی سیستم تولید صنایع دستی استان لرستان یک سیستم سفارش پذیر نیست و واحدهای کوچک و پراکنده صنایع دستی قادر به شناسایی نیازهای بازار و انتقال آن به سیستم تولید نیستند همچنین در تولید صنایع دستی خلاقیت‌های فردی تأثیر دارد و این ذوق و خلاقیت‌ها در مقابل سفارش‌ها خارجی مقاومت می‌کند. از طرفی به دلیل وجود نظام سنتی که در تولید صنایع دستی وجود دارد تاکنون روی روند مستمر تولید برای بازار موفقیتی به دست نیامده است و اگر تولید صنایع دستی به همان شیوه سنتی که از گذشته تاکنون ادامه داشته است، صورت گیرد، در بازار خارجی فروش چندان موفق نخواهد داشت. شایان ذکر است در استان لرستان به دلیل پراکندگی و تعدد دست‌اندرکاران صنایع در امر تولید و صادرات، حرکت منسجم و سازمان‌یافته‌ای در بازاریابی از سوی بخش خصوصی انجام نمی‌شود و کسانی که در این زمینه به تبلیغات جهانی پرداخته‌اند بخش عمده‌ای از هزینه‌ها را صرف تبلیغ محصول خاصی می‌کنند و بخش کمی از این هزینه‌ها به معرفی سایر مصنوعات استان بازمی‌گردد و از آنجا که صنعت تولیدات دستی به‌مانند دیگر صنایع در گیرودار دنیای رقابتی قرار دارد جایگاه و نقش برندسازی مصنوعات فرهنگی بر کسی پوشیده نیست. مقوله برندسازی در زیرمجموعه پروسه مدیریت برند قرار می‌گیرد که منجر به افزایش آگاهی از برند و تقویت جایگاه برند در ذهن مخاطب می‌شود (شیرازیان، ۱۳۹۸). برند، نشان یا مؤلفه متمایزکننده‌ای است که در شناسایی یک شرکت یا محصولی از سایر موارد مشابه به مخاطب کمک می‌کند و فرصتی را برای تولیدکنندگان فراهم می‌کند تا از وفاداری بالا به برند، آگاهی از نام، کیفیت درک شده و ارتباط تجاری خوب با مشتریان بهره ببرند (کیونگ جو، ۲۰۲۰). برند که به آن همچون دارایی ارتباطی بازار محور نگریسته می‌شود، می‌تواند مزایای رقابتی فراهم کند (بالادوف و بیندر، ۲۰۰۳) و اجزای آن را می‌توان در دو بعد (ساختار) دسته‌بندی کرد. اول بعد مشهود است که شامل نام، لوگو، شعار، شیوه طراحی، شیوه نگارش، رنگ، علامت، زبان (دی چرناتونی، ۲۰۰۶) و بعد نامشهود که شامل ماهیت و

لمبوس در ایجاد و خلق برند مصنوعات فرهنگی استان لرستان کدامند؟ برای ارائه پاسخ به این مسائل، در یک جمله باید پرسید که «الگوی جامع برندسازی مصنوعات فرهنگی استان لرستان چگونه باید باشد؟».

نوآوری این پژوهش از این بعد است که در پژوهش‌های قبلی به پردازش هم‌زمان مدیریت برند و برندسازی با تأکید بر هویت بصری برند کمتر توجه شده و بیشتر به مؤلفه‌های ارزش ویژه برند و تأثیر آن‌ها بر رفتار مصرف‌کننده اشاره شده و عملاً تأثیر مؤلفه‌های هویت بصری برند بر رفتار مصرف‌کننده نادیده گرفته شده و درعین حال صرفاً بر یک شاخص از مؤلفه‌های مدیریت برند تمرکز می‌شده و لذا، تأثیر سایر شاخص‌ها بر هویت بصری برند نادیده انگاشته شده است بر همین اساس، این شکاف مطالعاتی منجر شد که محقق سعی نماید این نقطه ضعف را برطرف نماید.

مبانی نظری

دو دلیل اصلی نابسامانی اوضاع اقتصاد کنونی کشورمان، تحریم‌های متعدد و اقتصاد بیمار کشور است (رضایی، ۱۳۹۷) که می‌توان به آن از دو دیدگاه تهدید و فرصت نگریست. دیدگاه فرصت را، رهبر حکیم انقلاب به‌عنوان وضعیت آرمانی تعبیر می‌کنند و این مدینه فاضله را تحت لقای اقتصاد مقاومتی تبیین می‌نمایند و آن را مستنتج از برطرف کردن نقاط ضعف اقتصاد کشور در سال جهش تولید تشریح می‌نمایند. این راهبرد می‌تواند نسخه شفابخش و راه برون‌رفت از وضعیت نگران‌کننده فعلی کشور باشد (میلانی، ۱۳۹۴) که برای تحقق این رویکرد نیازمند عزم ملی و فرهنگ‌سازی فراگیر در زمینه تولید ملی و تقویت و توسعه صنایع مولد، اشتغال‌زا و بومی هستیم که گاهی بیانگر غنای تمدن، فرهنگ و هنر اصیل ایرانی-اسلامی نیز باشد تا به‌عنوان سنبل و راهبردی در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی معرفی گردد (حسینی، ۱۳۹۴). بر همین اساس حمایت از مصنوعات فرهنگی به‌عنوان صنعتی که برگرفته از نیاز کشور، فرهنگ بومی و مردم‌نهاد است در این مهم قرار می‌گیرد (دهدجانی، ۱۳۹۸). با توجه به اهمیت نقش مصنوعات فرهنگی در جذب و توسعه گردشگری لازم است راهکارهای مختلفی در زمینه تقویت و ایجاد بازارهایی برای ترویج و بسط و توسعه صنایع دستی و در کنار آن فروش محصولات صنایع دستی انجام گیرد که این راهکارها می‌تواند به تقویت، توسعه، بازاریابی و تبلیغ صنایع دستی بیانجامد. یکی از چالش‌های اصلی در حوزه صنایع دستی و سوغات استان

(کیم، ۲۰۲۰). متأسفانه در کشور ما عمدتاً شاهد عدم استفاده از کاربرد مفهوم هویت بصری برند در نام‌های تجاری هستیم و همین عامل منجر به تقلیل ارزش اکثریت برندهای ما در عرضه داخلی و ممانعت از طرح برندهای ما در عرصه بین‌المللی و جهانی شده است (هودگرزاده و عزیزی، ۱۳۹۴).

پری^۸ (۲۰۱۳) عناصری که به شناخت برند کمک می‌کنند را شامل بخش‌هایی مانند لوگوها و تایپوگرافی می‌داند که ابتدا به خلق هویت بصری برای محصول کمک می‌کنند و سپس تصویر برند را برای مشتریان می‌آفریند.

با بررسی ادبیات هویت برند می‌توان به این نتیجه رسید که تمایل به استفاده از نماد یا لوگو، بیش از توجه به سایر ابعاد دیگر برند بوده است؛ در همین راستا آکر و همکاران (۲۰۱۱) مهم‌ترین بخش از یک آرم را، توانایی آن در ایجاد استعاره‌های بصری می‌داند که فرآیند پیچیده برقراری ارتباط با برند را آسان می‌سازد. (بیل، ۱۹۹۳). ملوار و ساندرس^{۱۰} (۱۹۹۸) هویت بصری برند را شامل نام، لوگو، تایپ یا نماد، تایپوگرافی و رنگ می‌دانند و عناصر کلیدی سیستم هویت بصری برند: نام برند، لوگو و شعار برند، رنگ، نوشت‌افزار، اقلام چاپی مانند بروشورها و نشریه‌ها، تبلیغات، وب سراج‌ها، وسایل نقلیه، ساختمان‌ها معرفی کردند.

محله و شنور^{۱۱} (۲۰۱۰) معتقدند که شعار به‌عنوان یک عنصر گرافیکی به حساب می‌آید و می‌توان آن را هم به عناصر هویت بصری اضافه کرد. لارسن و همکارانش^{۱۲} (۲۰۰۰) معتقدند که هویت بصری برای برند خدمات و محصولات شامل سرنخ‌های فیزیکی مانند لوگو، لباس‌هایی که کارکنان می‌پوشند است و این تعلقات به مشهور شدن محصولات و شرکت کمک می‌کند. بوش و همکاران (۲۰۰۵) هویت بصری برند را شامل: نام، نماد، تایپوگرافی، رنگ، شعار و عناصر گرافیکی می‌دانند (محمدی ماکرانی، جعفر و مجید فتاحی، ۱۳۹۴).

ویژگی‌های نامشهود و ناملموس برند است در این دسته برند به‌عنوان عامل روشنفکری در چهار جنبه زیبایی‌شناسی، استدلال، مهارت و شعور اجتماعی (لابوسچنج، ۲۰۱۰) قرار می‌گیرد و یا برند به‌عنوان فرهنگ که پیچیدگی‌های تأثیرگذاری فرهنگ در محصولات شرکت نسبت به بازار و تأثیرگذاری بر انتخاب مارک‌های موجود در بازار امری مشهود است (کومار، ۲۰۱۳) و یا برند به‌عنوان ارزش تبیین می‌گردد که شناسایی ارزش‌ها، خود دلیل متفاوت بودن آن‌ها تلقی می‌گردد (شیرازیان، ۱۳۹۸). از دیدگاه کاپفر مهم‌ترین عامل نامشهود هر برند هویت آن است و یک نام تجاری برای آنکه قدرتمند و قوی بماند وظیفه دارد نسبت به هویت خود وفادار بماند (کیم سونگ، ۲۰۱۷). هویت جزء کلیدی برندسازی است و هسته ایجاد یک برند موفق، درک چگونگی ایجاد و توسعه هویت نام تجاری است (لافورت، ۲۰۱۰) تحقیقات بازاریابی نشان می‌دهد که هویت برند باعث وابستگی روانی به برند و تعلق خاطر فرد می‌شود به‌گونه‌ای که پیروزی یا شکست برند را از آن خود می‌داند (بدریناریان و لاوریه، ۲۰۱۱) و گاهی دیده شده که مهم‌ترین و منحصربه‌فردترین ویژگی‌های برند در هویت آن نمایان می‌شود (پانتا فرودی، ۲۰۱۹). به اعتقاد کلر تمام عناصر هویت‌ساز برند بر آگاهی و تصویر ذهنی مشتریان تأثیرگذارند (کلر، ۲۰۱۳) و این آگاه‌سازی در قالب هویت بصری و ملموس کالاها تبیین می‌گردد. در واقع هویت‌سازی بصری اقدام مهم و خطیری است که با انجام دادن آن، نام تجاری سازمان یا محصول، قدرت و اعتبار و ارزش افزوده پیدا می‌کند و اگر به‌درستی طراحی و اجرا شود، یادآور همیشگی و مستمر چهره شرکت یا سازمان مربوطه بوده که در همه‌جا قابل‌رؤیت بوده و همه سهامداران، مشتریان و مخاطبان با دیدن آن خرسندان به حرکت درآمده و وفاداری خود نسبت به نام تجاری را افزایش می‌دهند (کیم، ۲۰۲۰). هویت بصری چند عنصر اصلی دارد که اهم آن‌ها، آرم یا نشانه، تایپوگرافی، رنگ و شعار (کیم و سونگ، ۲۰۱۷) است؛ همچنین چند عنصر پیشنهاد شده نیز دارد که شامل اقلام چاپی، لباس فرم، تجهیزات و امکانات، بسته‌بندی، تبلیغات، طراحی نمایشگاه‌های خارجی است

7. Kim
8. Pery
9. Bill
10. Sanders
11. Maehle & Shneor
12. Larsen

1. Labuschagne
2. Kumar
3. lafort
4. Badrinarayanan & Laverie
5. keler
6. Kim

جدول ۱. پیشینه پژوهش

| نام محقق و سال | عناوین پژوهش | نتایج پژوهش |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کیونگ کیم ^۱ (۲۰۲۰) | تأثیر رنگ در فرمت برند: نقش میانجی سبک پردازش | در این پژوهش یونگ جو کیم که در سال ۲۰۲۰ انجام گرفت وی به این نتیجه رسید که رنگ دارای معانی روان‌شناختی متمایز است و می‌تواند یک سبک پردازشی شناختی متفاوت را القا کند. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌کنندگان در شرایط پس‌زمینه آبی محصول پسوند (دوربین دیجیتالی) را مطلوب‌تر از کسانی که در شرایط پس‌زمینه قرمز قرار دارند ارزیابی و شرکت‌کنندگان در شرایط پس‌زمینه آبی محصول پسوند را وقتی که در معرض شعار نام تجاری انتزاعی قرار گرفتند، مطلوب‌تر ارزیابی کردند، درحالی‌که شرکت‌کنندگان در شرایط پس‌زمینه قرمز محصول، پسوند را مطلوب‌تر ارزیابی می‌کردند. |
| حسن غریبی، زهره دهدشتی شاهرخی، محمد رضا حسینی مهر (۱۳۹۸) | تأثیر تصویر برند و قدرت برند بر تمایل خرید مشتریان از فروشگاه‌های اینترنتی (بامیلو) | نتایج پژوهش حکایت از تأثیر مثبت و معنی‌دار تصویر برند (تصویر شرکت، تصویر محصول، تصویر مشتری) و قدرت برند (رویکرد مبتنی بر ارزش مشتری، رویکرد مبتنی بر بازار) بر تمایل خرید مشتریان فروشگاه اینترنتی بامیلو داشت. در این پژوهش از مدل وایمر (۲۰۱۵) و لئو و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شده و نمونه ۳۸۴ نفر از بین کانال تلگرامی فروشگاه و صفحه اصلی فروشگاه در اینستاگرام انتخاب گشتند. ابزار گردآوری داده پرسشنامه استاندارد با ۲۷ سؤال که روایی و پایایی آن تأیید شده و در سطح آمار استنباطی از روش‌های همبستگی، مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر انجام شده از نرم‌افزارهای SPSS و آموس استفاده شد. |
| مجید محمد شفيعی، یزدان رحمت‌آبادی، امید سلیمان زاده (۱۳۹۸) | تأثیر ارتباطات بازاریابی شبکه‌های اجتماعی بر ارزش ویژه برند، ارزش ویژه ارتباطی و پاسخ مشتری | نتایج این پژوهش به مدیران بازاریابی کمک می‌کند تا از طریق سازوکارهای موجود در ارزش ویژه برند و ارزش ویژه ارتباطی، بر پاسخ مشتری تأثیرگذار باشند و می‌توانند با استفاده از سازوکارهای پیش‌بینی شده در ارتباطات بازاریابی شبکه اجتماعی و همچنین با فراگیر کردن فعالیت‌های برند خود در شبکه‌های اجتماعی (از جمله اینستاگرام) پاسخ‌های مشتریان به این فعالیت‌ها را مشاهده نمایند و با این سازوکارها، وفاداری مشتریان به برند خود را تقویت نموده و پاسخ مشتریان در جهت افزایش رضایت از برند را دریافت نمایند. در این پژوهش از آگاهی از برند و تصویر برند به‌عنوان دو بُعد اصلی ارزش ویژه برند استفاده شد. همچنین ترجیح برند، تمایل به پرداخت بالاتر و وفاداری به برند، به‌عنوان ابعاد اصلی پاسخ مشتری لحاظ شد. جامعه آماری پژوهش کاربران شبکه اجتماعی اینستاگرام چرم درسا هستند و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با حجم نمونه ۳۸۴ نفر و از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. |
| امین سودمند، حمیدرضا سوداگر، فرانک معصومیان، فریبا علی‌دادیانی، مهدی بالشی آبادی (۱۳۹۸) | بررسی تأثیر ارزش ویژه برند بر وفاداری مشتریان برندهای مطرح صنعت بیمه در سطح شهر مشهد | این پژوهش با هدف تأثیر ارزش ویژه برند در صنعت بیمه بر وفاداری مشتریان برندهای مطرح صنعت بیمه در شهر مشهد انجام شده. جامعه آماری شامل مشتریان شعب بیمه‌های ایران، آسیا، رازی، پارسیان در سطح شهر مشهد است بدین منظور ۳۹۵ نفر از مشتریان شرکت‌های بیمه موردنظر به‌طور تصادفی ساده انتخاب شده و نتایج این پژوهش نشان داد که: (۱) ارزش ویژه برند بر وفاداری مشتریان برندهای مطرح صنعت بیمه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۲) تداعی برند بر وفاداری مشتریان برندهای مطرح صنعت بیمه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۳) آگاهی برند در بر وفاداری مشتریان برندهای مطرح صنعت بیمه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. (۴) کیفیت ادراک شده برند بر وفاداری مشتریان برندهای مطرح صنعت بیمه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. |
| وطن‌خواه و معصوم (۱۳۹۷) | بررسی تأثیر تصویر برند بر قصد خرید مصرف‌کننده (مورد مطالعه: صنایع آرایشی-بهداشتی) | نتایج پژوهش نشان داد که تصویر برند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اعتماد مشتریان، ادراک مشتریان از قیمت، ارزش ادراک شده توسط مشتریان و قصد خرید آن‌ها داشته و ادراک از قیمت، اعتماد و ارزش ادراک شده تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قصد خرید دارند اما تأثیر ادراک از قیمت و اعتماد را بر ارزش ادراک شده توسط مشتریان مورد تأیید قرار نداده است. جامعه آماری کلیه مشتریان شرکت‌های تولیدکننده و توزیع‌کننده لوازم آرایشی-بهداشتی در این پژوهش از تکنیک مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی PLS و نرم‌افزار smart pls برای تجزیه و تحلیل داده استفاده گردید. |
| شمس لاهرودی و همکاران (۱۳۹۷) | بررسی رابطه بین ارزش ویژه برند و وفاداری مشتریان | یافته‌های این پژوهش نشان داد ارزش ویژه برند بر وفاداری مشتریان، مزیت رقابتی و رضایت مشتریان در نمایندگی‌های فروش شرکت ایران خودرو در استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین مزیت رقابتی و رضایت مشتریان بر وفاداری مشتریان در نمایندگی‌های فروش شرکت ایران خودرو تأثیر معنی‌داری دارد. |
| لین و همکاران | تأثیر تصویر برند، | نتایج این پژوهش نشان داد که تصویر برند، مستقیم و غیرمستقیم از طریق قیمت و اعتماد و ارزش بر |

| نام محقق و سال | عناوین پژوهش | نتایج پژوهش |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (۲۰۱۵) | قیمت، اعتماد و ارزش بر نیت خرید | نیت خرید و رزور آنلاین هتل‌ها تأثیر مثبت دارد. در این پژوهش داده‌ها از مشتریان هتل‌ها در تایوان جمع‌آوری شده بود. |
| ماکرانی و فتاحی (۱۳۹۴) | بررسی نقش رنگ در طراحی عناصر هویت بصری (لوگو، بسته‌بندی، لباس) برند | آن‌ها دریافتند که رنگ‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌ها دارند و نه تنها به تمایز محصولات در بین رقبا کمک می‌کنند بلکه بر رفتار و نگرش‌های مثبت یا منفی مخاطبان هم تأثیر می‌گذارند و می‌تواند علاقه را برانگیزد و در نتیجه میل به خرید محصول را افزایش دهد لذا دانستن معنی روان‌شناختی رنگ‌ها در طراحی برند بسیار حائز اهمیت است، این پژوهش شامل بررسی روانشناسی رنگ و تأثیرگذاری رنگ بر ادراک افراد و نقش رنگ در لوگو، بسته‌بندی است. |
| حاجی و پارتازیان (۱۳۹۵) | تأثیر ابعاد برند روی وفاداری برند | هدف از پژوهش حاضر بررسی قابلیت پیش‌بینی وفاداری برند توسط ابعاد برند که خود شامل: شواهد برند، شنیده‌های برند، رضایت برند، نگرش برند و وفاداری برند بود. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این بود که وفاداری برند به شدت تحت تأثیر نگرش برند است که خود از شنیده‌های برند و رضایت برند نشأت می‌گیرد. |

از منظر رهیافت، در فاز کیفی، پژوهش از نوع اکتشافی و در فاز کمی، تحقیقی توصیفی است که به روش مطالعه میدانی پیمایشی انجام می‌شود که در آن پژوهشگر علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۲۵ سؤال و مصاحبه مشتمل بر ۲۵ سؤال بود استفاده کرد و از نظر ماهیت و هدف نیز، پژوهش کاربردی محسوب می‌شود.

راهبرد کیفی مورد استفاده در مرحله اول پژوهش نظریه داده‌بنیاد و راهبردهای کمی مورد استفاده در این پژوهش پیمایش و همبستگی است و افق زمانی، مقطعی بوده و برای حصول اطمینان از روایی در فاز کیفی (کرسول و میلر، ۲۰۰۰) پژوهش، از مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش جهت تطبیق استفاده شد و همچنین از همکار به‌طور هم‌زمان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

از منظر روایی در فاز کیفی ابتدا داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای استاندارد به‌گونه‌ای که روایی صوری آن‌ها مورد تأیید خبرگان امر رسیده باشد جمع‌آوری شدند و در مرحله کمی آزمون‌های روایی همگرا و واگرا ارزیابی و تأیید گشتند علت استفاده محقق از یک روش خاص به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها سؤال پژوهش است.

هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. از سویی روش کیفی را برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آن‌ها چیزی نمی‌دانیم یا بسیار اندک می‌دانیم به کار می‌بریم (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).

جامعه آماری این پژوهش در فاز کمی کلیه گردشگرانی است که در فصل بهار سال ۱۳۹۹ (۱۳۹۹/۱/۱۴) الی ۱۳۹۹/۳/۲۴ به مقصد استان لرستان سفر داشته‌اند و با

در بررسی پژوهش‌های پیشین مرتبط با پژوهش حاضر، مشخص شد که تعداد کمی از محققان به بررسی رابطه بین هویت بصری برند و پیامدهای برندسازی پرداخته‌اند و تقریباً هیچ پژوهش داخلی مشابهی با عنوان این پژوهش صورت نگرفته است. از این‌رو، برخی از پژوهش‌هایی که به‌نوعی به ارتباط هویت بصری برند و میزان فروش محصول در ارتباط هستند می‌توان به پژوهش (شرکت پژوهش‌های آما، ۲۰۱۴) بیان و جیانگ^۲ (۲۰۱۳) در بررسی اثرات هویت بصری بر فروش شرکت اچ‌وام، صمدی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی تأثیر ابعاد برند بر قصد خرید مجدد مشتریان از فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه در شهر تهران، میثمی (۱۳۹۰) تصویر به‌مثابه عاملی هویت‌ساز برای برند است، اکبرپور (۱۳۹۱) در بررسی اثر لوگو بر نگرش مصرف‌کنندگان با تأکید بر رنگ، فرم و فونت لوگو؛ قاسمی (۱۳۹۳) در کاربرد روانشناسی رنگ در بازاریابی؛ خانی و ابراهیمی (۱۳۹۳) در تأثیر ارزش برند بر درآمد فروش؛ فلاح نژاد مجرد (۱۳۹۱) در تأثیر تبلیغات بر فروش؛ اسدزاده و همکاران (۱۳۹۴) در تحلیل اهمیت شعارهای تبلیغاتی و طراحی صحیح آن‌ها در ارزش ویژه برند؛ گیاهی (۱۳۹۵) در بررسی نقش جاذبه‌های محیط داخلی فروشگاه بر رفتار مشتری و افزایش میزان فروش اشاره داشتند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر پارادایم، پژوهشی کیفی - کمی (آمیخته) است بدین ترتیب که در مرحله کیفی از رویکرد استقرایی و در مرحله کمی از رویکرد فرضیه‌ای - قیاسی استفاده شده است.

1. Ama.org
2. Bian & Jiang

نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. استفاده کرده است که خود شامل دو بخش کلی که در برگیرنده آزمون‌های روایی و واگرایی در حالت درونی و بیرونی برای مدل مفهومی پژوهش است. در بخش کیفی که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد که یکی از مهم‌ترین روش‌های کیفی است و با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ طراحی شد، تعداد ابعاد اصلی ۶ بعد، مقوله‌ها ۵۰ عدد و ۱۲۵ گزاره استخراج و شناسایی و کشف شد. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های متعددی حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت که در جداول ۲ نشان داده شده است. در ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوا متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر مورد بررسی، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی قرار گرفتند و سپس ارتباط بین کدهای باز به وسیله نرم‌افزار مکس کیودا ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

مصنوعات فرهنگی آن آشنا بودند. با توجه به استراتژی این پژوهش که نظریه داده‌بنیاد است. نمونه در فاز کیفی به صورت هدفمند و گلوله برفی و در فاز کمی به صورت تصادفی انتخاب شده است. حجم نمونه در فاز کیفی براساس نقطه اشباع تعیین شد که در ابتدا با ۱۹ خبره کارشناس خانه گردشگری استان لرستان - رئیس اندیشکده گردشگری استان لرستان - رئیس بسیج استادان استان لرستان - معاون صنایع دستی استان لرستان - نماینده وقت مجلس لیگودرز استان لرستان - رئیس پژوهش میراث فرهنگی استان تهران - مشاور طرح جامع گردشگری استان و کارشناسان گردشگری در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان لرستان مصاحبه عمیق شد که محقق در مصاحبه با نفر ۱۲ متوجه نقطه اشباع پژوهش گشت و در فاز کمی به دلیل اینکه جامعه نامحدود و واریانس مشخص وجود ندارد از جدول کوکران استفاده و ۳۸۴ نمونه تعیین شد. در این پژوهش محقق در فاز کمی با استفاده از به‌کارگیری روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (حداقل مربعات جزئی) سعی در بررسی تأثیر متغیرهای پژوهش بر یکدیگر کرده است، حال با توجه به اینکه نتیجه حاصل از آزمون نرمالیتی، در این پژوهش به صورت غیر نرمال گزارش شده است، محقق از

جدول ۲. مقوله محوری و مفاهیم ذی‌ربط

| مقوله فرعی | کدهای باز | مقوله فرعی | کدهای باز |
|------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------|
| وفاداری برند | خرید از محلی که صرفاً برند خاص استان باشد | عملکرد بازار | موفقیت در جذب مشتریان جدید |
| | خرید بعدی صرفاً از محصولات با برند استان | | موفقیت در کسب رضایتمندی مشتریان |
| | خرید برند خاص استان با وجود قیمت بالا | | موفقیت در حفظ مشتریان فعلی |
| کیفیت ادراک شده برند | وفاداری به برند خاص استان | عملکرد برند | تصویر برند مطلوب |
| | انتخاب اول من در خرید برند خاص استان | | آگاهی از برند |
| | کیفیت بالای محصولات با برند خاص استان | | شهرت از برند |
| | عملکرد مناسب محصولات با برند خاص استان | | تکرار خرید گردشگران از برند |
| تداوی برند | قابلیت اعتماد و اطمینان به محصولات با برند | تعهدات | گردشگران حاضر به فداکاری هستند. |
| | حس انگیزشی تنوع محصولات با برند استان | | افتخار گردشگران به خرید از برند استان |
| | طول عمر مفید محصولات با برند خاص استان | | گردشگران ارزش برند را پذیرفته‌اند |
| داده‌بنیاد | کیفیت بالای محصولات با برند استان | پذیرش ارزش برند | گردشگران بر مبنای ارزش برند خرید می‌کنند. |
| | به‌روزرسانی خدمات‌دهی محصولات با برند | | گردشگران به‌عنوان طرفدار برند استان |
| | یادآوری سریع ویژگی‌های محصولات با برند استان | | تقویت ارزش برند از طریق ارتباطات داخلی |
| | مرور سریع ذهنی ویژگی‌های محصولات با برند | | آموزش به گردشگر برای استفاده از ارزش برند |
| یادآوری سریع شکل نشان تجاری استان در ذهن | ارزیابی عملکردمان در مقایسه با ارزش برند | | |

| مقوله فرعی | کدهای باز | مقوله فرعی | کدهای باز |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آگاهی برند | تبلیغات برند خاص استان در بیشتر رسانه‌ها قابلیت شناسایی برند در میان محصولات رقبا خرید و آشنایی کامل با محصولات با برند استان توانایی تشخیص سریع قالب بسته‌بندی محصولات | هویت برند | تقویت ارزش برند تلقی توهین شخصی در صورت اهانت به برند اهمیت طرز تلقی دیگران به برند استان. استفاده از کلمه ما در هنگام صحبت از برند افتخار به موفقیت‌های برند استان تعریف دیگران از برند خاص استان |
| تمایل به قبول گسترش برند | قبول خرید منطقی محصولات با برند خاص استان. پیشنهاد خرید سایر محصولات با برند استان باور قلبی کیفیت بالای محصولات با برند استان ترجیح قلبی به خرید محصولات با برند استان | ناراحتی در صورت مشاهده انتقاد از برند استان. | |

هستند که در این پژوهش بر مدیریت بند تأثیر می‌گذارند. جدول ۳ نمایانگر کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی است.

شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. کانال توزیع، متغیرهای ساختاری، منابع انسانی و محیط فیزیکی از جمله مقوله‌هایی

جدول ۳. مقوله عوامل علی و مفاهیم و عبارات ذی‌ربط

| مقوله | کدهای باز | مقوله | کدهای باز |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| کانال توزیع | تنوع کانال‌های توزیع سهولت دسترسی به کانال‌های توزیع سرعت دسترسی به کانال‌های توزیع | منابع انسانی | آزادی بیان کارکنان آموزش مهارت شغلی کارکنان مکان استقرار فروشگاه |
| متغیرهای ساختاری | امنیت کانال‌های توزیع کیفیت خدمات‌دهی کانال توزیع شفافیت و وضوح طرح جامع برندسازی وارسی‌ها و نظارت ارگان‌های مربوطه | محیط فیزیکی | تابلوهای راهنما در فروشگاه تجهیزات و چیدمان فروشگاه کاتالوگ‌ها و تبلیغات در فروشگاه |

در این پژوهش شرایط زمینه‌ای به دودسته اصلی خرد و کلان تقسیم شده که جدول ۴ کدهای باز و مقوله‌های مربوط به آن‌ها را نشان می‌دهد.

شرایط زمینه‌ای یا بستر حاکم: مجموعه شرایط هستند که بر مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند (اشتراووس و کوربین، ۱۳۹۰).

جدول ۴. مقوله‌های عوامل زمینه‌ای خرد و مفاهیم و عبارات ذی‌ربط

| مقوله | کدهای باز | مقوله | کدهای باز |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| منابع انسانی | تخصص و مهارت کارکنان اعتماد و اثربخشی آموزش‌های مهارتی کارکنان اخلاق‌مداری و ادب و نزاکت کارکنان | سیستم اطلاعات بازاریابی | دقت و صحت اطلاعات به‌روزرسانی اطلاعات سرعت ارائه اطلاعات تناسب اطلاعات درج شده |
| عوامل فناوری | انگیزه و علاقه‌مندی کارکنان زیرساخت‌های قوی فناوری در حیطه اطلاع‌رسانی | | حجم اطلاعات درباره مصنوعات فرهنگی |

| مقوله | کدهای باز | مقوله | کدهای باز |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|
| فرآیند بازاریابی | قدرت ارتباطات عمومی بازاریاب | ارتباطات بازاریابی | هماهنگی و یکپارچگی برنامه‌های اطلاع‌رسانی |
| | ترفیعات فروش | | سیستم‌های مالی قابل اعتماد |
| | شخصیت فروشنده | | سرعت فرآیند بازاریابی |
| | تبلیغات و اطلاع‌رسانی بازاریابی دهان‌به‌دهان | | وضوح فرآیند بازاریابی |
| مقوله‌های عوامل زمینه‌ای کلان و مفاهیم و عبارات ذی‌ربط | | | |
| عوامل اقتصادی | سیاست‌های کلان فرا سازمانی در جلب گردشگر | عوامل فناوری | تناسب فضای اقتصادی با برنامه‌های برندسازی |
| | باورها و اعتقادات افراد ذی‌ربط به لزوم برندسازی | | تناسب زیرساخت‌های اقتصادی با حوزه برندسازی |
| | پشتیبانی سیاسی دولت در حوزه گردشگری | | قدرت بالای تصمیم‌گیری نهادهای تصمیم‌گیر |
| عوامل جغرافیایی | وجود تعارضات سیاسی در حوزه گردشگری | عوامل فناوری | وجود منابع طبیعی غنی استان |
| | کمک‌هزینه دولت در تحقق و توسعه تسهیلات | | وجود مناطق گردشگری بکر در استان |
| | توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات | | هم‌جواری و راه‌های ارتباطی استان با سایر استان‌ها |
| عوامل قانونی | سرعت ارتباطات و کیفیت تبادل اطلاعات | عوامل فناوری | قانون‌های جدید به‌منظور توسعه حوزه گردشگری |
| | شبکه‌های اطلاعاتی در حوزه اطلاع‌رسانی | | اطلاع‌رسانی درباره قانون‌های موجود گردشگری |
| | سرعت تبادلات مالی با تکیه بر فناوری‌های نوین | | اجرای قانون‌های مرتبط و استانداردهای محصولات |
| عوامل فرهنگی | عوامل فناوری | عوامل فناوری | هم‌راستایی و تداعی ارزش‌های عمومی جامعه |
| | | | تداعی و نمایش فرهنگ عمومی و بومی استان |
| تعاملات و ارتباطات عمومی بومیان با گردشگران | | | |

شرایط مداخله‌گر: این شرایط بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند (اشتراووس و کوربین، ۱۳۹۰) که در پژوهش حاضر و بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مقوله ارزش‌ها و

فرهنگ بومی استان برای شرایط میانجی به دست آمده است که کدهای مربوط به آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مقوله عوامل مداخله‌گر و مفاهیم و عبارات ذی‌ربط

| مقوله | کدهای باز |
|----------------------------|----------------------------------------|
| ارزش‌ها و فرهنگ بومی استان | ارزش‌های اسلامی و اعتقادی بومیان استان |
| | فرهنگ و پیشینه تاریخی استان |

راهبردها: راهبردهای مورد نظر در نظریه داده‌بنیاد به ارائه راه‌حلی برای مواجهه با دیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن و به انجام رساندن و حساسیت نشان دادن به پدیده مورد نظر است (اشتراووس و کوربین، ۱۳۹۰).

در پژوهش حاضر مقوله‌های رنگ، شکل و فرم، قیمت، تصویر برند، نور، نوآوری و کیفیت محصول به‌عنوان راهبردهایی مؤثر برای برندسازی مصنوعات فرهنگی در نظر گرفته شده است. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به آن در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶. مقوله‌های عوامل راهبردی و مفاهیم و عبارات ذی‌ربط

| مقوله | کدهای باز | مقوله | کدهای باز |
|-----------------|---------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------|
| متغیر رنگ | تنوع رنگ در طراحی بسته‌بندی | تصویر برند | نمایش تصویر کارکردی محصول بر بسته‌بندی |
| | به‌کارگیری رنگ‌های شاد در نمایندگی‌های فروش | | نمایش تصویر احساسی بر بسته‌بندی مصنوعات |
| | رنگ‌های روشن برای مصنوعات فرهنگی کوچک | | شهرت مصنوعات فرهنگی خاص استان |
| متغیر فرم و شکل | فرم‌های منحنی و خمیده در مقابل شکل‌های معمول | برچسب قیمت | شیوه‌های قیمت‌گذاری بر اصول روانشناسی |
| | تناسب فرم بسته‌بندی متناسب با کاربرد مصنوعات | | عادلان بودن قیمت مصنوعات فرهنگی استان |
| | انعطاف‌پذیری فرم بسته‌بندی | | شیوه‌های قیمت‌گذاری بر اصول روانشناسی |
| | عدم استفاده از طرح‌های بسته‌بندی با زاویه‌های تیز | نوآوری و تغییر | نوآوری در بازاریابی مصنوعات فرهنگی |

| مقوله | کدهای باز | مقوله | کدهای باز |
|-------------|------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|
| متغیر نور | تنوع طلبی مصرف‌کننده | در محصول | بسته‌بندی مصنوعات فرهنگی با پارچه، کاغذ |
| | بولد کردن تفاوت و تمایز مصنوعات فرهنگی | | به‌کارگیری پنجره‌های بزرگ در نمایشگاه‌های فروش |
| | کیفیت مواد اولیه مطلوب | | طعم متفاوت و مناسب ذائقه مشتری سوغات |
| طعم و رایحه | ثابت نگه‌داشتن کیفیت در طول زمان | کیفیت محصول | حذف بوی نامطبوع مصنوعات فرهنگی |
| | افزایش انتظار و کیفیت در دیگر خانواده مصنوعات فرهنگی | | حس طراوت بعد از خرید مصنوعات فرهنگی |
| | | | مواد طبیعی به‌کاررفته در مصنوعات فرهنگی استان |

پیامدها: پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله محوری حاصل می‌شوند (استراووس و کوربین، ۱۳۹۰).

جدول ۷. مقوله پیامدها و مفاهیم و عبارات ذی‌ربط

| مقوله | کدهای باز | مقوله | کدهای باز |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|
| | ارزش قائل شدن برای انتخاب مصنوعات فرهنگی | آگاهی برند | یادآوری سریع برند مصنوعات فرهنگی |
| | عدم مقاومت در برابر تغییر دادن مصنوعات فرهنگی استان و رجوع به مصنوعات فرهنگی استان دیگر | انتظارات | یادآوری ویژگی‌های برند استان و مقایسه سریع آن با ویژگی‌های محصولات مشابه |
| وفاداری | وفاداری به مصنوعات فرهنگی استان | مشتری | توجه به نظرات و ایده‌های مشتری |
| | توصیه به خرید مصنوعات فرهنگی این استان | | احساس امنیت مشتریان در تعاملات مالی خود |
| | خرید مجدد مصنوعات فرهنگی | رضایت مشتری | رفتار صادقانه نمایندگی‌های فروش مصنوعات |
| | ارزش قائل شدن برای انتخاب مصنوعات فرهنگی | | ارائه خدمات دقیقاً در زمان مقرر |
| | تداعی تصویر خوب در ذهن گردشگران از برند | | برخوردار از مجال اعلام نارضایتی |
| تجربه حسی | حس خوب خرید هنگام حضور در کنار مصنوعات | تجربه رفتاری | آگاهی و دانش لازم کارکنان نمایندگی‌ها |
| برند | پاکیزگی و تمیزی و نظافت محیط نمایندگی‌ها | برند | رفتار منصفانه کارکنان نمایندگی‌های فروش |
| | حس آرامش خرید از نمایندگی‌های فروش | | خوش‌مشربی و ادب کارکنان نمایندگی‌ها |
| | تداعی خاطره خاص با شنیدن نام مصنوعات | | قدرت درک بالای افراد در نمایندگی‌های فروش |
| | گرمایش و سرمایه‌های مطلوب محیط نمایندگی‌ها | | وفای به قول و تعهد نمایندگی‌های فروش |
| | حس لذت از حضور و در ارتباط بودن با مصنوعات | تجربه عقلانی | دسترسی مناسب به نمایندگی‌های فروش |
| | احساس دل‌بستگی و تعلق خاطر به مصنوعات | برند | نحوه مناسب چیدمان اجناس در نمایندگی‌ها |
| تجربه عاطفی | حس نماد پایداری در ارتباط با مصنوعات | | تنوع مصنوعات فرهنگی در نمایندگی‌های فروش |
| برند | | | جذابیت خرید از نمایندگی‌های فروش مصنوعات |
| | نمایندگی‌های فروش به‌عنوان بخش مهمی از خرید | | |

مدیریت برند بر اتخاذ راهبرد برندسازی چه اثری دارد؟ راهبرد برندسازی در پیامدهای حاصله از اجرای آنچه اثری دارد؟ شرایط مداخله‌گر محیط بر پیامدهای حاصله راهبرد برندسازی چه اثری دارد؟

براساس مدل مفهومی حاصله از مرحله کیفی و در پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

در فاز کمی براساس گزاره‌های حکمی پژوهش به ۶ پرسش تقسیم‌بندی و متناسب با پارادایم کدگذاری محوری، پرسش‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی بر فرآیند مدیریت برند چه اثری دارد؟ مدیریت برند در اتخاذ راهبرد برندسازی مصنوعات فرهنگی استان لرستان چه اثری دارد؟ محیط کلان به‌عنوان متغیر میانجی بر نحوه تأثیر مدیریت برند بر راهبرد برندسازی چه اثری دارد؟ محیط خرد به‌عنوان متغیر میانجی بر نحوه تأثیر

جدول ۹. پایایی ترکیبی

| CR | گویه‌ها | CR | گویه‌ها | CR | گویه‌ها | CR | گویه‌ها |
|-------|--------------------------|-------|------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|
| ۰/۸۶۳ | فرآیند بازاریابی | ۰/۷۹۸ | مدیریت برند | ۰/۷۲۶ | آگاهی برند | ۰/۷۹۸ | طعم و مزه |
| ۰/۷۸۳ | فرم | ۰/۸۸۱ | نوآوری و تغییر | ۰/۷۹۰ | ارتباطات بازاریابی | ۰/۸۵۷ | عملکرد بازار |
| ۰/۷۶۷ | قیمت‌گذاری | ۰/۸۹۸ | نور | ۰/۷۹۱ | ارزش‌ها و فرهنگ‌ها | ۰/۷۸۰ | عملکرد برند |
| ۰/۸۹۲ | مدیریت بازاریابی خرد | ۰/۷۸۲ | هویت برند | ۰/۸۰۷ | ارزش ویژه برند | ۰/۷۰۵ | عوامل اقتصادی |
| ۰/۸۰۸ | سیستم اطلاعات بازاریابی | ۰/۷۹۱ | وفاداری برند | ۰/۷۹۴ | انتظارات مشتری | ۰/۸۰۰ | عوامل بستری خرد |
| ۰/۷۴۸ | تجربه عقلانی | ۰/۸۸۳ | وفاداری مشتری | ۰/۷۷۵ | برند محصول | ۰/۸۹۶ | عوامل بستری کلان |
| ۰/۷۹۷ | تداعی برند | ۰/۷۶۲ | پذیرش ارزش برند | ۰/۷۶۶ | برندسازی داخلی | ۰/۸۰۳ | عوامل جغرافیایی |
| ۰/۷۱۵ | تعهدات برند | ۰/۹۳۱ | پیامدها | ۰/۹۲۰ | تجربه برند | ۰/۷۹۴ | عوامل سیاسی قانونی |
| ۰/۸۲۹ | تمایل به قبول پذیرش برند | ۰/۷۸۴ | کیفیت | ۰/۷۷۹ | تجربه حسی | ۰/۷۱۶ | عوامل فرهنگی |
| ۰/۹۰۳ | شرایط علی | ۰/۷۶۳ | حوزه توزیع | ۰/۷۴۷ | تجربه رفتاری | ۰/۸۳۱ | عوامل فناوری |
| ۰/۷۳۴ | رنگ | ۰/۷۵۹ | حوزه ساختار | ۰/۷۵۲ | تجربه عاطفی | ۰/۸۲۰ | فرآیند برندسازی |
| ۰/۷۴۷ | شکایات مشتری | ۰/۸۱۶ | حوزه محیط فیزیکی | ۰/۸۰۲ | راهبردهای برندسازی | ۰/۸۰۲ | حوزه منابع انسانی |

آزمون مدل کلی PLS

کلی تنها از یک معیار به نام GOF^۱ استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر، عدد ۰/۳۶ است که با توجه به آن، می‌توان گفت مدل این پژوهش، از برازشی قوی برخوردار است.

آزمون برازش GOF: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازی در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل

جدول ۱۰. نتایج نهایی آزمون مدل ساختاری

| GOF | نتیجه فرضیه | مقدار آماره آزمون (T-Value) | ضریب مسیر (β) | روابط |
|------|-------------|-----------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| ۰/۳۶ | تأیید فرضیه | ۷/۹۳۱ | ۰/۳۷۳ | شرایط علی ← مدیریت برند |
| | تأیید فرضیه | ۱۰/۴۳۸ | ۰/۸۱۹ | مدیریت برند ← راهبرد برندسازی |
| | رد فرضیه | ۱/۴۱۶ | -۰/۶۹۰ | مدیریت برند ← عوامل بستری کلان ← راهبرد برندسازی |
| | تأیید فرضیه | ۷/۰۵۲ | ۰/۲۷۵ | مدیریت برند ← عوامل بستری خرد ← راهبرد برندسازی |
| | تأیید فرضیه | ۱۰/۴۳۸ | ۰/۳۸۷ | راهبرد برندسازی ← پیامدهای برندسازی |
| | تأیید فرضیه | ۱۰/۵۸۷ | ۰/۴۰۰ | ارزش‌ها فرهنگ استان* پیامدهای برندسازی |

لرستان استفاده کند. نتایج پژوهش نشان داد که در زمینه فرضیه اول، مقوله‌های (متغیرهای ساختاری، کانال توزیع، محیط فیزیکی، منابع انسانی) روی مدیریت برند تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارند و بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که افراد ذی‌صلاح در حوزه توزیع و کانال‌های توزیع سوغات و صنایع دستی استان لرستان، تنوع کانال‌های توزیع را مدنظر قرار

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل برندینگ گردشگری با رویکرد فرهنگی در استان لرستان بود. بعد از بررسی ادبیات نظری مشخص شد که مدلی که تبیین‌کننده این پدیده در صنعت گردشگری باشد وجود ندارد و این امر سبب شد که محقق از رویکرد داده بنیاد برای استخراج مدل کیفی پژوهش از درون محیط و شرایط مختص حوزه مصنوعات تولیدی استان

1. Goodness of Fit

دلایل خرید منطقی و انتخاب بخردانه مشتریان و گردشگران به صورت مختلف جهت اطلاع‌رسانی به دیگر مشتریان و دیگر گردشگران در نقاط گردشگری و مناطق پربازدید درج گردد و جهت تبلور هویت برند در اذهان مشتری و گردشگران دلایل جذابیت خرید محصولات مزین به برند خاص استان و اهمیت طرز فکر دیگران راجع به این برند در مجامع عمومی به صورت مختلف اطلاع‌رسانی شود.

جهت بهینه‌سازی فرآیند برندسازی داخلی برند سوغات و صنایع‌دستی استان، در حین مکالمات و محاورات با گردشگران و مشتریان ارزش حاکم بر برند خاص سوغات و صنایع‌دستی استان به صورت عملی و کاربردی برای ایشان تشریح و تبیین گردد به‌گونه‌ای که ایشان با پذیرش و درک ارزش واقعی سوغات و صنایع‌دستی با برند خاص استان تبدیل به مبلغین این صنایع سوغات با برند خاص استان گردند و جهت پذیرش ارزش برند سوغات و صنایع‌دستی استان، ارزش خرید برند استان از لحاظ نقش آن در اشتغال‌زایی، نقش آن در اقتصاد مقاومتی و حمایت از تولیدات بومی، نقش آن در مبارزه با شغل‌های کاذب و رواج و اطلاع‌رسانی پیرامون هویت بومی و فرهنگ استانی با تکیه بر مصنوعات فرهنگی خاص استان و نقش آن در مبارزه با رکود اقتصادی منطقه و جذب و توسعه صنعت گردشگری، بر همگان تبیین خواهد گشت و این خود مقدمه‌ای برای پذیرش ارزش برند در میان گردشگران و مشتریان بالقوه و بالفعل خواهد شد.

همچنین طبق فرضیه سوم، محیط کلان به‌عنوان متغیر میانجی بر نحوه تأثیر مدیریت برند بر راهبرد برندسازی اثر مثبت و معنی‌داری ندارد و طبق فرضیه چهارم محیط خرد به‌عنوان متغیر میانجی بر نحوه تأثیر مدیریت برند بر اتخاذ راهبرد برندسازی با تأکید هویت بصری و ملموس برند اثر مثبت و معنی‌داری دارد و نتایج حاصل از این بررسی با نتایج حاصل از پژوهش مجید محمد شفیی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که در حوزه منابع انسانی از نیروهای متخصص به‌منظور کادر ارتباطی با گردشگران و مشتریان استفاده شود به‌گونه‌ای که اخلاق‌مداری و ادب و نزاکت را سرلوحه کارشان قرار دهند و با انگیزه و علاقه‌مند رفتار نمایند تا مشتری حس خوبی در فروشگاه به‌منظور خرید سوغات و صنایع‌دستی برند خاص استان نماید در حوزه عوامل تکنولوژیکی و فناوریانه از زیرساخت‌های مطمئن و ایمن استفاده نمایند تا مشتریان و گردشگران با اطمینان خاطر و اعتماد قلبی اقدام به خرید نمایند و در حوزه مدیریت بازاریابی بالأخص ارتباطات بازاریابی از بازاریابان با روابط

دهند و همچنین سهولت و سرعت دسترسی به کانال‌های توزیع را برای سوغات و صنایع خوراکی به جهت جلوگیری از فساد کالا در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند و متناسب با ارزش کالا، بیمه حمل و نقل انجام گیرد و از افراد ذی‌صلاح در تدوین برند سوغات و صنایع‌دستی استان لرستان استفاده نمایند و اولویت‌های برنامه را مطابق با طرح جامع پیش ببرند، همچنین ارگان‌ها و نهادهای ذی‌صلاح، بررسی و واریسی بهینه و نظارت بر روند تدوین برند را به صحت و درستی اعمال نمایند و در تدوین برند سوغات و صنایع‌دستی استان از خبرگان حوزه ارزش‌ها و فرهنگ استان، راهنمایی و مشورت گرفته شود و از نمادهای فرهنگی و از آداب و رسوم فرهنگی و آئین‌های مرسوم لرستان جهت بهره‌وری برند سوغات و صنایع‌دستی استان لرستان استفاده شود و از خبرگان حوزه مرچاندیزینگ جهت مشورت و راهنمایی در حوزه مرچاندیزینگ و چیدمان سوغات و صنایع‌دستی استان در فروشگاه و نحوه الصاق کاتالوگ‌ها و تبلیغات در فروشگاه راهنمایی و مشورت گرفته شود.

طبق فرضیه دوم پژوهش مدیریت برند بر برندسازی تأکید بر هویت بصری برند تأثیر مستقیم و معنی‌داری می‌گذارد و نتایج حاصل از این بررسی با نتایج حاصل از پژوهش مجید محمد شفیی و همکاران (۱۳۹۸)، امین سودمند و همکاران (۱۳۹۸)، آنسلموسن و همکاران (۲۰۱۷) کاملاً هم‌خوانی دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که در زمینه اطلاع‌رسانی مزایا و ویژگی‌های کالا و پیامدهای مصرف کالا در اذعان عمومی اقدامات بایسته و شایسته انجام گیرد، همچنین جهت ارتقا کیفیت ادراک شده برند در اذهان مشتری و گردشگران صرفاً به تولید و توزیع و فروش کالاهای مرغوب و با کیفیت بالا سوغات و صنایع‌دستی استان در فروشگاه‌های سوغات و صنایع‌دستی اقدام گردد و به اطلاع‌رسانی شفاف و صریح در حوزه عملکرد مناسب سوغات و صنایع‌دستی انجام شود و به‌منظور اعتمادسازی از اصول روانشناسی و متد علمی در رابطه با سوغات و صنایع‌دستی استان لرستان استفاده شود و جهت تداعی برند در اذهان مشتری و گردشگران روی صفات و ویژگی‌های خاص سوغات و صنایع‌دستی استان در فروشگاه‌های سوغات و صنایع‌دستی و همچنین شکل و فرم بسته‌بندی و رنگ و نام و نشان تجاری با رویکرد روانشناسی اقدام گردد و از بسته‌بندی‌هایی که مزین به نقوش خاص استان چه به لحاظ مناطق گردشگری چه به لحاظ صنایع انحصاری خاص استان و چه به لحاظ آثار فرهنگی خاص استان است اقدام گردد.

در صورت لزوم به کار گرفته شوند. در حوزه نوآوری و تغییر در سوغات و صنایع دستی استان لرستان پیشنهاد می‌شود یا بهره‌گیری از الگوهای سوغات و صنایع خارجی و بومی‌سازی آن‌ها برای استان، بر تعدد و تنوع محصولات جدید استان نگرشی جدیدی صورت گیرد چه بسا این محصولات روزی بتوانند عمده تولیدات استان را به خود اختصاص دهند و در حوزه استراتژی‌های قیمت‌گذاری در سوغات و صنایع دستی استان لرستان پیشنهاد می‌شود از شیوه‌های اصولی و روانشناسی برای برچسب‌های قیمت‌گذاری استفاده شود تا با جذب مشتریان به خرید این محصولات فرصت جدیدی برای این بازارها فراهم آید و در حوزه استراتژی‌های تصویر برند سوغات و صنایع دستی استان لرستان همچنین پیشنهاد می‌شود که با به تصویر کشیدن جنبه‌های کاربردی و کارکردی این دسته از محصولات بازار جدیدی برای این محصولات رقم زد.

همین‌طور طبق فرضیه ششم تغییر و تحول ارزش‌ها و فرهنگ استان به‌عنوان متغیر تعدیلگر بر رابطه میان پیامدهای برندسازی و برندسازی با تأکید بر هویت بصری برند، تأثیر مستقیم و معنی‌داری به همراه خواهند داشت. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که با تشکیل جلسه هم‌اندیشی بین خبرگان فرهنگی و برندسازی در حوزه گردشگری، الگوها و پیشنهادها مطرح خبرگان در مورد الگوی به کار رفته در برند که هم نمایانگر ارزش‌ها و آیین‌های استان لرستان باشد و هم متناسب با سوغات و صنایع دستی استان بوده باشد تشکیل گردد و مبنای طراحی برند سوغات و صنایع دستی قرار گیرد.

در نهایت نتایج حاصل از این پژوهش از چند رویکرد حائز اهمیت است. از لحاظ رویکرد کاربردی مدیران و کارشناسان نهادهای مرتبط با میراث فرهنگی و گردشگری به‌طور روزافزون دریافته‌اند که صنعت گردشگری و صنایع دستی نیازمند ارتقای اشتها و نهادینه‌سازی به‌طور جدی است که صرفاً با نهادینه‌سازی طرح‌های کنونی به آن نائل نخواهند گشت به‌موازات همین امر و بر مبنای تجارب برگرفته از صنایع موفق می‌توان تلاش‌های کاربردی و علمی در حوزه برندینگ را با این صنایع مقارن ساخت و هم‌راستا با ملزومات اجتماعی و اقتصادی مقتضی هدایت کرد. از لحاظ رویکرد بنیادی با عنایت به اینکه در عصر حاضر توسعه پایدار تولیدات یکی از مهم‌ترین رویکردها بنیادی و عمده در پایداری اقتصادی دولت‌ها تبیین شده است. لذا، توجه به جایگاه و تدوین الگوی جامع برند مرتبط با صنایع تولیدی امری مهم است. چراکه این نوع رویکرد به دنبال چشم‌اندازی مبنی بر رشد اقتصادی و گردشگری است که به جنبه‌های کالبدی و نهادی مناطق

عمومی بالا و از ترفیعات فروش ویژه خاص برند سوغات و صنایع دستی استان لرستان با به‌کارگیری راهنمایی‌های خبرگان این حوزه گام بردارند و در حوزه فرآیند بازاریابی روی سرعت فرآیند بازاریابی دقت و تمرکز ویژه‌ای توسط دست‌اندرکاران مربوطه وارد شود و روی وضوح عملیات بازاریابی دقت و تمرکز ویژه اعمال شود و دقت و صحت اطلاعات مندرج در برچسب سوغات و صنایع دستی استان بارها و بارها مورد بررسی قرار گیرند زیرا هرگونه تناقض در اذهان مشتری و گردشگر باقی می‌ماند و تداعی منفی از آن محصول برای وی به همراه خواهد داشت همچنین روی به‌روزرسانی اطلاعات مندرج در برچسب‌های اطلاعاتی مصنوعات و اطلاعات مندرج در کاتالوگ‌ها و پوستره‌های تبلیغاتی دقت نظر و عنایت ویژه اعمال گردد زیرا از اصول مهم جذب و وفاداری مشتری دادن اطلاعات به‌روز و دقیق و شفاف است.

همچنین طبق فرضیه پنجم راهبرد برندسازی با تأکید بر هویت بصری و ملموس برند بر پیامدهای حاصله از اجرای آن اثر مثبت و معنی‌داری دارد که نتایج حاصل از این بررسی با نتایج حاصل از پژوهش کیونگ جو کیم (۲۰۲۰) و حسن غریبی و همکاران (۱۳۹۸)، آسلموسن و همکاران (۲۰۱۷)، وطن‌خواه و معصوم (۱۳۹۷)، لین و همکاران (۲۰۱۵)، ماکرانی و فتاحی (۱۳۹۴)، حاجی و پارتازیان (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد و بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که تحقیقات بازاریابی گسترده‌ای در مورد طعم و مزه و پیشنهادها جدید پیرامون طعم و مزه‌های پیشنهادی گردشگران و مشتریان هدف سوغات خوراکی شهرهای استان لرستان انجام پذیرد و در تولیدات بعدی برحسب صلاحدید مراجع ذی‌ربط طعم‌ها و مزه‌های پیشنهادی اعمال و روانه بازار گردد و با به‌کارگیری روش‌های نوین در صنعت غذایی هرگونه بوی نامطبوع مواد غذایی ارگانیک با توجه به نظرات و تجربیات خرید مشتریان قبلی حذف و جایگزین‌های طبیعی و مطبوع مورد استفاده قرار گیرد و بر روی برچسب‌های اطلاعاتی مندرج بر سوغات خوراکی تأکید بر ارگانیک بودن مواد و ترکیبات به کار رفته شود تا با این کار مشتریان مواد غذایی ارگانیک سریع‌تر جذب این سوغات گردند و همواره کیفیت مطلوب و استاندارد محصولات به صورت مستمر در تولیدات رعایت گردد و همواره واریسی‌ها و نظارت‌های لازم برای تأیید این مهم انجام پذیرد و این روند به اطلاع مشتریان و گردشگران این دسته از صنایع قرار گیرد و همواره از نظرات و پیشنهادها مشتریان بالقوه و بالفعل در راستای بهینه‌سازی کیفیت سوغات و صنایع دستی به‌عنوان الگوی مصرفی و پیشنهادی مشتریان مورد استفاده قرار گیرد و

انجام دهند. ناگفته نماند که در این پژوهش با محدودیت‌های هم روبرو بودیم که عمده محدودیت‌های این تحقیق شامل: توزیع تعداد بالای پرسشنامه‌ها و در برخی موارد عدم همکاری با محقق جهت تکمیل پرسشنامه و عدم اکتشاف و به‌کارگیری تمام مؤلفه‌های مربوط به پژوهش که می‌تواند ناشی از ضعف تحقیقات انسانی است که امید است در تحقیقات بعدی این موانع رفع گردد.

References

- Aaker, D. A. (2011). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. San Francisco, CA: Equity Long Term. Great Britain: Kogan page. Fourth Edition.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press Industrial Managment & Dat Systems.
- Akbarpour, F. (2012). *Investigating the Effect of logo on Consumer Attitudes with Emphasis on logo Color, form and Font*. Master of Business Administration-Marketing, Customer Relationship Management Orientation, Islamic Azad University, North Tehran Branch. (In Persian)
- Ama. Org, (2014). *Dictionary*. Retrieved 8 July 2014, from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>
- Amin Beidokhti, A.A., & Sharifi, N. (2012). Investigating the relationship between tourism boom and social capital in the Caspian coastal areas. *Tourism Management Studies*, 7(17), 93-110. (In Persian)
- Amin Soodmand, H., Soodagar, F., Masoumian, F., & Alidadiani, M. (2019). Investigating the effect of brand equity in the insurance industry on customer loyalty of prominent brands in the insurance industry in Mashhad Research in Accounting and Economic Sciences, 3(7)35-46. (In Persian)
- Anselmsson, J., Burt, S., & Tunca, B. (2017). An integrated retailer image and brand equity framework: Re-examining, extending, and restructuring retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38(7), 194-203.
- Asadzadeh, A., Tarvirdizadeh, D., & Abdi, S. (2015). The Importance of Advertising Slogans and Their Proper Design in Brand Equity. *2nd International Conference on Management and Development Culture 2015*.
- Asanloo, B., & Khodami, S. (2015). Investigating the effect of brand image on customer profitability for the organization based on service quality and customer perceived value *Executive Management Research Journal*, 7(14), 13-32. (In Persian)
- Badrinarayanan, V., & Laverie, D. A. (2011). Brand advocacy and sales effort by retail. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 31(2), 123-140.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product and Brand Management*, 12(4), 220-236
- Bian, L., & Jiang, Q. (2013). *Visual Identity Effect on Sales in H&M*. Master thesis in business administration. Faculty of Education and Business Studies. Department of Business and Economic Studies. University of Gavle. Spring 2013. Second cycle.
- Biehl, A. L. (1993). *Converting Image into Equity, Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, eds. D. Aaker et AL Biehl.
- Bosh, L. E., Kurtz, D. E., MacKenzie, H. F., & Snow, K. (2006). *Contemporary*

گردشگری توجه داشته و نیازمند برنامه‌ریزی هماهنگ و منسجم میان بخش‌های حوزه‌های تخصصی برند و مصنوعات فرهنگی استان خواهد بود و از لحاظ رویکرد توسعه‌ای در صورت به کار بستن نتایج این پژوهش، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان‌های دیگر؛ سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نهادهای توریسم و گردشگری؛ همچنین دیگر ارگان‌های داخلی و خارجی می‌توانند به‌منظور بهبود کیفیت تصمیم‌گیری از یافته‌های پژوهش بهره ببرند و در این راستا اقدامات بهینه‌ای

- Marketing. Carlson "Brand-Based Community: The Role of Identification in Developing a Sense of Community Among Brand Users. College of Business Administration. Proposal in Oklahoma State University. 120-145.*
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Tehran: University Jihad Publications, First Edition.
- De Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. Burlington. Elsevier Ltd.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- Dehdahjani, J. (2019). The role of education in the development of entrepreneurship in Iranian handicrafts. *Islamic Art Studies*, 15(23), 148-163.
- Eunju KO, John P. Costello, Charles R. Taylor What is a luxury brand? A new definition and review of the literature *Journal of Business Research*, 99(15), 405-413.
- Fallahnezhad Mojrads, A. (2012). *Effective Advertising and the Impact of Advertising on Sales*. Master of International Marketing Student, Shahed University, Tehran.
- Fang, Y., Yin, J., & Wu, B. (2018). Climate change and tourism: A scientometric analysis using CiteSpace. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 108-126.
- Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International journal of hospitality management*, 76, 271-285.
- Gharibi, H., Dehdashtishahrokh, Z., & Hosseinimehr, M. R. (2018). The Impact of Brand Image and Brand Strength on the Desire to Buy Customers From Online Stores (Case Study: Bamilo Store). *Business Reviews*, 17(99), 51-75. (In Persian)
- Ghasemi, M. (2014). *Application of Color Psychology in Marketing and Advertising and Its Impact on Brand Design Success*. Master of Business Administration (International). Under the guidance of Dr. Ehsan Ahad Motlagh, Payame Noor University, Rey City Branch, Tehran.
- Giahi, A. (2016). The Role of Attraction of the Store's Internal Environment on Customer Behavior and Sales Growth. *Fourth International Conference on Marketing Management*, Tehran, Ariana Research Group.
- Haji, F., & Partazian, A. (2016). The Effect of Service Brand Dimensions on Brand loyalty. *7th International Conference on Economics and Management 2016*.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20(14), 277-319.
- Hoodgarzadeh, S., & Abdolhadi, D.A. (2015). Brand and Brand Valuation. *The first International Conference on Management and Accounting with a Value-added Approach 2015*.
- Hosseini, S.F. (2015). The Culture of Resistance Economics and labor; Production; Distribution; Consumption. *The First National Conference of Islamic Humanities*.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Khani, A., & Ebrahimi, K. (2014). The Effect of Brand Value on Sales Revenue and Market Value of Companies. *New Marketing Research*, 4(24), 2-4. (In Persian)
- Kim, Y. J. (2020). *The Influence of Color on Brand Extension: Mediation Role of Processing Style*. *Jpn Psychol Res*.
- Kim, Y., & Song, S. (2017). The effect of mental simulation (process- versus outcome-focus) on extension evaluation: A bipolarized fit

- perception. *Japanese Psychological Research*, 59, 201-208.
- Kumar, S. J., & Srivastava, R. K. (2013). An Exploratory Study of Product and Brand Positioning Typologies with Respect to Pharmaceutical Companies. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(2), 45-53
- Kyung Kim, Y. (2020). Experiential Retailing: an Interdisciplinary Approach to Success in Domestic and International Retailing. *Journal of Retailing and consumer services*, 8(1), 287-289.
- Labuschagne, A. (2010). *South African Personality Inventory: The Development of an Investigation into the Psychometric Properties of the Intellect Cluster*. Dissertation submitted to North-West University (Potchefstroom Campus).
- Laforet, S. (2010). *Managing brands: A contemporary perspective*. McGraw-Hill Education.
- Land use planning studies. (2004). Office of Planning and Sustainable Development of the Management and Planning Organization of the country.
- Larsen, W., Mittal, B., & Sharma, A. (2000). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Lien, C. H., Wen, M. J., Huang, L. C., & Wu, K. L. (2015). Online hotel booking: The effects of brand image, price, trust and value on purchase intentions. *Asia Pacific Management Review*, 20(4), 210-218.
- Maehle, N., & Shneor, R. (2010). On Congruence between Brand and Human Personalities. *Journal of Product & Brand Management*, 20(1), 44-53.
- Meysamy, M. (2011). *Investigating Organizational Identity and Introducing a Comprehensive Model of Brand Visual Identity Components*, Master Thesis in Visual Communication. under the guidance of Dr. Anahita Moqbeli, Faculty of Art and Architecture, Islamic Azad University of Tehran, Iran.
- Milani, J. (2015). Resistance Economy and National Self-Confidence, Opportunities and Challenges. *Economic Journal*, 15(8-8), 5-22.
- Mohammad Shafiee, M., Rahmatabadi, Y., & Soleimanzadeh, O. (2018). The effect of social media marketing communications on brand equity, communication equity and customer response. *Bi-Quarterly Journal of Consumer Studies*, 6(1), 105-124.
- Mohammadi Makrani, J., & Fattahi, M. (2015). Investigating the role of color in the design of visual identity elements (logo, packaging, clothing) of the brand. *Third National Conference on Business Management and the First International Conference on Accounting and Resilience Economics*. Hamedan, Ekbatan Research Group, Hamedan Technical and Vocational Training Center, [https:// www. civilica. com/ Paper-NCBM03-NCBM03_024. html](https://www.civilica.com/Paper-NCBM03-NCBM03_024.html)
- Noorbakhsh, S.M., & Akbarpour Saraskanrood, M. (2011). Strategies to deal with rural-urban migration using Fan Swat (Case Study of Kuhsar Village of Hashtrood City). *Local Development (Rural-Urban)*, 3(2), 127-142. (In Persian)
- Park J K and John D R. (2012). Capitalizing on Brand Personalities in Advertising: The Influence of Implicit Self-Theories on Ad Appeal Effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 424-432.
- Perry, A., & Wisnom, D. (2003). *Before the brand: Creating the unique DNA of an enduring brand identity*. McGraw Hill Professional.
- Poor Rajabi, M., Mirzaei, H., & Yadollahizadeh, M.J. (2019). Indigenous Cultural Industries planning Strategies; Approaches, Principles and Patterns. *Socio-Cultural Strategy*, 32(29), 97-125. (In Persian)
- Rezaei, M., & Kiani, F. (2018). Regression Model of Brand Power and Customer Loyalty in Sports, *Third National Conference on New Approaches in Humanities, Challenges and Solutions*. Tehran, Payame Noor University 2018.
- Samadi, M., Hajipour, B., & Dehghan, M. (2012). Investigating the effect of

- brand dimensions on customers' intention to repurchase from convenience store stores in Tehran. *Strategic management thought (management thought)*, 2(6), 149-165. (In Persian)
- Saunders, M., Lewis, P., & melvar, A. (1998). *Research Method for Business Students*. New York: Pearson Education Limited.
- Shams Lahroudi, S. H., Kamalirade, I., & Darfsh, R. (2018). Investigating the Relationship between Brand Equity and Customer Loyalty with Considering the Mediating Role of Competitive Advantage and Customer Satisfaction. *Journal of Management Studies and Accounting*, 4(2), 57-70.
- Shirazian, Z. (2019). Investigating the role of brand identity and brand resonance in creating a sense of customer brand engagement. *Business Management*, 44, 233-256. (In Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research, techniques and stages of production of grounded theory*. Translated by Ebrahim Afshar. Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
- Vazin, N., & Zamani, F. (2019). Comparison of factors affecting the buying behavior of handicrafts between domestic and foreign tourists in Isfahan. *Tourism planning and development*, 31, 73-95. (In Persian)
- Watankhah, S., & Masoum, M. (2018). Investigating the effect of brand image on consumer buying intention (Case study: Cosmetics industry). *National Conference on New Studies in Economics, Management and Accounting in Iran*. Karaj, Comprehensive University of Applied Sciences of the Municipalities Cooperation 2018.

نوع‌شناسی رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه ابعاد باورمندی (سطحی / عمیق) و رفتار (فعالانه/منفعلانه)

امیر کیوان آرا^۱، اکبر اعتباریان خوراسگان^۲، علی رشیدپور^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۱۷)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۰۷)

Typology of Organizational Behavior of Dissatisfied Employees in Cultural Organizations based on the Believer Dimensions (Superficial/Deep) and Behavior (Active/Passive)

Amir Keyvanara¹, *Akbar Etebarian Khorasgan², Ali Rashidpour³

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: (2020/July/28) Accepted: (2021/Jan/06)

«نوع مقاله: اکتشافی»

Abstract

The present study aims to typology the organizational behavior of dissatisfied employees of cultural organizations based on the belief and behavior dimensions. This study is applied in terms of purpose and is the mixed-mode in terms of data collection, and is phenomenological hermeneutics and open coding technique in terms of analysis strategy. Quantitative random sampling was used to select samples and researcher-made believer questionnaires, Minnesota Satisfaction Survey (2000), and Ashford and Black Dynamic Behavior (1996) were applied as research instruments. In the qualitative phase, the samples were purposefully selected and a semi-open interview based on the neo positivist approach was used. The validity of the quantitative instrument was confirmed using the capability of validity, transmission, reliance, validation, and reliability of simultaneous delivery, and observation. Statistical calculations also showed that the qualitative instrument has good validity and reliability. Therefore, at first, quantitative tools were provided to 291 samples, of which 275 were completed. Preliminary studies showed that 130 samples have the inclusion criteria who, then, were classified into "believer active", "believer passive", "unbeliever active", and "unbeliever passive" groups. The result of an interview with 36 samples showed that unsatisfied employees despite having a constructive voice of altruistic, due to the perception of organizational hypocrisy and pretense and violation of the psychological contract, While waiting for the Savior to appear, suffer from a lack of self-esteem, personality assassination, and job content desolation, and despite their ability to lead public opinion, they have deliberately isolated and defended itself due to the decline of the organization's legitimacy and without feeling guilty, secretly destroy the organization and hypocritical and show anti-production behaviors.

Keywords

Believer Organization, Unbeliever Organization, Active Behavior, Passive Behavior, Unpleased Employees.

چکیده

هدف پژوهش حاضر نوع‌شناسی رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس ابعاد باورمندی و رفتار است که از منظر هدف، کاربردی از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته و از نظر راهبرد تحلیل، هرمنوتیک پدیدارشناسی و تکنیک کدگذاری باز است. نمونه‌گیری مرحله کمی تصادفی و ابزار مورد استفاده، پرسشنامه‌های باورمندی محقق‌ساخته، رضایت‌سنجی مینه‌سوتا (۲۰۰۰) و رفتار پویای اشفورد و بلک (۱۹۹۶) بود. در فاز کیفی نمونه‌ها هدفمند انتخاب و از مصاحبه نیمه‌باز براساس رهیافت نئوپوزیتیویستی استفاده شد. مطلوبیت ابزار فاز کیفی با استفاده از قابلیت اعتبار، انتقال، اتکای، تأیید و پایایی هم‌زمان، ره‌آورد و مشاهده اثبات شد. همچنین محاسبات آماری نشان داد ابزار کیفی از روایی و پایایی مطلوب برخوردار است. لذا ابتدا ابزار کمی در اختیار ۲۹۱ نفر نمونه قرار گرفت که از این تعداد ۲۷۵ مورد تکمیل و بررسی‌های اولیه نشان داد، ۱۳۰ نمونه حائز ویژگی‌های پژوهش هستند. بنابراین، در گروه‌های «باورمند فعال»، «باورمند منفعل»، «ناباورمند فعال» و «ناباورمند منفعل» طبقه‌بندی و سپس در فاز کیفی با ۳۶ نمونه شاخص هر گروه مصاحبه و یافته‌ها نشان داد، کارکنان ناخشنود اگرچه دارای آوای سازنده سازمانی از نوع دگرخواهانه هستند، اما به دلیل درک نفاق و بی‌عدالتی گسترده سازمانی و نقض قرارداد روان‌شناختی، ضمن انتظار برای ظهور منجی، دچار احساس نبودن عزت‌نفس، ترور شخصیت و فلات‌زدگی محتوایی شغلی گشته و علی‌رغم توانایی رهبری افکار عمومی، به دلیل افول مشروعیت سازمان اقدام به انزوا و گوشه‌گیری تعمدی - تدافعی کرده و بدون احساس گناه دست به تخریب سازمان و رفتارهای منافقانه و ضد تولید پنهان کارانه می‌زنند.

واژه‌های کلیدی

باورمند سازمانی، ناباورمند سازمانی، رفتار فعالانه، رفتار منفعلانه، کارکنان ناخشنود.

مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر سلامت جسمی و روانی کارکنان، ناخشنودی شغلی است. ناخشنودی واکنشی از سوی کارکنان به شرایط و رفتارهای غیرانسانی و غیراخلاقی حاکم در محیط کار است که منجر به اختلال در باورهای فرد و ایجاد رفتارهای ستیزه‌جویانه سازمانی (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳) و کاهش درگیری کاری و هویت‌سازمانی می‌شود. در حوزه مدیریت، ناخشنودی عبارت است از نگرش‌های منفی و ناخوشایند فرد نسبت به کار که زاینده شرایط محیطی کار یا صورت‌های دیگری از تجربه مثل، ویژگی‌های خانوادگی و یا تفاوت‌های فرهنگی بوده (کورمن^۱، ۱۳۹۵: ۳۸۱) و در اشکال ناخشنودی ساختاری، پرسش‌برانگیز، پنهان و جایگزین جلوه (الهامی‌نژاد، ۱۳۹۶) و حاصل آن چیزی جز فرسودگی شغلی (ورمیر و همکاران^۲) و غیبت، ترک خدمت، فعالیت اتحادیه‌ای، بازنشستگی زودرس و یا اخلال در فرآیند شکل‌گیری باورها و مفروضات مشترک نخواهد بود (شاین^۳، ۱۳۸۳: ۵۳). در این میان باورهای سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند، چرا که کارکنان با آن‌ها رابطه‌ای آکنده از احساس داشته و آن‌ها را اموری واقعی می‌پندارند تا بتوانند به کمک آن‌ها به اهداف خود و سازمان نائل شوند (بارت^۴، ۱۳۸۷: ۳۲). با این وجود این باورها گاهی ممکن است چندان مطابق واقعیت نبوده و از نظر منطق علمی الزاماً دلیلی بر صحت آن‌ها وجود نداشته یا حتی با روابط علی و معلولی احتمالی تکمیل نگردد (رضاییان، ۱۳۹۸: ۲۰۴)، اما چنانچه خدشه‌ای بر آن‌ها وارد شود، سلامت روانی فرد دچار اضمحلال گشته و نشانه‌های ناخشنودی ظاهر می‌شود (بونک و ونوگت^۵، ۱۳۹۳: ۸۳). از سوی دیگر براساس نظریه سیستم باز، رفتار فعال و پویا از نحوه نگرش و باور فرد نشأت گرفته و دارای خصیصه‌هایی چون: برون‌گرایی، سازگاری و تجربه‌اندوزی بوده (کینیکی و کریتنر^۶، ۱۳۹۳: ۱۸۳) و افراد فعال به‌عنوان افرادی دارای روحیه پذیرش مسئولیت شناخته می‌شوند که عوامل محیطی بر رفتارشان اثرگذار نبوده (کمپبل^۷، ۲۰۰۰) بلکه در تعامل فعال با محیط قرار دارند (هوی و میسکل^۸، ۲۰۱۳: ۱۵۴) و از آنجا که موفقیت سازمان در تناسب

فعالانه با محیط است (کوک و هانساکر^۹، ۲۰۰۱: ۱۵۲) بر این اساس در یک تحلیل چند سطحی، بهره‌وری سازمان‌ها حاصل رفتار فعالانه افراد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی خواهد بود (جونز و ساکس^{۱۰}، ۲۰۱۹: ۸۳).

در بعد ساختاری، رفتار فعال به‌عنوان نیاز نقش قلمداد و ضمن اینکه ارزش آن برای کارکنان مورد تأکید قرار می‌گیرد، برای جهت‌گیری‌های فعالانه کارکنان، پاداش در نظر گرفته، در عوض انتظار می‌رود آن‌ها بتوانند تغییرات محیط کار را کنترل کنند. در این میان ثبات رفتار فعالانه دغدغه سازمان‌هاست. چرا که این رفتار افراد در راهبرد تعامل‌گرایی و با اندکی تسامح در تئوری هزینه-فایده فردی ریشه داشته و به همان شکلی که ایجاد می‌شوند، از بین خواهند رفت (کرن^{۱۱}، ۲۰۰۰). یکی از این عوامل تناسب شغل و شاغل است که در صورت تغییر، فرد را ملزم به واکنش رفتاری خواهد ساخت (بوکا^{۱۲}، ۲۰۰۵: ۹۵). گروهی معتقدند ریشه رفتارهای فعالانه را باید در جامعه‌پذیری سازمانی که طی آن اعضا سازمان، ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌آموزند (اسولیان^{۱۳}، ۱۳۸۵: ۲۰۱) تا در نهایت از سازواره‌ای انسانی به عضوی مشارکت‌کننده و فعال تبدیل شوند (شرام^{۱۴}، ۱۳۸۱: ۳۷۳) جستجو کرد. این اعضا، با عباراتی چون، نوآور، مبتکر^{۱۵}، ترغیب‌گر^{۱۶}، هم‌آفرین^{۱۷}، خودکنترل^{۱۸} و دارای روحیه سازمان‌دهی فعال^{۱۹} شناخته می‌شوند (بوژ و دنهی^{۲۰}، ۱۹۹۹: ۲۷۴). همچنین آرمان‌های مشترک (جانسون^{۲۱}، ۱۹۹۴: ۱۱۴) و اهداف روشن از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در فعال‌سازی سازمانی افراد برخوردار است (کیوف و توپین^{۲۲}، ۲۰۰۰: ۲۳۸) و از آنجا که کارکنان فعال سازمان به‌عنوان منابع منحصربه‌فرد، پتانسیل ایجاد مزیت‌های رقابتی دارند (لپاک و اسنل^{۲۳}، ۲۰۰۲: ۵۳۰) می‌بایست مشوق‌های انگیزشی و بهداشتی لازم برای رفتارهای فعالانه آن‌ها فراهم شود (رابینز، ۱۳۸۸: ۴۰۸). این مشوق‌ها باید از چنان اهمیتی برخوردار باشند که بتوانند رفتار

9. Cook & Hunsaker
10. Johns & Saks
11. Crant
12. Buka
13. O' Sullivan
14. Schramm
15. Innovation
16. Persuading
17. Co -Creating
18. Self - Controlling
19. Proactive Organizing
20. Boje & Dennehy
21. Jahnson
22. Keough & Tobin
23. Lepak & Snell

1. Korman
2. Vermeir & et al.
3. Schein
4. Barrett
5. Bunk & VanVeget
6. Kinicki & Crittner,
7. Campbell
8. Hoy & Miskel

نظریه کامروایی نیازها - گروه مرجع

نظریه کامروایی نیازها از جهاتی منطقی‌ترین نظریه ناخشنودی شغلی است. به این مفهوم که خشنودی حاصل دست‌یابی فرد به آرمان‌های شخصی و ناخشنودی وی ناشی از محرومیت از خواسته‌هاست. وروم (۱۹۶۴) دو الگوی کاهشی و ضربی را در چارچوب نظریه فوق قرار داده و خشنودی شغلی را تابعی مستقیم و منفی از تفاوت میان نیازهای یک شخص و درجه‌ای می‌داند که محیط کامروایی آن نیاز را فراهم می‌کند. بر این اساس هرچه مجموع تفاوت (با در نظر گرفتن همه نیازها) بیشتر باشد خشنودی کمتر است و هرچه تفاوت کمتر باشد خشنودی بیشتر خواهد بود. در الگوی ضربی، نیازهای شخص را در درجه‌ای که شغل از عهده کامروایی آن‌ها برمی‌آید، ضرب و از حاصل ضرب همه نیازها میزان خشنودی یا ناخشنودی فرد حاصل می‌شود. نظریه گروه مرجع با نظریه کامروایی نیازی مشابه است. با این تفاوت که این نظریه به‌عنوان نقطه عطف خود خواسته‌ها، نیازها و علایق فرد را در نظر نمی‌گیرد، بلکه دیدگاه و عقاید گروهی را مدنظر قرار می‌دهد که فرد برای هدایت رفتار خود به آن‌ها می‌نگرد. چنین گروه‌هایی به گروه‌های مرجع معروف‌اند، زیرا این گروه‌ها نگرش شخص از دنیا و نیز چگونگی ارزشیابی وی از پدیدارهای گوناگون محیطی را تعیین می‌کنند. براساس این نظریه، اگر شغلی علایق، خواسته‌ها و شرایط گروه مرجع را برآورده سازد، شخص خواهان آن شغل و اگر چنین نکند به آن کار علاقه‌ای نداشته و از انجام آن ناخشنود خواهد بود (رولینسون و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲۹).

نظریه سودمندی

طرفداران این نظریه معتقدند افراد، خشنودی شغلی را با بررسی میزانی که مشاغل آنان به ستانده‌های ارزشمند منتهی می‌شوند، محاسبه می‌کنند. فرض بر این است که افراد در ارتباط با اینکه به چه میزانی به برخی بازده‌ها مانند حقوق، ترفیعات و یا شرایط خوب کار بها می‌دهند، طرز تفکر متفاوتی دارند. شخص به این می‌اندیشد که انجام یک شغل خاص به کدامیک از بازده‌ها منتهی می‌شود. او نهایتاً با وزن دادن به جذابیتی که هر یک از این بازده‌ها برای او دارد و تلفیق آن‌ها با یکدیگر، به برآوردی از خوشنودی یا ناخشنودی شغلی دست می‌یابد (وینستین، ۱۹۹۳).

فعالانه فرد در حیطه نتایج و اقدامات عملکردی و حتی ملاحظات ارزشی غیرعملکردی را پشتیبانی کرده (کینیکی و کریتنر، ۱۳۹۳: ۲۹۱) و چنان در مقابل افراد منفعل که به شکلی تصنعی از رفتارهای منفعلانه خود شاد و سرمست هستند، جلوه نمایند که فرد را وادار به اجتناب از رفتارهایی چون، بیزاری از تضاد و عدم گرایش به روبرو شدن جدی با مشکلات و بی‌بند و باری سازمانی ترغیب نمایند (میکلی، ۱۳۸۰: ۵۸).

بررسی‌ها نشان می‌دهد، باورهای نادرست و عدم پایبندی به هنجارهای سازمانی منشأ بسیاری از رفتارهای کارکنان ناخشنود سازمان (گروب و همکاران، ۱۹۹۴) به‌ویژه سازمان‌های فرهنگی است. این سازمان‌ها به دلیل سیال بودن ماهیت و مفهوم فرهنگ و نیز تنوع به‌تأثر مخاطبان آن به‌طور معمول در بعد هدف‌گذاری و تبیین چشم‌انداز و استراتژی‌های فرهنگی با مشکل مواجه‌اند. از سوی دیگر، قرار گرفتن این سازمان‌ها در ساختارهای اداری سلسله مراتبی، زمینه‌ای مستعد برای بروز ناخشنودی کارکنان است. سازمان‌های فرهنگی به‌عنوان مراکزی با محوریت ارزش‌ها، هنجارها و مقولات مرتبط با هنر شناخته می‌شوند، حال آنکه در بازیابی و بازآفرینی داده و ستانده‌های فرهنگی به‌شدت تحت‌تأثیر ساختارهایی هستند که آن‌ها را از طریق بودجه‌های فرهنگی کنترل و مدیریت می‌کنند. در چنین شرایطی اندازه‌گیری عملکرد حوزه‌های فرهنگی ممکن است منجر به نادیده گرفته شدن تجارب، کاردانی و توانایی‌های کارکنان به دلیل تصمیمات عجولانه، ناشیانه یا سوءگیرانه شود (بلفیور، ۲۰۱۵).

بر این اساس پژوهش حاضر، شناسایی علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس سطوح باورمندی و نوع رفتار را دنبال کرده و لذا، هدف اصلی آن به طور مشخص، شناسایی رفتارهای سازمانی کارکنان ناخشنود در سازمان‌های فرهنگی براساس سطح باورها (سطحی / عمیق) و نوع رفتار (فعالانه / منفعلانه) است.

پیشینه‌های پژوهش

پیشینه نظری

نظریات فراوانی تلاش کرده‌اند به تبیین ناخشنودی سازمانی بپردازند. مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

نظریه برابری

عوامل برانگیزاننده و مواردی چون خطمشی سازمانی، نوع مدیریت، شیوه‌های رهبری، حقوق و دستمزد و روابط متقابل میان همکاران را عوامل بهداشتی (عامل بقا) می‌نامید. وی اعتقاد داشت برانگیزاننده‌ها اساساً در ارضای نیازهای سطح بالا دخالت داشته، در حالی که عوامل بهداشتی در ارضای نیازهای سطح پایین یا جلوگیری از ناخشنودی کارکنان مؤثرند (ساعتچی، ۱۳۹۳: ۵۴).

نظریه مفروضات (باورهای) مشترک شاین

این نظریه به بررسی باورهای سازمانی پرداخته و براساس آن، باورها هسته مرکزی یک سازمان را شکل می‌دهند و علاوه بر این که تا حدود زیادی خارج از آگاهی متعارف و خودآگاهی افراد قرار دارند، اعضای سازمان آن را واقعیت پنداشته و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آن‌ها به شدت تحت تأثیر آن قرار دارد (هچ، ۱۳۸۶: ۳۴۵). این مفروضات به اعضای گروه نحوه درک و فکرکردن و شیوه احساس کردن را می‌آموزند. از سوی دیگر بنیان‌گذاران و رهبران، منشأ و منبع باورها و ارزش‌هایی هستند که هر گروه را در تعامل با مشکلات داخلی و خارجی وادار به حرکت می‌کنند و اگر آنچه رهبر مطرح می‌کند به کار گرفته و استمرار داشته باشد به تدریج از مفروض شخص رهبر به مفروض و باور مشترک تبدیل می‌شود. نکته حایز اهمیت اینکه هر گروه یا سازمان باید از اهداف غایی بقای خود تصویری کلی و مشترک ایجاد کرده و از این مفهوم کلی و مشترک همواره معنای اساسی مأموریت یا وظیفه اصلی و دلیل وجودی خود را استخراج نماید. علاوه بر این، سازمان باید درصدد ایجاد باورهای مشترک در خصوص انسجام داخلی سازمان نیز باشد. چرا که لازمه توفیق در محیط‌های خارجی وجود مجموعه‌ای از باورهای درونی است که در ایجاد و حفظ محیط سازگار داخلی توانا باشد. همچنین وجود باورهای مشترک در خصوص ماهیت واقعیت و حقیقت و نیز ماهیت وجودی انسان و روش مناسب اقدام و عمل و روابط انسان‌ها در محیط کاری‌شان نیز جزء الزامات یک سازمان باورمند است (شاین، ۱۳۸۳: ۹۱ و ۲۰۶).

پیشینه تجربی

وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «نقش فناوری اطلاعات بر رضایت شغلی» به بررسی عوامل مداخله‌گر بر خشنودی شغلی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد، بین فناوری مورد استفاده در سازمان و خشنودی شغلی و نیز بین تناسب فناوری اطلاعات و الزامات حرفه‌ای کارکنان رابطه

اساس این نظریه به منصفانه بودن نظام پاداش معطوف است. براساس این نظریه، خشنودی یا ناخشنودی حاصل مقایسه‌ای است که فرد بین خود و همکاران انجام می‌دهد. در چنین شرایطی، پاداش‌های منصفانه و عادلانه ضرورت دارد. زیرا اشخاص تمایل دارند با آن‌ها منصفانه رفتار شود. بنابراین، رفتارهای عادلانه را معیاری برای تشخیص رفتار منصفانه قلمداد و در صورت احساس نابرابری، ناخشنود شده و با اقداماتی که خلاف منافع سازمان است، سعی در اصلاح این نابرابری می‌کنند (خلیفا و ترانگ^۱، ۲۰۱۰). سالانسیک و فیفر^۲ (۱۹۷۷) معتقدند که میزان خشنودی یا ناخشنودی کارکنان با مشاهده افراد دیگر در مشاغل مشابه و استنباطی تعیین می‌شود که از احساس آن‌ها توسط فرد به عمل می‌آید.

نظریه پارسونز

به اعتقاد پارسونز خشنودی و ناخشنودی شغلی به پنج عامل عزت‌نفس، شناسایی (احترام)، ارضای خواسته، لذت و صمیمیت بستگی دارد. افراد با هنجارهای اخلاقی موردپسند و دلخواه خود زندگی می‌کنند. عدم توجه به این الگوهای رفتاری در حیطه سازمان باعث افول احساس عزت‌نفس و ناخشنودی شغلی می‌گردد. افراد همچنین علاقه‌مند هستند از سوی سازمان مورد احترام قرار گرفته و از آنجا که همواره در پی ارضای نیازهای مادی و معنوی خود هستند، اگر سازمان نتواند نیازهای آنان را برطرف کند، آن سازمان برای آن‌ها جذابیتی نداشته و زمینه‌های ناخشنودی آن‌ها فراهم می‌گردد. ضمناً روابط صمیمانه در محیط سازمان عامل بسیار مهمی در ایجاد خشنودی شغلی محسوب می‌شود (رفیعیان، ۱۳۹۲: ۲۲).

نظریه دو عاملی

هرزبرگ^۳ (۱۹۷۴) معتقد است، عواملی که به خشنودی کارکنان سازمان‌ها منجر می‌شود، در یک گروه و عوامل دیگری را که منتهی به ناخشنودی آن‌ها می‌شود، در گروه دیگر قرارداد. وی عواملی نظیر موفقیت در انجام وظایف، فرصت شناخته شدن، ماهیت شغل، واگذاری مسئولیت و امکان پیشرفت شغلی را زمینه‌ساز خشنودی یا اصطلاحاً

1. Khalifa & Truong
2. Salancik & Pfeffer
3. Herzberg

رابطه مثبت و معنی‌داری بین سازگاری و خشنودی شغلی و بهداشت روان از یکسو و ناخشنودی شغلی و روان‌پریشی از سوی دیگر وجود دارد.

زارعی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه سبک‌های مدیریتی و کیفیت زندگی کاری با خشنودی شغلی» نشان داد بین سبک‌های مدیریتی استبدادی و درک عدالت کارکنان و ناخشنودی شغلی آن‌ها رابطه معنی‌دار وجود دارد. نعامی و زرگر (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل فشارزای شغلی و بررسی رابطه این عوامل با خشنودی شغلی» نشان دادند بین عوامل فشارزای شغلی از جمله ادراک بی‌عدالتی و ناخشنودی شغلی همبستگی وجود دارد.

مدل‌های رفتار سازمانی ویبو^۱

پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی، اعتقاد دارند رفتارهای فعالانه و یا منفعلانه افراد در سازمان به تبعیت آگاهانه یا ناآگاهانه از برخی اصول و مبانی کلی محیط پیرامونی قرار دارد. این مبانی و اصول حاکم، علاوه بر نوع رفتار، مشوق و ترغیب‌کننده نوع باورهای افراد نیز هستند. بر این اساس، ویبو (۲۰۱۷) پنج مدل در حیطه رفتار سازمانی معرفی کرد که براساس آن رفتار کارکنان در مدل‌های استبدادی، مراقبتی، حمایتی، مشارکتی و سیستمی به ترتیب رفتار معطوف با برآورده‌سازی نیاز، استقرار امنیت، فرصت شناخت و شناخته شدن، میل به تحقق بخشی و برآورده‌سازی گستره است که منجر به رفتار سازمانی حداقلی، منفعلانه، دارای محرک بیداری، اشتیاق متعادل و شور و شوق نسبت به اهداف در بین کارکنان می‌شود. بنابراین، با توجه به ادبیات موضوع و استعانت از مدل ویبو و همچنین در راستای تبیین هدف پژوهش، سؤال‌های پژوهش به شرح ذیل است:

رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه باورها چگونه است؟
رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی بر پایه رفتار چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته^۲ متوالی جزئی با وزن‌های نایکسان شیوه کمی و کیفی است. متوالی است چون هر مرحله شروع و پایانی دارد که با مرحله قبل یا بعد از خود هم‌پوشی ندارد. جزئی است چون تکنیک‌های کمی و کیفی در درون یا بین مراحل پژوهش ترکیب نمی‌شوند و وزن نایکسان دارد،

معنی‌دار وجود دارد. همین پژوهشگران (۲۰۱۹) در پژوهشی دیگر با عنوان «تغییرات حاصل از استفاده از مهارت‌ها: تعامل مطالبات شغلی و خشنودی» دریافتند بین مهارت‌های شغلی و فرصت یادگیری و خشنودی شغلی کارکنان ارتباط وجود دارد.

آروی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رضایت شغلی: تأثیرات محیطی و ژنتیکی» با استفاده از پرسشنامه چندوجهی مینه‌سوتا به بررسی نقش عوامل محیطی بر خشنودی شغلی پرداخته و نشان دادند، تفسیر اطلاعات شغلی بر خشنودی سازمانی افراد اثرگذار است. فولر و مارلر (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «تغییرات مبتنی بر طبیعت افراد» به بررسی شاخص‌ها و عوامل ایجادکننده رفتار فعالانه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد شاخص‌های هدفمندی در یادگیری، خودکارآمدی شغلی، برون‌گرایی و وجدان کاری از ویژگی‌های بارز افراد فعال است، این افراد، گرایش به تجربه و کسب موفقیت بزرگ داشته و به دلایلی چون توانایی جلب‌توجه و حمایت افراد قدرتمند سازمان و قبول مسئولیت و نیز تمایل به اظهارنظر، در سازمان پیشرفت خواهند کرد.

کرت و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر باورها و ارزش‌ها بر رفتار» نشان دادند رفتارهای فعالانه با احتمال کمتر از نظارت مدیران بالادستی و با احتمال بیشتر از ارتباطات اجتماعی نشأت گرفته و افراد فعال اگرچه گاهی در سازمان مورد بی‌مهری یا حتی بازخواست قرار می‌گیرند، اما در مجموع عملکرد شغلی آن‌ها توسط سرپرستان بسیار مثبت ارزیابی می‌شود. با این حال این افراد تا حدود زیادی از مدیران خود آزرده‌خاطر هستند.

آروند (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی و خشنودی شغلی با تمایل به ترک شغل نشان داد» از یکسو بین میزان ناخشنودی کارکنان و تمایل به ترک سازمان و از سوی دیگر بین تعهد سازمانی افراد و کارایی کلی آن‌ها رابطه وجود دارد. کوثر (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری براساس خشنودی شغلی و تعهد عاطفی» نشان داد بین ناخشنودی شغلی و عدم وجود تعهد عاطفی شغلی برحسب مؤلفه‌های (ماهیت کار، اختیار، سرپرستی، ترفیعات) و نیز عدم مسئولیت‌پذیری رابطه وجود دارد.

خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «رابطه طردشدگی در محیط کار با عملکرد شغلی» دریافتند ناخشنودی بر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک کارکنان اثر مستقیم دارد. رضایی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین سازگاری شغلی و خشنودی شغلی با بهداشت روانی» نشان داد

1. Wibowo
2. Mixed Methods Research

با توجه به گستردگی داده‌ها و لزوم محدودسازی نمونه‌ها، نخست کل استان‌های کشور در ۴ سطح همگن و از هر سطح یک استان که بیشترین همخوانی را با استان‌های همان سطح داشت انتخاب شد. برای این کار ضمن مطالعه بافت فرهنگی، ویژگی‌های جغرافیایی، ساختارهای اجتماعی، خرده‌فرهنگ‌های قومی و قبیله‌ای و مهاجرت، از ۴۷ نامگر در شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی استفاده و در نهایت استان‌ها به شرح جدول ۱ همگن شد. نامگرهای ترکیبی می‌توانند سطحی از آسایش، رفاه و رشد و توسعه‌یافتگی مناطق جغرافیایی را براساس شاخص‌های استفاده شده نشان دهند (زیاری، ۱۳۸۵: ۳۰۱). این نامگرها و شاخص‌ها در پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

شاخص جمعیت با نامگرهای تعداد شهرستان، سهم و تراکم جمعیت، وقایع مولید و مرگ، رخداد ازدواج و طلاق، تعداد پرونده‌ها و شعب فعال قضائی.

شاخص اقتصاد با نامگرهای: سهم ارزش‌افزوده فعالیت‌های اقتصادی، نسبت سرمایه‌گذاری، تعداد مراکز صنعتی و پروانه‌های ساختمانی و وسایل نقلیه موتوری، سرانه اعتبارات هزینه‌ای و تملک دارایی، وضعیت توسعه‌یافتگی راه‌ها، ضریب نفوذ بیمه و شبکه‌های آب، برق، گاز و تلفن.

شاخص آموزش با نامگرهای تعداد دانش‌آموزان و دانشجویان، مراکز آموزش عالی و فنی و حرفه‌ای.

شاخص فرهنگ با نامگرهای تعداد مراکز فرهنگی، رفاهی، اقامتی و گردشگری.

شاخص نیروی کار با نامگرهای نرخ اشتغال، بیکاری، مشارکت اقتصادی و نسبت و سهم اشتغال.

شاخص بهداشت با نامگرهای تعداد مؤسسات درمانی، بهداشتی و توان‌بخشی و تعداد آسیب‌های اجتماعی و جمعیت توان‌خواه (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۴).

جدول ۱. همگن‌سازی استان‌ها براساس نامگرهای مطالعاتی

| سطح همگن | نام استان |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| سطح یک | تهران، اصفهان، خوزستان، خراسان رضوی، زنجان، هرمزگان |
| سطح دو | آذربایجان غربی و شرقی، قم، گلستان، گیلان، بوشهر، کرمان، فارس |
| سطح سه | یزد، خراسان شمالی و جنوبی، قزوین، کرمانشاه، کردستان، لرستان، همدان، مرکزی |
| سطح چهار | سمنان، مازندران، کهگیلویه و بویراحمد، چهارمحال بختیاری، ایلام، سیستان و بلوچستان |

چون یک مرحله از مرحله دیگر اهمیت بیشتری دارد (نانسی و گبوزی، ۱۳۸۷). در این پژوهش، مرحله کیفی دارای اهمیت بیشتری است. با این اوصاف، ابتدا جمع‌آوری و داده‌های کمی آغاز و به دنبال آن گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی انجام گرفت که براساس نتایج کمی مرحله قبل بنا نهاده شده است (کرسول، ۱۳۹۴: ۳۵۷). از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال کشف علل مکنون در رفتار سازمانی افراد است، این شیوه برای مطالعه نتایج غیرمنتظره و عمق چرایی رفتار و کشف تجارب فوق‌العاده و منحصربه‌فرد، ضروری است (ابراهیمی لویه و میرزایی راجعونی، ۱۳۹۶: ۱۸۲).

جامعه این پژوهش، کارکنان سازمان‌های فرهنگی بودند که با ساختارهایی خاص و براساس قوانین ویژه، با کنوانسیون‌های فرهنگی کلان جامعه در ارتباط بوده و فرآیند تولید، توزیع، پذیرش و مصرف کالاهای فرهنگی به‌عنوان نمادهای سمبولیک را به عهده داشته (هاسیتسکا و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۴۷) و اگرچه از نظر منابع مالی و گستره مأموریت‌ها بسیار متنوع هستند، اما در پژوهش حاضر به‌طور مشخص، به سازمان‌هایی پرداخته می‌شود که تمام مأموریت آن‌ها در حوزه فرهنگ قرار داشته و بودجه آن به‌طور کامل از محل اعتبارات فصل‌های حوزه فرهنگ در قوانین بودجه سنواتی تأمین و وظیفه سیاست‌گذاری، نظارت و اجرای مقوله‌های فرهنگی را بر عهده دارند (صالحی امیری، ۱۳۹۲: ۱۲۳). لذا، جامعه آماری پژوهش، در سطح راهبردی و اجرای سیاست‌های فرهنگی، کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد و سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری و در حیطه ارزش‌های اسلامی، کارکنان سازمان تبلیغات اسلامی بود (نائینی، ۱۳۸۹: ۱۲۳). در جریان پژوهش‌های بزرگ، در آغاز جامعه به قسمت‌های خاص تقسیم و نمونه‌ها از بین اجزا، با استفاده از شیوه نمونه‌گیری خاص برگزیده می‌شوند (ساروخانی، ۱۳۹۳، ج ۲، ۱۱۹). شیوه نمونه‌گیری خاص در فاز کمی پژوهش حاضر تصادفی طبقه‌ای بود. تعداد کارکنان سازمان‌های فوق در استان‌های منتخب تعداد ۲۷۵۰ نفر بودند. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران با ضریب خطای ۰/۰۶ برابر با ۲۴۳ نفر به دست آمد که براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تفکیک سهم هر استان و سازمان در نمونه آماری انتخاب گردیدند. در فاز کیفی نمونه‌گیری هدفمند و زمان توقف نمونه‌گیری اشباع نظری مقوله‌ها بود.

1. Nancy & Gabozi

2. Hasitschka & et al

آلفای کرونباخ محاسبه و برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها، آزمون کفایت کیسر، مایر و اوکلین (KMO) و آزمون بارتلت انجام شد. نتایج این دو آزمون در جدول ۲ ارائه گردید.

بر این اساس گام‌های پژوهش بدین شرح خواهد بود: گام اول، ابزارهای لازم برای مرحله کمی پژوهش آماده، در اختیار افراد نمونه قرار گرفت. پایایی ابزارها براساس ضریب

جدول ۲. آزمون‌های پایایی و اطمینان ابزار فاز کمی

| میزان حاصل شده | ابزار تحت مطالعه | آزمون (ضریب) |
|----------------|------------------|-------------------------------------------------|
| ۰/۹۲۲ | MMPI | Cronbach's alpha |
| ۰/۹۷۱ | OBQ | |
| ۰/۹۱۱ | ABQ | |
| ۱۴۴۳/۴۰۳ | MMPI | CHI-SQUARE TEST |
| ۳۹۶۷/۰۱۴ | OBQ | |
| ۲۰۳۲/۳۰۸ | ABQ | |
| ۱۷۱ | MMPI | Degrees of Freedom |
| ۳۰۰ | OBQ | |
| ۲۷۶ | ABQ | |
| . | MMPI | p-value |
| . | OBQ | |
| . | ABQ | |
| ۰/۸۳۴ | MMPI | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy |
| ۰/۹۵۰ | OBQ | |
| ۰/۸۵۵ | ABQ | |

حاصله در جدول ۳ قابل مشاهده است.

همچنین، نرمالیتی داده‌ها و نیز نیکوئی برازش پیش فرض‌های آماری توسط آزمون کلموگراف - اسمیرونوف انجام و نتایج

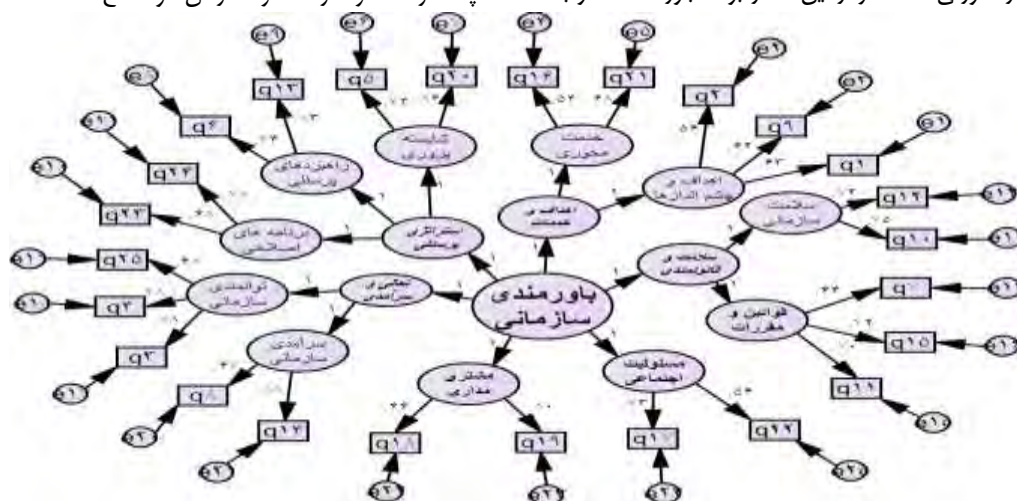
جدول ۳. آزمون نرمالیتی متغیرهای پژوهش

| نوع رفتار | سطح باورمندی | سطح ناخشنودی | آماره |
|-----------|--------------|--------------|-----------|
| ناخشنود | ناخشنود | ناخشنود | ۰/۱۲۶ |
| ۰/۱۱۳ | ۰/۱۲۰ | | معنی‌داری |
| ۰/۰۱۰ | ۰/۰۰۵ | ۰/۰۰۲ | |

در گام سوم، پس از شناسایی نمونه‌های ناخشنود، میزان باورمندی سازمانی آن‌ها به کمک پرسشنامه محقق ساخته باورمندی سازمانی^۲ (OBQ) مورد بررسی قرار گرفت. ابزار فوق براساس مطالعه مطالعات رفتار و فرهنگ سازمانی در ۲۵ گویه و ۶ سطح شامل، اهداف و چشم‌اندازها، استراتژی‌های پرسنلی، سلامتی و قانونمندی، تعالی و سرآمدی، مشتری محوری و مسئولیت اجتماعی، تنظیم و به روش تحلیل عاملی اکتشافی و محاسبات نرم‌افزاری آموس بارعاملی گویه‌ها محاسبه و اعتباریابی شد. نتایج این محاسبات در شکل ۱ قابل مشاهده است. این ابزار، براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» مشخص و به ترتیب با امتیازات ۱ تا ۵ رتبه‌بندی و کارکنانی که

در گام دوم، پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، کارکنان نمونه در دو گروه خشنود و ناخشنود تفکیک گردید. این کار به کمک فرم کوتاه پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا^۱ (۲۰۰۰) که به اختصار (MMPI) نامیده و در آن از نمونه‌ها در خصوص میزان رضایت‌مندی آن‌ها در خصوص گویه‌های پرسشنامه سؤال شد، انجام گرفت. ابزار فوق از ۱۹ گویه و ۶ خرده مقیاس شامل، نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جوسازمانی، سبک رهبری سازمانی و شرایط فیزیکی، تشکیل و براساس طیف لیکرت با گزینه‌های «خیلی ناخشنود» تا «خیلی خشنود» و به ترتیب با امتیاز ۱ تا ۵ مشخص شده بود. میانگین وزنی پاسخ کارکنان ناخشنود عددی بین ۱ تا ۲/۶۹۲ محاسبه شد.

میانگین وزنی پاسخ آن‌ها عددی بین ۲/۸۶۷ تا ۵ محاسبه شد، باورمند و در صورتی که کمتر از این مقدار بود، ناباورمند محسوب گردیدند. در این پرسشنامه از نمونه‌ها خواسته شد، اعلام کنند تا چه اندازه حاضرند از عملکرد سازمان خود دفاع کنند.



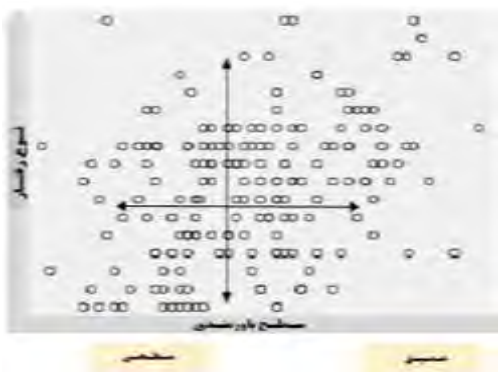
شکل ۱. برآورد استاندارد بارعاملی سؤالات باورهای سازمانی (با فرض مطلوبیت ابعاد و شاخص‌ها)

جدول ۴. طیف نمونه‌ها در فاز کمی

| نام طیف | دامنه طیف |
|------------------|-----------|
| ناخشنود | ۲/۹۶۲- ۱ |
| ناباورمند (سطحی) | ۲/۸۶۶- ۱ |
| باورمند (عمیق) | ۵- ۲/۸۶۷ |
| رفتار منفعلانه | ۳/۳۱۲- ۱ |
| رفتار فعالانه | ۵- ۳/۳۱۳ |

در گام چهارم، به کمک پرسشنامه رفتار پویایی سازمانی^۱ اشفورد و بلک^۲ (۱۹۹۶) که به اختصار (ABQ) نامیده می‌شود انجام و به کمک آن، انواع رفتار سازمانی هر دو گروه در دو بعد رفتار فعالانه و منفعلانه سنجیده شد. با توجه به خلأ ابزاری، پرسشنامه مذکور در ۲۴ گویه و ۷ بعد (اشتیاق بازخورد، مذاکرات شغلی، نگاه خوش‌بینانه، مشارکت در رویدادها، تشکیل شبکه‌های ارتباطی، ایجاد روابط حسنه با مدیران و جستجوی اطلاعات) ترجمه و به کمک تکنیک تصنیف هماهنگی آن تأیید و اعتباریابی شد. هدف از توزیع این پرسشنامه درک میزان تلاش فعالانه افراد در سازمان بود. بر این اساس از نمونه‌ها خواسته شد، مشخص کنند رفتار اشاره شده در هریک از گویه‌ها تا چه اندازه با رفتار آن‌ها همخوانی دارد. ابزار فوق براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» مشخص و به ترتیب با امتیازات ۱ تا ۵ رتبه‌بندی شده بود. بنابراین اگر میانگین وزنی پاسخ هر یک از نمونه‌ها عددی بین ۳/۳۱۲ تا ۵ بود، نشانگر رفتار فعالانه و در صورتی که کمتر از این مقدار گزارش شده بود، فرد دارای رفتارهای منفعلانه در سازمان بود. بدین ترتیب کل نمونه‌های پژوهش ابتدا در دو گروه خشنود و ناخشنود و سپس نمونه‌های ناخشنود در چهار گروه «باورمند فعال»، «باورمند منفعل»، «ناباورمند فعال» و «ناباورمند منفعل» طبقه‌بندی و طیف هر شاخص در جدول ۴ قابل مشاهده است.

در گام پنجم، به کمک نمودار پراکندگی^۳، جایگاه هریک از نمونه‌ها در طیف باورمندی و رفتار مشخص و در فاز کیفی پژوهش با افرادی که در انتهای هر طیف یا دورترین نقطه از مرکز نمودار قرار داشته و به بهترین وجه گویای ویژگی نمونه‌های واقع شده در آن طیف بودند، مصاحبه شد. جایگاه هر یک از نمونه‌ها براساس طیف‌های باورمندی و رفتار در شکل ۲ به نمایش درآمد.



شکل ۲. طبقه‌بندی افراد ناخشنود بر پایه نوع رفتار و باورمندی

3. Scatter plot

1. Organizational Active Behavior Questionnaire
2. Ashford & Black

در گام هفتم تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و داده‌های فاز کیفی به شیوه کدگذاری باز و براساس اصول کلایزی (۱۹۷۸)، انجام شد. این اصول عبارت بودند از مطالعه دقیق مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و عبارت کلیدی، انتخاب ویژگی‌های هم‌راستا، تشخیص ابعاد پژوهش، توصیف سؤالات پژوهش و درنهایت تطابق توصیفات اکتشافی با نظر مصاحبه‌شونده. همچنین برای اطمینان از یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، از روش تحلیل محتوا و از تکنیک تحلیل محتوای ساختار بخش استفاده شد. در این روش تلاش گردید با کنار گذاشتن عبارت‌هایی که در یک سطح تحلیلی همپوشانی دارند، متن اصلی تقلیل و بدین ترتیب عبارت‌های ناب را مورد تحلیل و توضیح قرار داده و روشن ساخت. از نظر مایرینگ، اگر در داده‌ها به دنبال یک خصیصه مهم و برجسته هستید و در نظر دارید آن را با دقت بیشتری توصیف کنید، می‌توانید از تکنیک تحلیل محتوای ساختار بخش استفاده کنید (فلیک، ۱۳۹۷: ۳۴۹).

در گام ششم، بررسی فاز کیفی پژوهش به کمک، مصاحبه براساس رهیافت تحقیقات نئوپوزیتیویستی آغاز شد. براساس این رهیافت، پژوهشگر از طریق پرسش‌های غیرمستقیم که هدف پرسشگر در آن مستتر و پوشیده است، به مطالعه باورهای مکنون رفتاری افراد و نیز برداشت‌ها، تصورات و ادراکات ذهنی کارکنان ناخشنود که پایه‌های رفتاری آنان را تشکیل می‌دهد، می‌پردازد (هولم و رانگل، ۲۰۱۲). به‌عنوان مثال از نمونه‌ها سؤال شد، آیا فکر می‌کند کارکنان این سازمان هر روز با شور و اشتیاق در اداره حاضر می‌شوند یا احساسی شبیه کوفتگی و خستگی دارند؟ و مجدداً سؤالات تکمیلی مصاحبه به همین شکل (با فرض سوم شخص غایب) ادامه و نتیجه کلی مصاحبه هر چه بود به‌عنوان برآیندی از رفتار شهروندی سازمانی فرد پاسخ‌گو در نظر گرفته شد. گوبی و لینکلن (۱۹۸۲) برای قابلیت اعتماد پژوهش‌های کیفی چهارعنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید را مطرح کردند. همچنین برای پایایی پژوهش‌های کیفی، پایایی نتایج، پایایی مشاهده و پایایی هم‌زمان معرفی شده است (دنزین، ۱۹۸۸: ۱۰۳). اقدامات انجام شده براساس معیارهای سنجش اعتماد و پایایی فاز کیفی در جدول ۵ ارائه شد.

جدول ۵. ارزیابی اعتماد و پایایی داده‌های حاصل از پژوهش (فاز کیفی)

| معیار | تعریف | شرح اقدام | نتیجه |
|------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| قابلیت اعتبار | میزانی نمایندگی نتایج از داده‌ها | مرور مصاحبه‌ها و ارزیابی تفاسیر | پالایش تفاسیر |
| قابلیت انتقال | قابلیت به‌کارگیری یافته در موقعیت مشابه | بررسی دقیق نمونه‌ها و اظهارات | کشف مفاهیم نظری |
| قابلیت اتکا | منحصر بودن به زمان و مکان | اظهارات ناشی از تجربیات ناب افراد | کشف تجارب مکنون |
| قابلیت تأیید | میزان عدم سوگیری در تفسیر | مراجعه مجدد به نمونه‌ها | اطمینان در تفاسیر |
| پایایی ره‌آورد | میزان ره‌آورد مشابه در موقعیت‌های مختلف | کفایت نمونه‌ها و مصاحبه‌ها | فراوانی اظهارات |
| پایایی در مشاهده | میزان تغییرناپذیری یک مشاهده در گذر زمان | دقت در انتخاب نمونه و تفسیر مصاحبه | کشف تجارب مکنون |
| پایایی هم‌زمان | میزان مقایسه یا هم‌افزایی هم‌زمان | مشاهدات میدانی محقق در فاز کمی | اطمینان از تفاسیر |

اختصاص یافت. ترکیب این کدها می‌توانست به‌عنوان منبع شناسایی منحصربه‌فرد برای نمونه عمل کرده و از یک‌سو، محرمانگی و ناشناس ماندن افراد حفظ و از سوی دیگر امکان دسترسی مجدد به آن‌ها را امکان‌پذیر سازد (آژانس توسعه بین‌المللی ایالات‌متحده، ۲۰۱۲: ۷). بر این اساس و بنابر ضرورت مراجعه مجدد به نمونه‌ها، به میز کاری سازمان‌هایی که افراد نمونه در آن قرار داشتند یک کد یکتا تخصیص و برحسب مورد، میزکدها^۲ به شماره پرسشنامه فرد نمونه مرتبط شد. بدین ترتیب، ۲۹۱ پرسشنامه توزیع و ۲۷۵ نسخه قابل‌استفاده جمع‌آوری و بررسی‌های اولیه نشان داد از این تعداد، ۱۳۰

یکی از دغدغه‌های دائمی پژوهشگران برقراری ارتباط بین نمونه‌های فازهای کمی و کیفی پژوهش ضمن رعایت اخلاق پژوهش است. برای حل این موضوع از روش پیشنهادی آژانس توسعه بین‌المللی ایالات‌متحده^۱ که با هدف سنجش نگرش و نوع رفتار افراد مبتلا به بیماری‌های خاص تهیه شده بود، استفاده گردید. براساس این دستورالعمل، برای برقراری ارتباط بین نمونه‌های فاز کمی و کیفی پژوهش، برای افراد یا گروه‌ها مرز مشخصی تعریف و یک یا چند کد شناسایی یکتا^۲

1. The United States Agency for International Development (USAID)
2. Unique Identification Code

مهم افراد نمونه دارای بار یا گرایش و تمایل مثبت و برخی دارای بار منفی است که بار مثبت با تعبیر «وجه ایجابی» و نگرش منفی با عبارت «وجه سلبی» مشخص شد.

پرسشنامه توسط نمونه‌های ناخشنود تکمیل شده است که پس از تفکیک، ۳۶ مورد مصاحبه انجام شد. تعداد پرسشنامه و مصاحبه‌های انجام شده به تفکیک گروه‌ها در جدول ۶ ارائه شد. ضمناً، پس از انجام مصاحبه مشخص شد برخی از اظهارات

جدول ۶. نام، تعداد پرسشنامه و مصاحبه گروه‌ها

| عنوان گروه | مرحله کمی | فاز کیفی |
|-------------------------------|-----------|----------|
| گروه ناخشنود- باورمند- فعال | ۲۴ | ۸ |
| گروه ناخشنود- باورمند- منفعل | ۲۲ | ۷ |
| گروه ناخشنود- ناباورمند- فعال | ۲۷ | ۷ |
| گروه ناخشنود- ناباورمند منفعل | ۵۷ | ۱۴ |
| کل گروه‌ها | ۱۳۰ | ۳۶ |

یافته‌های پژوهش

داد، تعداد کارکنان ناخشنود - ناباورمند - منفعل به طور معنی‌داری بیش از سه گروه دیگر است.

فرض استقلال و یا وابستگی کمیت‌های طبقه‌بندی شده مرحله کمی از طریق آزمون کای اسکوتر انجام و نتایج جدول ۷ نشان

جدول ۷. آزمون کای اسکوتر تعداد کارکنان ناخشنود

| طبقات ناخشنود | مقدار مشاهده شده | مقدار مورد انتظار | مقدار مشاهده شده | مقدار مورد انتظار |
|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| باورمند - منفعل | ۲۲ | ۳۲/۵ | ۲۲ | ۱۳/۳ |
| باورمند - فعال | ۲۴ | ۳۲/۵ | ۲۴ | ۱۳/۳ |
| ناباورمند - منفعل | ۵۷ | ۳۲/۵ | - | - |
| ناباورمند - فعال | ۲۷ | ۳۲/۵ | ۲۷ | ۱۳/۳ |
| کای اسکور | ۳۴/۴۷۶ | | ۱/۴۰۰ | |
| درجه آزادی | ۳ | | ۲ | |
| سطح معنی‌داری | ۰ | | ۰/۴۹۷ | |

(اهمیت) آن در جدول ۸ و شکل ادغام شده همه گروه‌ها براساس طبقات نیازها در جدول ۹ نمایش داد شد.

همچنین تحلیل یافته‌های فاز کیفی نشان داد که رفتار هریک از نمونه‌ها معطوف به یکی از سطوح نیازهاست. این سطوح به تفکیک گروه‌های چهارگانه پژوهش و به همراه تعداد تکرار

جدول ۸. خلاصه ویژگی‌های رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس ابعاد باورمندی

| گروه‌های ناخشنود | زیر مفهوم سطح اول | زیر مفهوم سطح دوم | تعداد |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------|
| ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود باورمند فعال در سازمان‌های فرهنگی | رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی | احساس استثمار شدن | ۸ |
| | رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی | درک بی‌عدالتی | ۶ |
| | رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی | درک نفاق و ظاهرسازی | ۴ |
| | رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی | امیدوار به اصلاح و دلیل ماندن | ۱۲ |
| | رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی | تمایل به ارتباطات غیررسمی | ۶ |
| | رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس | تعلق به سازمان علی‌رغم | ۱۴ |
| | رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس | منتظر برای دیده شدن | ۱۶ |

ادامه جدول ۸. خلاصه ویژگی‌های رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود سازمان‌های فرهنگی براساس ابعاد باورمندی

| | | | |
|----|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ۱۶ | تأکید بر نارضایتی از مدیران | | |
| ۱۴ | مشتاق کارهای چالشی | | |
| ۶ | انگیزه درونی برای کار | رفتارهای معطوف به نیازهای خود شکوفایی | |
| ۱۸ | اهل گفتگو و آوای سازنده | | |
| ۱۴ | درک بی‌عدالتی | رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی | |
| * | - | رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی | |
| ۱۲ | تمایل به سکوت و بی‌تفاوتی | | ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود |
| ۱۶ | عدم تعلق و دل‌بستگی | رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی | باورمند منفعل در سازمان‌های فرهنگی |
| ۱۰ | بی‌تعهدی سازمانی | | |
| ۱۶ | منتظر درخواست برای مشارکت | رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس | |
| ۲۶ | شکایت فراگیر از مدیران و | | |
| * | - | رفتارهای معطوف به خود شکوفایی | |
| ۸ | درک بی‌عدالتی | رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی | |
| ۵ | وحشت از مشکلات سازمان | رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی | |
| ۸ | باور به کار تیمی به‌عنوان راه‌حل | | |
| ۸ | امید به اصلاحات در سازمان | رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی | |
| ۱۰ | تلاش برای ترک یا جابه‌جایی | | |
| ۱۲ | فقدان عزت‌نفس سازمانی | | ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود |
| ۸ | احساس نیاز به قدرت‌یابی | رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس | ناباورمند فعال در سازمان‌های فرهنگی |
| ۶ | درک نقض قرارداد روان‌شناختی | | |
| ۲۲ | شیوه فعال و راه‌حل محور در | | |
| ۱۲ | آوای سازمانی سازنده | | |
| ۴ | دغدغه نسبت به مأموریت | رفتارهای معطوف به نیازهای خود شکوفایی | |
| ۴ | دغدغه‌مند تصمیمات فرهنگی | | |
| ۸ | گلایه از ماهیت کار و تمایل به | | |
| * | - | رفتارهای معطوف به نیازهای فیزیولوژیکی | |
| ۳۱ | فرسودگی شغلی | رفتارهای معطوف به نیازهای امنیتی | |
| ۱۶ | رفتارهای ضد تولید پوشیده | رفتارهای معطوف به نیازهای اجتماعی | |
| ۶ | فقدان عزت‌نفس سازمانی | | ویژگی‌های رفتاری کارکنان ناخشنود |
| ۱۲ | حضور فیزیکی در سازمان | رفتارهای معطوف به نیازهای عزت‌نفس | ناباورمند منفعل در سازمان‌های فرهنگی |
| ۱۸ | بی‌تفاوتی | | |
| ۱۶ | انزوا و گوشه‌گیری تدافعی | | |
| ۲۰ | سکوت | | |
| ۱۴ | بدبینی | رفتارهای معطوف به نیازهای خود شکوفایی | |
| ۴ | عدم تمایل به توسعه فردی | | |

جدول ۹. علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود براساس طبقات نیاز و ویژگی‌های فردی (سطوح باور و انواع رفتار)

| رفتار معطوف به سطح نیازها | وجوه | فعال | منفعل |
|-------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح خود شکوفایی | ایجابی | انگیزه درونی مشتاق کارهای چالشی اهل گفتگو و آوای سازنده | ناباورمند |
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح خود شکوفایی | ایجابی | دغدغه نسبت به مأموریت‌ها دغدغه‌مند تصمیمات فرهنگی گلایه از ماهیت کار و چالش طلب | باورمند |
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح خود شکوفایی | ایجابی | راه‌حل محور آوای سازنده سازمانی | ناباورمند |

ادامه جدول ۹. علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود براساس طبقات نیاز و ویژگی‌های فردی (سطوح باور و انواع رفتار)

| سلبی | * | * | سکوت و بدبینی عدم تمایل به توسعه فردی |
|-------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح عزت‌نفس | ایجابی | منتظر دیده‌شدن | منتظر درخواست * |
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح اجتماعی | سلبی | نارضایتی مؤکد از مدیران | نارضایتی از مدیر منتظر منجی |
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح اجتماعی | ایجابی | امید به اصلاح تعلق سازمانی ارتباطات غیررسمی | کار تیمی در راستای حل مشکلات امید به اصلاحات در سازمان |
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح امنیتی | سلبی | درک نفاق ظاهرسازی | تلاش برای ترک یا جابه‌جایی |
| رفتارهای معطوف به نیازهای سطح فیزیولوژیکی | سلبی | احساس استثمار درک بی‌عدالتی | درک بی‌عدالتی |

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کشف و شناسایی علل مکنون در نوع رفتار سازمانی کارکنان ناخشنود دستگاه‌های فرهنگی براساس باورها و نوع رفتار انجام پذیرفت. جهت دست‌یابی به این هدف، مراحل و رویه‌های چندگانه کمی و کیفی طی و ابتدا به کمک داده‌های کمی نمونه‌ها طبقه‌بندی و سپس با افراد شاخص هر طبقه مصاحبه انجام شد. جایگاه نمونه‌ها براساس طیف باورمندی و نوع رفتار براساس داده‌های کمی در شکل ۲ و نتایج مصاحبه‌های اکتشافی در جدول ۸ و نیز طبقه‌بندی این داده‌ها براساس طیف نیازها در جدول ۹ قابل مشاهده است.

وجه سلبی رفتارهای کارکنان ناخشنود باورمند فعال شامل، احساس استثمار و درک بی‌عدالتی بود. آن‌ها از حجم کار، میزان دستمزد و توزیع ناعادلانه امکانات سازمان شکایت داشتند. رابطه و همبستگی ناخشنودی سازمانی و ادراک بی‌عدالتی توسط زارعی (۱۳۹۵) و نعامی و زرگر (۱۳۸۷) نیز تأیید شده بود. نمونه‌های این طبقه، اگرچه بر محور ارتباطات غیررسمی و مثبت اجتماعی، امید به اصلاحات ساختاری سازمان داشتند، اما بر مبنای احساس تصنعی بودن رفتارهای اداری کارکنان و نیز درک نفاق و ظاهرسازی در محیط سازمان از مشارکت در امور سازمان استقبال نمی‌کردند. زورگویی و نگاه ابزاری به نیروی انسانی، عدم پاسخگویی، تصمیمات ناشایست و اجرای نادرست قوانین، ویژگی‌های مدیران سازمان از دریچه

نگاه کارکنان ناخشنود باورمند فعال است. این افراد دارای آوای سازنده سازمانی، مشتاق کارهای چالشی و دارای انگیزه درونی برای فعالیت در حوزه فرهنگی بوده و ضمن بیزاری از یکنواختی، تلاش می‌کردند با ایجاد تنوع و جذابیت در محیط سازمان و به چالش کشیدن کارهای اداری آن‌ها را به بهترین وجه و با بالاترین کیفیت ممکن انجام دهند. این افراد بجای اینکه خطمشی آسیب‌رسانی به سازمان را دنبال کنند، ترجیح می‌دهند با ایجاد مرادفات صمیمانه با همکاران و مدیران سازمان و همچنین استفاده از فرصت گردهمایی‌ها، مجامع و تشکیلات رسمی و غیررسمی، مشکلات سازمان را بازگو و برای آن چاره‌اندیشی کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش فولر و مارلر (۲۰۰۹) در خصوص شاخص‌های رفتار فعالانه همچون، جهت‌گیری و هدفمندی در یادگیری، خودکارآمدی شغلی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیری و وجدان کاری همسو است. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد، افرادی که دارای شخصیت فعال هستند به دلایلی چون توانایی جلب‌توجه و حمایت افراد قدرتمند سازمان و نیز قبول مسئولیت و تمایل به اظهارنظر، به احتمال زیاد در داخل سازمان پیشرفت خواهند کرد. پیش‌بینی ارتقای شغلی کارکنان فعال توسط کرنر و همکاران (۲۰۰۹) نیز تأیید شده بود.

عدم توجه مدیران سازمان به توانایی و شایستگی‌های کارکنان باورمند آن‌ها را به سمت *انفعال* سازمانی و در نتیجه

شهروندی مورد تأیید قرار گرفته بود. بدینی سازمانی و عدم تمایل به توسعه فردی و تنفر بیش از حد از تکنولوژی از دیگر ویژگی‌های افراد این گروه بود. آن‌ها اعتقاد داشتند ساختارهای اداری همچون ساعات کار، سیستم حضور و غیاب و نظام پیشنهادها تنها به‌عنوان ابزار مچ‌گیری مدیران و حربه‌ای برای زیر سؤال بردن شأن و شخصیت کارکنان بکار گرفته می‌شود. در راستای مدیریت سرمایه انسانی و خشنودی کارکنان مواردی چون نقش فناوری اطلاعات بر خشنودی شغلی توسط وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، فرصت‌های یادگیری مهارت‌های شغلی توسط وانگ و همکاران (۲۰۱۹) جهت‌گیری‌های یادگیری و حرفه‌آموزی توسط فولر و مالر (۲۰۰۹) تأیید شده بود، همچنین آرون (۱۳۹۸) نشان داد، کارایی و کیفیت کار سازمان تا حدود زیادی تحت تأثیر تعهد و خشنود سازمانی کارکنان آن قرار دارد.

پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی این پژوهش در چند سطح شامل برنامه‌ریزان کلان بخش‌های دولتی و فرهنگی و مدیران ارشد سازمان‌ها و سرپرستان بخش‌های منابع انسانی قابل تفکیک است.

برنامه‌ریزان کلان باید ضمن بازنگری در اهداف و استراتژی‌های سازمانی و روزآمدسازی این اهداف و شرح وظایف انعطاف‌پذیر، فرصت بروز و ظهور خلاقیت و نوآوری را در اختیار کارکنان قرار دهند، چراکه عمده‌ترین دلیل ناخشنودی کارکنان درک ناقص قرارداد روان‌شناختی توسط سازمان و فقدان قدرت لازم در راستای انجام وظایف و نیز عدم هماهنگی و انطباق‌پذیری استراتژی‌های سازمان با مسائل فرهنگی جامعه بود. مهم‌ترین علل مکنون در رفتار کارکنان ناخشنود ناباورمند منفعل، ناتوانی سازمان در خصوص مدیریت شایسته منابع انسانی و برانگیخته‌سازی کارکنان است. رفتارهای ناصواب مدیران و غفلت آن‌ها از مشکلات کارکنان باعث ایجاد شرایط شکل‌گیری فرسودگی شغلی و فقدان عزت‌نفس در کارکنان گشته و آن‌ها را به سمت کارکنانی منزوی و بی‌تفاوت و نیز دارای رفتارهای ضد تولید سوق می‌دهد. بر این اساس مدیران سازمان‌های فرهنگی باید در خصوص کارکنان خود و مشکلات آن‌ها پاسخگو باشند. بر همین اساس وجود شبکه‌های اجتماعی و جریان آزاد اطلاعات راهگشا خواهد بود.

و در نهایت مدیران منابع انسانی سازمان باید با ایفای نقش‌های دوگانه و ارتباط توأم با مدیران و کارکنان، از نقطه نظرات هریک آگاه و ضمن برطرف ساختن عوامل تفرقه‌برانگیز

عدم تعلق و دل‌بستگی، سکوت و بی‌تفاوتی و بی‌تعهدی سازمانی در قبال اهداف و چشم‌اندازها سوق و ضمن ایجاد فلات‌زدگی محتوایی سازمانی، سبب ناهماهنگی بخش‌های مختلف و در نهایت بیگانگی سازمانی می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان ضمن گوشه‌گیری عمدی، منتظر ظهور منجی برای نجات سازمان خواهند بود. تأثیر سبک مدیریت استبدادی و میزان ناخشنودی خشنودی قبلاً توسط کرن (۲۰۰۹) و زارعی (۱۳۹۵) به تأیید رسیده بود.

به‌زعم نمونه‌های ناباورمند فعال، سازمان توانایی حل مشکلات و مسائل مخاطبان و ذی‌نفعان حوزه فرهنگ را ندارد. این نتایج با یافته‌های آروی و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص رابطه بین درک و تفسیر سازمانی و ناخشنودی کارکنان همسو است. همچنین رفتار افراد این گروه، انعکاسی از فقدان عزت‌نفس و نقض قرارداد روان‌شناختی سازمان و راه‌حل آن قدرت‌یابی کارکنان گزارش شد. ناخشنودی و عدم وجود تعهد عاطفی شغلی برحسب مؤلفه‌های ماهیت کار، اختیار، قدرت و ترفیعات قبلاً توسط کوثر (۱۳۹۷) نیز مورد تأکید قرار گرفته بود. تصمیمات ناهم‌راستا با نیازهای فرهنگی جامعه، عدم پویایی و تنوع کاری مشاغل سازمان، از مهم‌ترین دلایل ناخشنودی این افراد اعلام و پیامد آن تمایل و تلاش فعالانه نمونه‌های ناخشنود ناباورمند برای ترک و خروج از سازمان بود. آرون (۱۳۹۸)، خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند بین میزان ناخشنودی کارکنان و تمایل به ترک سازمان رابطه معنی‌دار وجود دارد.

نمونه‌های ناباورمند منفعل معتقد بودند که در سازمان شخصیت آن‌ها ترور و بنابراین خود را مستحق انتقام تخریب سازمانی می‌دانستند. حالت فوق همراه با نوعی روان‌پریشی شخصیتی بود که قبلاً نیز رابطه با ناخشنودی شغلی و توهم توطئه توسط رضایی (۱۳۹۵) تأیید شده بود. نمونه‌های ناباورمند منفعل راز ماندگاری خود در سازمان را حاصل اجبار قوانین اداری دانسته و از برقراری ارتباطات کاری بیزار و تمایل به گوشه‌گیری تدافعی داشتند. رابطه طردشدگی در محیط کار و ترک شغل در تحقیقات قبلی توسط خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز مورد تأیید قرار گرفته بود. همچنین رفتار نمونه‌های این گروه مملو از رفتارهای ضد تولید پنهان‌کارانه بود. آن‌ها سعی می‌کردند با بی‌انضباطی کاری، نهایت کم‌کاری را از خود نشان داده و بسیاری از دستورات سازمانی را عامدانه و البته پنهان‌کارانه انجام نمی‌دادند یا با تأخیر و به صورت ناقص اجرا می‌کردند. این وضعیت نیز در پژوهش خواجه‌پور و همکاران (۱۳۹۶) تحت عنوان رابطه بین ناخشنودی سازمانی و رفتار

در خصوص محدودیت‌ها، با توجه به اینکه پژوهش حاضر در سازمان‌های فرهنگی انجام شده است. لذا، هنگام تعمیم یافته‌ها به دیگر دستگاه‌ها جانب احتیاط رعایت شود. از سوی دیگر داده‌های فاز کمی براساس روش‌های متقن انجام گرفت، اما در فاز کیفی ممکن است تفسیر و برداشت‌ها - علی‌رغم پرهیز از سوگیری-تحت‌تأثیر محقق باشد. بنابراین، در استناد به نتایج احتیاط شود.

References

- Arvand, H. (2020). *Investigating the relationship between organizational commitment and job satisfaction with the desire to leave the job among education staff in Charam city*. Master Thesis, Islamic Azad University, Gachsaran Branch. (In Persian)
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L.M. (2009). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Ashford, J.S., Black, J.S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology (American Psychological Association Inc)*, 81(2), 199-214.
- Baret, S. R. (2009). *Theory and method in anthropology for students*. Translated by Shahed Saeedi, Tehran: Cultural Research Office. (In Persian)
- Belfiore, E. (2015). Impact, value and bad economics: Making sense of the problem of value in the arts and humanities. *Arts and Humanities in Higher Education*, 14(1), 95-110.
- Boje, D. & Dennehy, R. (1999). *Organizing stories: managing in the postmodern world*. CA: Sage.
- Buka, M. (2005). *The Job Attitude Differences Among Public and Privet School Teachers in Albania*. Middle east Technical University.
- Bunk, A. P., & Van Waegt, M. (2015). *User Social Psychology: From Problems to Solutions*. Translated by Majid Saffarnia and Parasto Hassanzadeh. Tehran: Wirayesh Publications. (In Persian)
- Campbell, D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Colaizzi, P.F. (1978). Psychological Research as a Phenomenologist Views it. In: Valle, R.S. and King, M., Eds., *Existential-Phenomenological lternatives for Psychology*, Oxford Unvers Press, New York.
- Cook, C., & Hunsaker, R. (2001). *Management and Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Higher Education.
- Corman, A. (2015). *Industrial and Organizational Psychology*, Translated by Hossein Shokrkon, Tehran, Roshd Publications. (In Persian)
- Crant, A.M., Parker, S.K., & Collins, C.G. (2009). Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Creswell, J. W. (2015). *Research design of qualitative, quantitative and combined approaches (based on the third edition: 2009)*. Translated by Alireza Kiamanesh, Maryam Dana Tusi, Tehran, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Damghanian, H., & Hajkazemi, M. (2014). The Effect of Transformational Leadership on Work Alienation. *Iranian Journal of Insurance Research*, 29(2), 89-112. (In Persian)
- Denzin, N. (1988). *The research act: theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Ebrahimi Loye, A., & Mirzaei Rajeuni, S. (2018). *Qualitative research in the social sciences*. Tehran: Loye Publishing. (in Persian)
- Elhamejad, Z. (2017). *Assessing the relationship between employee dissatisfaction and the desire for job transfer with the mediating role of self-esteem studied: Centers of the University of Applied Sciences - Isfahan Province*, M.Sc. Thesis,

و ایجاد درک واحد از عدالت به یکپارچه‌سازی عملیات سازمانی اقدام و رفتارهای متهم به نفاق دورویی را برطرف نمایند. از آنجا که تاکنون مطالعات اندکی با رویکرد کمی - کیفی با ابزار پژوهش حاضر انجام شده است. لذا، در مرحله نخست بررسی اعتبارسنجی پرسشنامه محقق‌ساخته و سپس انجام پژوهش‌های مشابه در دیگر سازمان‌ها به‌عنوان پیشنهاد پژوهش ارائه می‌شود.

- Islamic Azad University, Naragh Branch. (In Persian)
- Flick, U. (2019). *An Introduction to Qualitative Research*, translated by Hadi Jalili, Tehran: Ney Publications. (In Persian)
- Fuller, B., & Marler, L.E. (2009). Change driven by nature: A metaanalytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gobi, E.G., & Lincoln, Y.S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Grube, J.W., Mayton, D.M., I. & Ball-Rokeach, S.J. (1994). Inducing Change in Values, Attitudes, and Behaviors: Belief System Theory and the Method of Value Self-Confrontation. *Journal of Social Issues*, 50, 153-173.
- Hasitschka, W., Tschmuck, P., & Zembylas, T. (2005). Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 35(2), 147-158.
- Hatch, M.J. (2008). *Organization theory: symbolic and postmodern interpretation*. Translated by Hassan Danaeifard, Tehran: Afkar Publishing. (In Persian)
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Holme, J.J., & Rangel, V.S. (2012). Putting School Reform in Its Place: Social Geography, Organizational Social Capital, and School Performance. *American Educational Research*, 49(2), 257-283.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 9th edition. New York: McGraw-Hill.
- Jahson, B. (1994). *Educational administration in the postmodern age*. London. West port.
- Johns, G., & Saks, A. (2019). *Revel for Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. (11th ed.). Pearson Education Canada.
- Keough, T., & Tobin, B. (2000). *Post modern leadership and the policy lexicon: from theory proxy, to practice*. Quebec: Level University.
- Khajehpour, N., & Bashlideh, K., Baharloo, M. (2018). The relationship between dismissal in the workplace with job performance, organizational citizenship behavior and intention to leave the job; The mediating role of job satisfaction. *Journal of Psychological Achievements*, 24(2), 137-160. (In Persian)
- Khalifa, E.D., & Truong, Q. (2010). The Relationship between Employee Perceptions of Equity and Job Satisfaction in the Egyptian Private Universities. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(5), 135-150.
- Kiniki, A. & Kreitner, R. (2014). *Organizational behavior management. Concepts, Theories, and Applications*. Translated by Hossein Safarzadeh, Ali Akbar Farhangi, Tehran: Payam Pouya Publications. (In Persian)
- Kowsar, W, A. (2019). *Predicting responsibility based on job satisfaction and emotional commitment among Eghlid school teachers*. Master Thesis, Islamic Azad University, Arsanjan Branch. (In Persian)
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Mikley, D (2001). *Determination in Management*. Translated by Badri Nikfetrat, Tehran, Management and Quality. (In Persian)
- Naami, A.Z., & Zargar, Y. (2009). Identifying job stressors and examining the relationship between these factors and job satisfaction of employees of an industrial company. *Psychological Studies*, 4(1), 30-39. (In Persian)
- Nancy, L., Y. Gabozi, A, J, O (2008). Typology of research projects by combined methods: (quantitative and qualitative), translated by Zeinab Mozaffari. *Scientific-Research Journal of Tomorrow (Farda) Management*, 7(19), 87-96. (In Persian)
- Nayini, A.M. (2011). *An Introduction to Cultural Management*. Tehran, Saghi Publications. (In Persian)
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., & Fiske, J. (2006). *Key Concepts in Communication*, Translated by Mir Hassan Raiszadeh Langroudi. Tehran: Faslenoo Publication. (In Persian)

- Rafii, M. (2014). *Investigating the relationship between some personal factors and employees' occupational work*. Master Thesis, Islamic Azad University, Garmsar Branch. (In Persian)
- Rezaei, S. H. (2016). *The Relationship between Job Adjustment and Job Satisfaction with Mental Health of Fars General Directorate of Sports and Youth*. Master Thesis, Islamic Azad University, Arsanjan Branch. (In Persian)
- Rezaei, A. (2020). *Fundamentals of Organizational Behavior Management*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of Humanities Books (SAMT). (In Persian)
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentals of Organizational Behavior*, translated by Mohammad Reza Akhavan Anvari, Farzad Omidvaran, Shirana Mahlouji, Kamyar Raisifar, Mandana Modiri, Nahal Azimi, Tehran: Mehraban Publishing Institute. (In Persian)
- Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards, D.J. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (3rd Ed). New York: Addison Wesley Longman.
- Saatchi, M. (2015). *Fundamentals of Organizational Behavior (Organizational Behavior and Productivity with Indigenous Attitudes)*, Tehran: Wirayesh Publications. (in Persian)
- Salehi Amiri, R. (2014). *Culture and Management of Cultural Organizations*, Tehran, Expediency Discernment Council. Strategic Research Center, Research and Cultural Group. (in Persian)
- Sarukhani, B. (2015). *Research methods in social sciences*. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)
- Schramm, W L. (2002). *The beginnings of communication study in America: a personal memoir*. Translated by Gholamreza Azari. Tehran: Resa Cultural Services Publications. (In Persian)
- Shine, A. (2005). *Organizational Culture Management and Leadership*, translated by Borzoo Farehy buzanjani, Shamsuddin Nouri Najafi, Tehran: Simaye Javan Publications. (In Persian)
- Statistics Center of Iran. (2015). *Socio-Economic Status of the Country in 2015*. Tehran: Markaz Publications. (In Persian)
- The United States Agency for International Development (USAID). (2012). *Demographic and Health Survey Sampling and Household Listing Manual*. ICF International Calverton. Maryland USA September.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R. & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & critical care nursing*, 48, 21-27.
- Vroom, V.H. (1994). *Work and motivation*. San Francisco, CA.
- Wang, K.L, Johnson, A., Nguyen, H., Goodwin, R.E., & Groth, M. (2019). The Changing Value of Skill Utilisation: Interactions with Job Demands on Job Satisfaction and Absenteeism. *Applied Psychology*, 69(1), 5-29.
- Wang, W., Wang, Y., Zhang, Y., & Ma, J. (2020). Spillover of workplace IT satisfaction onto job satisfaction: The roles of job fit and professional fit. *International Journal of Information Management*, 50, 341-352.
- Weinstein, N. D. (1993). Testing four competing theories of health-protective behavior. *Health Psychology*. 12(4), 324-333.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W., & Lofquist, L. H. (2000). *Manual for the minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
- Wibowo G. (2017). Comparison of the Models of Organizational Behavior: A Review. *Management and Economics Research Journal*, 2, 32-40.
- Zarei, R. (2017). *Relationship between managerial styles and quality of work life with job satisfaction of Rostam education school principals*. Master Thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch. (In Persian)
- Ziari, H. (2007). *Principles and methods of regional planning*, Yazd: Yazd University. (In Persian).

ارزیابی اثربخشی تبلیغات بانکی و شناسایی عوامل مؤثر بر ترجیح ارباب رجوع

صدف خان بلوکی^۱، *علی اصغر عیوضی حشمت^۲، رسول ثانوی فرد^۳، علیرضا آقا یوسفی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

۴. دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۰/۱۸) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۳/۱۷)

Evaluating the Effectiveness of Bank Advertising and Identifying the Factors Affecting Client Preference

Sadaf Khanbolooki¹, *Aliasghar Eyvaziheshmat², Rasoul Sanavifard³, Alireza Aghayousefi⁴

1. Ph.D Candidate, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

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

3. Assistant Professor, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

4. Associate Professor, Department of Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (2021/Jan/07) Accepted: (2021/June/07)

«نوع مقاله: پیمایشی»

Abstract

Advertising can only grow as the main way to communicate with the audience and the most popular form of marketing if it focuses on effectiveness. The purpose of this study is to evaluate the effectiveness of bank advertising, determine the factors affecting the effectiveness of advertising, and identify the factors affecting the attraction and preference of Day Bank clients. In this regard, the Aida model was used to evaluate the effectiveness of advertising. The statistical population of this research is the clients of Day Bank in Tehran who have seen the bank's advertisements. Due to the infinity of the statistical population and using Cochran's formula, 402 of them were selected using stratified random sampling and a questionnaire was distributed among them. The research questionnaire has face validity with the approval of experts and university professors and structural validity through confirmatory factor analysis. To calculate the reliability, Cronbach's alpha coefficient was used and all values were higher than 0.7, which indicates the high reliability of the questionnaire. Structural equation method and SmartPLS software were used to analyze the data and test the research hypotheses. The results show that Day Bank's advertisements show sufficient effectiveness in the components of attracting attention, creating interest, creating desire, and choosing a bank. From the clients' point of view, the honesty of the messages and their authenticity, and after that, the creativity in the advertisements and the use of appropriate images are very important in increasing the effectiveness of Day Bank's advertisements. Clients consider the good attitude of employees and respect for the customer, the speed of banking services, matching services received with advertising messages, variety of services received, and providing better electronic banking services were more effective in preference and choosing Day Bank.

Keywords

Effectiveness, Advertising, Preference and Selection, AIDA Model, Day Bank.

چکیده

تبلیغات به‌عنوان اصلی‌ترین راه برقراری ارتباط با مخاطب و مشهورترین شکل بازاریابی تنها زمانی می‌تواند رشد کند که متمرکز بر اثربخشی باشد. هدف پژوهش حاضر ارزیابی اثربخشی تبلیغات بانکی، تعیین عوامل مؤثر بر اثربخشی تبلیغات و شناسایی عوامل مؤثر در جلب و ترجیح مراجعان بانک دی است. در این راستا از مدل آیدا به‌منظور ارزیابی اثربخشی تبلیغات استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش مراجعان بانک دی در شهر تهران هستند که تبلیغات بانک را دیده‌اند. به دلیل نامحدود بودن جامعه آماری و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۴۰۲ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و پرسشنامه در بین آن‌ها توزیع شد. پرسشنامه پژوهش از روایی صوری با تأیید خبرگان و استادان دانشگاهی و روایی‌سازه از طریق تحلیل عامل تأییدی برخوردار است. جهت محاسبه پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۷ شد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شد. نتایج یافته‌ها حاکی از آن است که تبلیغات بانک دی در مؤلفه جلب‌توجه، ایجاد علاقه، ایجاد تمایل و اقدام به انتخاب بانک، اثربخشی کافی را نشان می‌دهند. از نظر مراجعان صداقت موجود در پیام‌ها و واقعی بودن آن‌ها و بعد از آن، به ترتیب خلاقیت موجود در تبلیغات و استفاده از تصاویر مناسب در افزایش اثربخشی تبلیغات بانک دی بسیار با اهمیت هستند. مراجعان به ترتیب برخورد خوب کارکنان و احترام به مشتری، سرعت خدمات بانکی، مطابقت خدمات دریافتی با پیام تبلیغاتی، تنوع خدمات دریافتی و ارائه خدمات بانکداری الکترونیک بهتر نسبت به رقیب را در ترجیح و انتخاب بانک دی مؤثر می‌دانند.

واژه‌های کلیدی

اثربخشی، تبلیغات، ترجیح و انتخاب، مدل آیدا، بانک دی.

*Corresponding Author: Ali Asghar Eyvazi Heshmat

E-mail: alieyvazih@yahoo.com

*نویسنده مسئول: علی اصغر عیوضی حشمت

مقدمه

با توجه به گسترش ارتباطات و شدت رقابت در اقتصاد، امروزه شرکت‌ها و مدیران بازاریابی به‌جای جذب مشتری، برای جذب مخاطبان برنامه‌ریزی می‌کنند و سپس سعی در تبدیل مخاطبان به مشتری را دارند (هوانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۷). در محیط رقابتی کنونی و با توجه به تغییرات سریع رفتار مصرف‌کنندگان، تبلیغات به‌عنوان ابزار اصلی نمایش تمایز محصول یا خدمت و ایجاد آگاهی در مخاطب است و توانایی سازمان‌ها در برقراری ارتباط اثربخش با مخاطبان، عامل بسیار مهمی در موفقیت نهایی است (کیم و جون^۲، ۲۰۱۶). یکی از لازمه‌های شرکت که در درک مشتریان از شرکت مؤثر است، انتخاب یک ابزار ارتباطی مناسب است تا محصولات و خدمات شرکت را به مشتریان معرفی کند (زیدان یحیی سالم^۳، ۲۰۱۶) با توجه به اهمیت تبلیغات و بودجه کلان آن در دنیا، سنجش اثربخشی تبلیغات از اساسی‌ترین موضوع‌های بازاریابی بوده و می‌تواند از راه‌های متفاوتی مورد ارزیابی قرار گیرد (اکلر و بولس^۴، ۲۰۱۱؛ توماس و کوهلی^۵، ۲۰۱۱). امروزه مشتریان می‌توانند خدمات مشابهی را از بانک‌های دیگر دریافت کنند و در نتیجه مستعد تغییر بانک خود هستند (ابراهیمی و عالی، ۱۳۹۵). شناخت و توجه به ترجیحات مشتریان نسبت به خدمات موردنیاز نیز از جمله مسائلی است که همواره ذهن مدیران و کارکنان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات را به خود مشغول کرده است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴).

اکنون بانک‌ها در شرایطی از وضعیت اقتصادی به سر می‌برند که کمبود نقدینگی و رکود بازار از جمله مشکلات اصلی آن‌ها به شمار می‌رود. ترس از خروج سرمایه‌ها از سیستم بانکی به دنبال پایین آمدن نرخ سود سپرده، یکی از مهم‌ترین دلایلی است که بانک‌ها باید بیش از پیش به جذب مشتری بپردازند. بانک دی نیز به‌عنوان یکی از نهادهای پولی به دلیل وجود رقبا، افزایش روزافزون تعداد بانک‌ها و افزایش حق انتخاب مشتریان، برای جذب سپرده‌ها به تبلیغات روی آورده و همه‌ساله هزینه بالایی را در این زمینه صرف می‌کند. می‌بایست به‌منظور حفظ و حتی افزایش سهم بازار خود از ابزارهایی استفاده کند که تبلیغات اثربخش یکی از مهم‌ترین ابزارهای جذب مشتریان و در نتیجه حفظ و افزایش سهم بازار است. از آنجایی که خدمات بانک دی نیز مشابه خدمات دیگر بانک‌ها است شاید

آنچه بتواند باعث تفاوت شود، نوع معرفی این خدمات و در واقع، تفاوت و جذابیت در تبلیغات بانک باشد. بنابراین، آگاهی از اینکه این تفاوت و جذابیت تحقق یافته است و یا خیر، نقش و جایگاه ویژه ارزیابی اثربخشی تبلیغات را برای این بانک مشخص می‌سازد. بانک دی در زمینه تبلیغات، با مسائل سنجش اثربخشی مواجه است. بنابراین، کسب آگاهی از میزان و چگونگی اثربخشی هزینه‌های صرف شده در پخش تبلیغات این بانک جهت جذب مشتریان، براساس انجام پژوهش ضروری است. لازم است تبلیغات صورت گرفته هدفمند اجرا شود تا به بالاترین اثربخشی در انتقال و آگاهی‌رسانی از خدمات بانک دی و شناساندن برند آن به مردم را داشته باشد. همچنین شناسایی مهم‌ترین عوامل در افزایش اثربخشی تبلیغات و در نظر گرفتن آن‌ها در هنگام تهیه برنامه تبلیغاتی، می‌تواند تأثیر بسزایی در جهت بهبود تبلیغات و بالا بردن میزان اثربخشی بانک دی داشته باشد. بنابراین، براساس اهداف پژوهش و مطالعات صورت گرفته این پژوهش به‌منظور پاسخگویی به سؤالات اساسی شکل گرفته است نخست اینکه آیا تبلیغات بانک دی مراحل مدل ایدا را با موفقیت طی می‌کند و در نتیجه از اثربخشی برخوردار است؟ مهم‌ترین عوامل مؤثر در رضایت و انتخاب بانک توسط مشتری کدام است؟ اولویت‌بندی عوامل مؤثر جهت افزایش اثربخشی تبلیغات بانک دی کدام است؟ راهکارهای مناسب جهت افزایش اثربخشی تبلیغات بانک دی کدام است؟

پیشینه‌های پژوهش تبلیغات

تبلیغات شکلی از ارتباطات است که جهت متقاعدسازی مخاطب به خرید صورت می‌گیرد یا انجام یکسری فعالیت‌ها و اقداماتی است، جهت ارائه اطلاعات درباره محصولات، خدمات و غیره به مخاطبان (مارتین و همکاران^۶، ۲۰۱۹). تبلیغات سال‌هاست که ابزار ارتباطی قدرتمندی برای ترفیع محصولات و دستیابی به اهدافی مانند افزایش فروش و سودآوری و یا تقویت تصویر برند، مطرح است (کیم و جون، ۲۰۱۶). برخی از تاکتیک‌های بازاریابی مانند ارتقای قیمت آثار کوتاه‌مدت دارند برخی دیگر مانند تبلیغات، هم دارای آثار کوتاه‌مدت و هم بلندمدت بوده و برای شرکت‌ها به‌عنوان یک سیستم ارتباطی حیاتی مطرح هستند (هانسنس^۷، ۲۰۱۵).

1. Hwang & et al
2. Kim & Jun
3. Zedan Yehia Salem
4. Eckl & Bolls
5. Thomas & Kohli

6. Martins & et al
7. Hanssens

اثربخشی تبلیغات

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیشروی تبلیغ‌کنندگان و سازمان‌ها، اندازه‌گیری اثربخشی کارزار تبلیغاتی‌شان است که این وضعیت با ظهور انواع روش‌های تبلیغاتی و بسترهای کاری جدید پیچیده‌تر شده است (استیوز و فابریزو، ۲۰۱۴). از جمله مدل‌هایی که برای سنجش اثربخشی تبلیغات ارائه شده است می‌توان به مدل داگمار^۲، لایویج و استاینر^۳، آیدا^۴ اشاره کرد (کیم و جون، ۲۰۱۶).

راسل کلی^۵ مدل داگمار را مطرح کرد. این مدل، موفقیت تبلیغ را به میزان آگاهی و فهم مصرف‌کننده در شناخت و ایجاد تعهد درباره عمل می‌داند. مراحل این مدل عبارت‌اند از ۱. مشتری بالقوه، باید اولاً از وجود یک برند، آگاهی یابد. ۲. وی باید این را درک کند که محصول چیست و چه چیزی را برای او به همراه خواهد داشت. ۳. او باید به یک باور ذهنی برسد تا محصول را بخرد. ۴. سرانجام اینکه مخاطب باید اقدام به خرید کند (کارلسون^۶؛ ۲۰۰۷). مدل سلسله‌مراتب تأثیرات توسط لایویج و استاینر مطرح شده و بیان‌کننده سه مرحله شناختی، رفتاری و احساسی در خرید مخاطبان است (راجرز و تورسون^۷؛ ۲۰۱۷). این ۳ مرحله کلی در ۶ گام جزئی‌تر باید پیاده‌سازی شوند که این گام‌ها شامل: آگاهی دادن به مشتری، ایجاد اطلاعات در مشتری، ایجاد تمایل در مشتری، ایجاد ترجیح در مشتری، متقاعد کردن مشتری و درنهایت اقدام به خرید است (راسل بنت و همکاران^۸؛ ۲۰۱۶).

از آنجایی که در این پژوهش از مدل آیدا برای ارزیابی اثربخشی تبلیغات استفاده شده است. بنابراین، توضیحات بیشتری درباره این مدل ارائه می‌شود. یکی از معتبرترین و پرکاربردترین الگوهای سنجش اثربخشی تبلیغات، مدل آیدا است که در سال ۱۹۲۵ توسط استرانگ^۹ ایجاد شد. مدل آیدا به‌عنوان یک مدل رفتاری است که شامل چهار بعد جلب‌توجه، علاقه‌مندی، ایجاد تمایل و اقدام است (حسن و همکاران^{۱۰}؛ ۲۰۱۵).

یکی از شاخص‌های ارزیابی اثربخشی تبلیغات در ابعاد مدل آیدا جلب‌توجه است. در صورت عدم جلب‌توجه مشتری در اولین

برخورد با تبلیغ، شاید دیگر آن تبلیغ هرگز موفق به جلب‌توجه مشتری در دفعات بعدی نیز نگردد. حالت مطلوب آن است که ابتدا شرکت بتواند با روابط عمومی خود و از طرفی تبلیغات ارائه شده، توجه مخاطبان را جلب کند (گانی^{۱۱} و گروسر^{۱۲}، ۲۰۱۴). شاخص بعدی ارزیابی علاقه مخاطبان است. دوست داشتن یا علاقه به تبلیغات نقش مهمی در تسهیل پاسخ مصرف‌کننده به تبلیغات دارد (ویجایا^{۱۳}؛ ۲۰۱۲). ایجاد تمایل یکی دیگر از وظایف تبلیغات و همچنین یکی دیگر از ابعاد مدل آیدا است. یکی از دشوارترین وظایف پیام تبلیغاتی، ایجاد تمایل و تحریک کردن افراد برای داشتن و یا استفاده از کالا و خدمات موردنظر است. تبلیغ‌کننده باید با مشتری ارتباط برقرار کند. برای اینکه این کار درست انجام شود، باید بدانند که مشتریان هدف چگونه فکر می‌کنند. سپس پیام تبلیغاتی باید بتواند مشتری را متقاعد کند که کالا یا خدمتی را که قصد معرفی و عرضه آن را دارند، می‌تواند نیازهای مشتری را برآورده سازد (بلچ، بلچ^{۱۳}؛ ۲۰۰۸). شاخص اقدام درواقع نشان‌دهنده تأثیر تبلیغ روی افراد است. اگر تبلیغ نتواند منجر به اقدام عملی در افراد شود تمامی هزینه‌های صورت گرفته به هدر خواهد رفت (حسن و همکاران، ۲۰۱۵).

تشابه تبلیغ بانک‌ها در رسانه‌ها و هدایای جوایز و دیگر روش‌های ترویجی، انگیزه لازم را در مشتری به وجود نمی‌آورد و درواقع باید به‌نوعی از ترجیحات مشتریان و نیازمندی‌های آن‌ها آگاهی یافت (نعمتی، احدی و کردی، ۱۳۹۴). عواملی چند می‌تواند بر انتخاب بانک توسط مشتری تأثیر داشته باشد که از آن جمله می‌توان از رفتار و برخورد خوب کارکنان بانک به‌عنوان مهم‌ترین عامل و پس از آن نیز به ترتیب، سرعت خدمات بانکی، تبلیغات، برند بانک و ارائه خدمات بانکی الکترونیک بهتر نسبت به رقبا نام برد (ربیعی، محمدیان و برادران، ۱۳۹۰).

کارکنان یک سازمان خدماتی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در خدمت مشتری هستند، جز عوامل اصلی برنامه بازاریابی به حساب می‌آیند. می‌توان گفت که رفتار کارکنان صفی و ارتباط آنان با ارباب‌رجوع و مشتریان برای بانک بسیار مهم است (انگ و کالو^{۱۴}؛ ۲۰۱۵). از دیدگاه رفتار سازمانی بدرفتاری کارکنان منتج به عواقب منفی برای سازمان می‌شود (بروکس^{۱۵}؛ ۲۰۱۵). در فضای رقابت بانکی، بانک‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان خود را جلب نمایند و همواره خواهان ارائه خدمات سریع‌تر و بهتر به آن‌ها

1. Est.vez & Fabrizio
2. Dagmar
3. Steiner & Lavidge
4. AIDA
5. Rossel Colley
6. Karlsson
7. Rodgers & Thorson
8. Russell-Bennett & et al
9. Strong
10. Hassan & et al

11. Gani & Groessler
12. Wijaya
13. Belch & Belch
14. Ang & Koslow
15. Brooks

دقت و صداقت در طراحی ارائه پیام در هر شکلی از تبلیغات، به‌ویژه در بخش‌های خدمات مالی حائز اهمیت است (انیو و ویت، ۱۳۸۹: ۳۴۱). تبلیغ‌کنندگان خواستار موارد بصری برای ایفای بخش بزرگی در تبلیغات‌شان هستند (کلا و همکاران، ۲۰۰۶: ۴۱۱).

پژوهش‌های متعددی در حوزه اثربخشی تبلیغات در داخل و خارج از کشور انجام شده است. در جدول ۱ به مهم‌ترین و مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، الگوی آیدا به‌عنوان اساس و پایه سنتجش اثربخشی تبلیغات در بسیاری از مطالعات داخلی و خارجی در نظر گرفته شده است.

باشند (الوانی، ۲۰۱۱). خدمات نوین بانکی از جمله عوامل بسیار مهم در ایجاد مزیت رقابتی برای بانک است و کیفیت خدمات الکترونیکی ارائه شده توسط بانک می‌تواند مستقیماً وفاداری و رضایت مشتریان را تحت تأثیر قرار دهد (موزلیم^۱، ۲۰۱۶). همچنین عواملی چند می‌تواند بر افزایش یا کاهش اثربخشی تبلیغات تأثیر داشته باشد که از آن جمله می‌توان از خلاقیت، صداقت و واقعی بودن پیام‌ها و استفاده از تصاویر مناسب در تبلیغات نام برد. خلاقیت روح تبلیغات و برندسازی است. تبلیغات خلاق به‌عنوان تبلیغات مطلوب‌تر ادراک می‌شوند (سینگام و همکاران^۲، ۲۰۱۴). صداقت در تبلیغ، از ارکان اثربخشی است؛ به‌طوری که مخاطب پس از استفاده از کالا یا خدمات عملاً پیام تبلیغ را بدون کم‌وکاست تجربه کرده باشد (ایرجی، ۱۳۸۷). بنابراین،

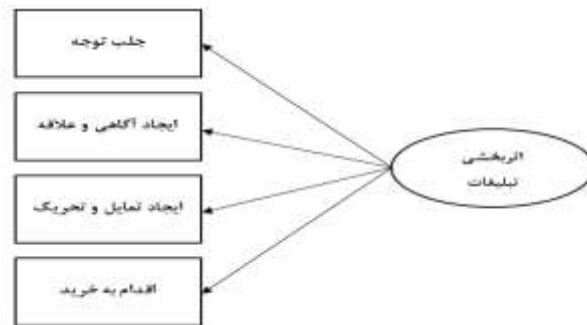
جدول ۱. خلاصه‌ای از مرتبط‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی

| سال | محقق | عنوان | نتایج |
|------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۰۱۵ | حسن، احمد ندیم و شیراتودین | استفاده استراتژیکی از رسانه اجتماعی در تجارت‌های جزئی بر پایه مدل آیدا در مالزی | یافته پژوهش نشان می‌دهد که مدل آیدا می‌تواند در استراتژی‌سازی استفاده از رسانه اجتماعی در اهداف بازاریابی استفاده شود. تبلیغات در رسانه اجتماعی باعث شکل‌گیری توجه، علاقه، تمایل یا گرایش و عمل می‌شود. |
| ۲۰۱۳ | لی و یو ^۳ | یک مدل بازاریابی مبتکرانه مبتنی بر مدل آیدا در چین | نتایج به دست آمده حاکی از آن است که توجه، علاقه و جذابیت، عامل مهمی در ارزیابی اثربخشی تبلیغات هستند و می‌توانند باعث تغییر در رفتار مخاطب شوند. |
| ۲۰۱۲ | غریبی، دانش و شاهرودی | اثربخشی تبلیغات شرکت‌های بیمه خصوصی بر اساس الگوی آیدا | تبلیغات باعث ایجاد توجه، شکل‌گیری علاقه، به وجود آمدن تمایل و درنهایت خرید این نوع از محصولات می‌شود و اثربخش است. |
| ۲۰۰۹ | منگولد ^۴ | نقش عنصر تبلیغات بر جذب مشتریان | در پژوهش خود به ایجاد آگاهی و جلب توجه مخاطبان توجه کرده و دلیل آن را جهت‌دهی رفتار مشتریان ذکر کرده است. |
| ۱۳۹۸ | علوی و موسوی | شبیه‌سازی الگوی آیدا با تأکید بر ارتباطات یکپارچه بازاریابی | الگوی رفتاری هریک از چهار بعد مدل آیدا با تأکید بر نقش عناصر ارتباطات یکپارچه بازاریابی بررسی گردید. |
| ۱۳۹۷ | اسدی و محمدی | بررسی اثربخشی تبلیغات دیداری بر انتخاب شهرستان رامسر به‌عنوان مقصد گردشگری | یافته‌ها نشان داد تبلیغات دیداری بر جلب توجه افراد، ایجاد تمایل و درنهایت انتخاب مقصد اثرگذار است، اما بر علاقه گردشگران به مقصد تأثیری ندارد. |
| ۱۳۹۶ | کشمیری، الهی و اکبری | اثربخشی تبلیغات از طریق ورزش شرکت ایرانسل در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران براساس مدل آیدا | نتایج فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که از نظر تماشاگران، تبلیغات از طریق ورزش شرکت ایرانسل در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران تنها در مؤلفه جلب توجه دارای اثربخشی کافی بوده است و در سایر متغیرهای پژوهش؛ یعنی گام‌های ایجاد آگاهی و علاقه، ایجاد تمایل و تحریک و اقدام به خرید، نتایج اثربخشی کافی را نشان نمی‌دهند. |

ادامه جدول ۱. خلاصه‌ای از مرتبط‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|
| نتایج حاصله حاکی از آن بود که تبلیغات انجام شده به وسیله بانک ملت نتوانسته است آن‌چنان اثربخش باشد که موجب جلب توجه، جلب علاقه، تحریک تمایل و خرید خدمات بانکی توسط مشتریان شود. | بررسی اثربخشی تبلیغات در شعب بانک ملت کاشان براساس مدل آیدا | طرفدار، خوش خواهش و باغ شیخی | ۱۳۹۵ |
| نتایج نشان داد که هرچند تبلیغات اجتماعی صرفه‌جویی در مصرف برق منجر به جلب توجه مخاطبان نمی‌شود و در آن‌ها علاقه و تمایل خاصی ایجاد نمی‌کند، با وجود این به آن عمل کرده و در مصرف برق صرفه‌جویی می‌کنند. بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که باید دلایل صرفه‌جویی در مصرف برق را در عوامل دیگر جستجو کرد. | ارزیابی اثربخشی تبلیغات اجتماعی مربوط به صرفه‌جویی در مصرف برق با استفاده از الگوی آیدا | عزیزی و قنبرزاده | ۱۳۹۴ |
| یافته‌ها حاکی از آن بود که تبلیغات تلویزیونی و روزنامه‌ای بانک، علاوه بر طی موفقیت‌آمیز مراحل مدل آیدا، از اثربخشی نیز برخوردار بوده است. | اثربخشی تبلیغات بانک پارسیان در سطح شهر تهران با استفاده از الگوی آیدا | ربیعی و همکاران | ۱۳۹۰ |

مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش اقتباس از مدل آیدا (لی و یو، ۲۰۱۳)

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است و بخش دوم نیز به‌منظور سنجش متغیرهای پژوهش براساس فرضیه‌های پژوهش طراحی شده است. برای اندازه‌گیری متغیرهای پرسشنامه، مقیاس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای به کار رفته است. به‌منظور بررسی روایی‌سازه پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد و درنهایت جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از روش معادلات ساختاری استفاده شد.

جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر، مشتریان بانک دی در سطح شهر تهران در سال ۱۳۹۸ می‌باشند که با تبلیغات بانک دی آشنا هستند؛ جهت تعیین حجم نمونه، با توجه به نامحدود بودن جامعه، تعداد نمونه طبق فرمول کوکران ۳۸۴ مورد محاسبه شد که البته، با در نظر گرفتن ۵ الی ۱۰ درصد ریزش در پرسشنامه، ۴۵۰ پرسشنامه در میان مشتریان بانک دی در شعب تهران توزیع شد که از این تعداد، ۴۰۲ پرسشنامه به صورت نهایی به‌عنوان نمونه آماری مبنای پژوهش قرار

بر این اساس فرضیه‌های این پژوهش نیز مبتنی بر الگوی آیدا و به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه فرعی اول: تبلیغات بانک دی موجب جلب توجه مخاطبان می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: تبلیغات بانک دی موجب ایجاد علاقه در مخاطبان می‌شود.

فرضیه فرعی سوم: تبلیغات بانک دی موجب ایجاد تمایل در مخاطبان می‌شود.

فرضیه فرعی چهارم: تبلیغات بانک دی موجب اقدام مخاطبان (انتخاب بانک) می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه موردنظر که مشتمل بر دو بخش است، مورد استفاده قرار گرفته است. بخش اول، مربوط به

کمک روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب کرد. لذا در این پژوهش، پژوهشگر شهر تهران را به پنج بخش شمال، جنوب، مرکز، شرق و غرب رد و سپس از هر منطقه، تعداد سه شعبه، به‌طور تصادفی انتخاب شده است و در نهایت، در هر شعبه به‌طور متوسط ۳۰ پرسشنامه را توزیع کرد که در جدول ۲ بیان شده است.

گرفت. در فرمول کوکران، N حجم جامعه آماری، N حجم نمونه، Z مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر $P=1/96$ نسبت صفت موجود در جامعه که برابر $0/5$ قرار داده شده تا حجم نمونه به حداکثر مقدار ممکن افزایش یابد، q نسبت صفتی که در جامعه موجود نیست و با $1-p$ برابر است، همچنین d مقدار خطای مجاز برابر با $0/05$ است (مؤمنی، ۱۳۸۷). محقق این تعداد نمونه را به

جدول ۲. نسبت سهم هریک از طبقات جامعه آماری برای نمونه‌گیری

| اعضا | جامعه | تعداد نمونه |
|------|-------------|-------------|
| شمال | شریعتی | ۳۰ |
| | باغ فردوس | ۳۰ |
| | پل رومی | ۳۰ |
| جنوب | نازی‌آباد | ۳۰ |
| | شهرری | ۳۰ |
| | ناصرخسرو | ۳۰ |
| غرب | آزادی | ۳۰ |
| | جنت‌آباد | ۳۰ |
| | ستارخان | ۳۰ |
| شرق | پیروزی | ۳۰ |
| | هفت‌حوض | ۳۰ |
| | میدان شهدا | ۳۰ |
| مرکز | انقلاب | ۳۰ |
| | مطهری | ۳۰ |
| | طالقانی | ۳۰ |
| | کل پرسشنامه | ۴۵۰ |

معیار "میانگین واریانس استخراج شده"^۹ را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و مقدار بالای $0/5$ برای این شاخص را جهت همگرایی‌سازه با شاخص‌ها قابل‌قبول دانستند. ضریب آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجه‌ای مناسب برای ارزیابی سازگاری درونی^{۱۰} بوده و نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مرتبط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از $0/7$ نشانگر پایایی قابل‌قبول است. معیار دیگر سنجش پایایی، شاخص پایایی ترکیبی بوده که معیار مدرن‌تری نسبت به آلفای کرونباخ است و برتری آن در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به

روایی و پایایی

روایی‌سازه^۱ با شاخص روایی همگرا^۲ و پایایی^۳ آن از طریق معیارهای آلفای کرونباخ^۴ و پایایی ترکیبی^۵ انجام می‌شود (هولاند^۶، ۱۹۹۹). روایی همگرا، نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود بوده و هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلا، هایگینس و تامپسون^۷، ۱۹۹۵). (فورنل و لارکر^۸، ۱۹۸۱)

1. Validity
2. Convergent Validity
3. Reliability
4. Cronbach's Alpha
5. Composite Reliability (CR)
6. Hulland
7. Barclay, Higgins & Thompson
8. Fornell & Larcker

9. Average Variances Extracted (AVE)
10. Internal Consistency

شده میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و ضرایب پایایی ترکیبی نشان‌دهنده قابل قبول بودن روایی و پایایی آن‌ها است (جدول ۳).

همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ (نونالی، ۱۹۷۸) شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مقادیر محاسبه

جدول ۳. نتایج بررسی آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای متغیرها

| متغیرها | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی (CR) | روایی همگرا (AVE) |
|-----------|---------------|--------------------|-------------------|
| جلب توجه | ۰/۹۰۶ | ۰/۹۲۷ | ۰/۶۸۲ |
| علاقتمندی | ۰/۷۸۶ | ۰/۸۶۰ | ۰/۶۰۸ |
| تمایل | ۰/۸۸۶ | ۰/۹۱۵ | ۰/۶۸۳ |
| اقدام | ۰/۸۹۲ | ۰/۹۱۵ | ۰/۶۰۸ |

بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (K-S)

برای بررسی نرمال بودن داده در این پژوهش از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده می‌شود. در این آزمون اگر سطح معنی‌داری برای متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ باشد داده‌ها نرمال بوده و از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی داده‌ها استفاده شده ولی اگر سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ باشد داده‌ها نرمال نمی‌باشند و باید از آزمون‌های ناپارامتریک برای بررسی داده‌ها استفاده کرد. در جدول ۴ نتایج آزمون کولموگوروف اسمیرنوف نشان داده شده است.

یافته‌های پژوهش جمعیت‌شناختی

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات حاصل از داده‌های جمعیت‌شناختی شامل: جنسیت، وضعیت تأهل، سن، تحصیلات و شغل نمونه آماری، بدین شرح استخراج شد: ۱۹۲ نفر زن، ۲۱۰ نفر مرد، ۲۲۶ نفر متأهل، ۱۷۶ نفر مجرد، ۱۶ نفر کمتر از ۳۰ سال، ۱۹۰ نفر بین ۳۱-۴۰ سال، ۹۵ نفر بین ۴۱-۵۰ سال، ۶۱ نفر بین ۵۱-۶۰ سال، ۴۰ نفر بالاتر از ۶۰ سال، ۹۱ نفر زیردیپلم و دیپلم، ۷۹ نفر فوق‌دیپلم، ۱۵۲ نفر لیسانس، ۶۲ نفر فوق‌لیسانس، ۱۸ نفر دکتری، ۸۴ نفر شاغل در بخش دولتی، ۲۱۳ نفر شاغل در بخش خصوصی، ۴۶ نفر دارای شغل آزاد، ۲۸ نفر خانه‌دار و ۳۱ نفر بازنشسته بوده‌اند.

جدول ۴. آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

| شاخص‌ها | سطح معنی‌داری | مقدار خطا | درجه آزادی |
|----------------------------------|---------------|-----------|------------|
| جلب توجه | ۰/۰۸۶ | ۰/۰۵ | ۳۸۴ |
| ایجاد علاقه | ۰/۱۰۲ | ۰/۰۵ | ۳۸۴ |
| ایجاد تمایل | ۰/۰۷۳ | ۰/۰۵ | ۳۸۴ |
| اقدام (انتخاب بانک توسط مشتریان) | ۰/۰۹۸ | ۰/۰۵ | ۳۸۴ |
| تبلیغات اثربخش | ۰/۲۱۶ | ۰/۰۵ | ۳۸۴ |

بارهای عاملی استاندارد شده و مقادیر t بین سؤالات و متغیرها

بارهای عاملی استاندارد شده و مقادیر t بین سؤالات و متغیرها در جدول ۵ نشان داده شد. با توجه به نظر (هولاند، ۱۹۹۹) اگر مقدار ضرایب بار عاملی، بالای ۰/۴ باشد سؤالات از روایی مناسبی برای متغیرها برخوردار هستند و اگر از ۰/۴ کمتر باشد باید آن سؤال‌ها از پرسشنامه حذف کرد.

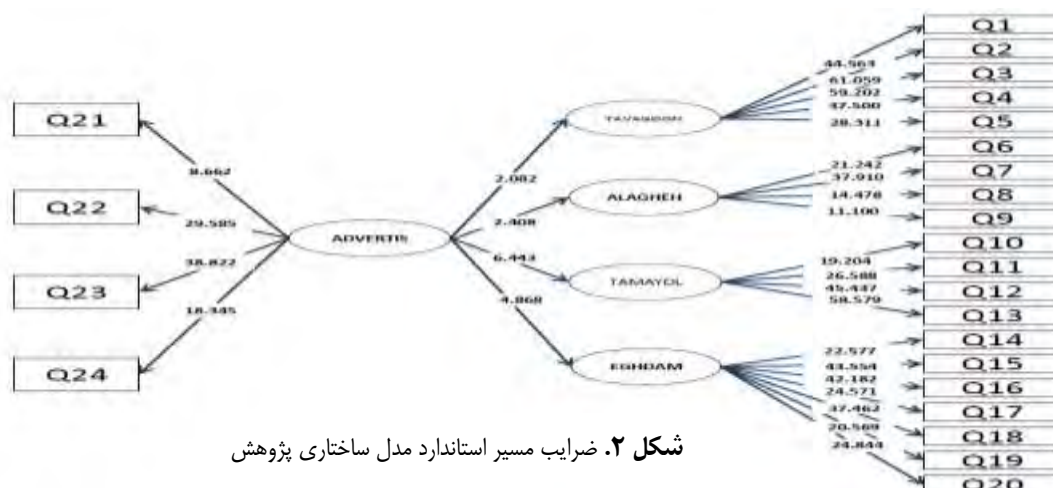
با توجه به نتایج جدول ۴، چون مقدار سطح معنی‌داری برای تمام شاخص‌ها بزرگ‌تر از مقدار خطا (۰/۰۵) است. در نتیجه داده‌های پژوهش دارای توزیع نرمال هستند و برای تحلیل می‌توان آزمون‌های پارامتریک را اجرا کرد.

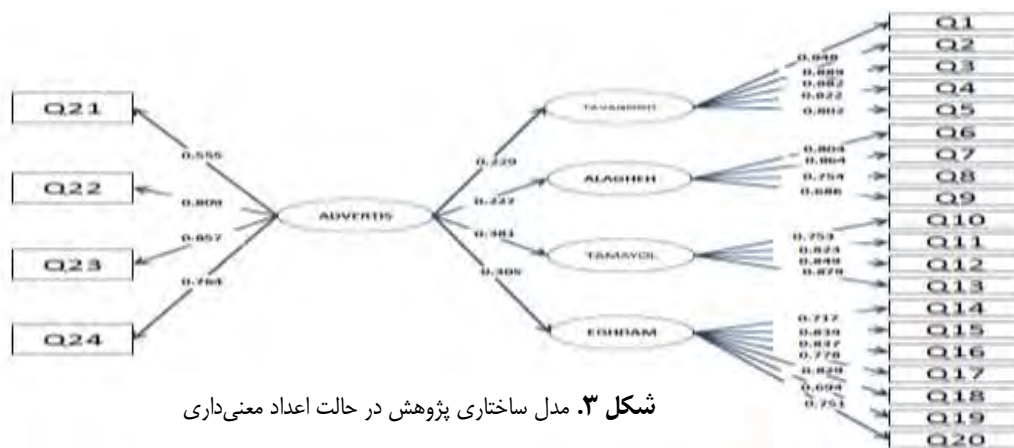
جدول ۵. اعداد بار عاملی استاندارد شده و t بین متغیرها و سؤالات مربوط به آن‌ها

| متغیرها | گویه‌ها | مقدار بار عاملی | مقدار آماره تی | نتیجه |
|----------|------------------------------------|-----------------|----------------|-------|
| جلب توجه | ایجاد شناخت و آگاهی | ۰/۸۳۵ | ۴۸/۳۹۳ | مطلوب |
| | موردپسند بودن طرح‌ها | ۰/۸۷۶ | ۶۵/۴۰۱ | مطلوب |
| | میزان خلاقیت | ۰/۸۷۰ | ۵۹/۹۸۸ | مطلوب |
| | متناسب با انتظارات | ۰/۸۳۰ | ۴۸/۱۰۷ | مطلوب |
| | متفاوت بودن | ۰/۸۱۵ | ۳۸/۸۱۳ | مطلوب |
| علاقه | تمایل به دوباره دیدن | ۰/۷۵۸ | ۲۶/۵۱۴ | مطلوب |
| | تمایل به دوباره خواندن بروشورها | ۰/۸۳۸ | ۴۷/۹۸۳ | مطلوب |
| | یادآوری خاطرات | ۰/۷۸۹ | ۳۵/۱۹۱ | مطلوب |
| تمایل | چشم گیر و جذاب بودن | ۰/۷۳۵ | ۲۷/۳۴۶ | مطلوب |
| | ایجاد تصویر ذهنی مثبت | ۰/۷۶۷ | ۲۸/۴۴۰ | مطلوب |
| | جلب اطمینان و صداقت | ۰/۸۴۸ | ۴۹/۶۸۹ | مطلوب |
| | احساس نیاز | ۰/۸۵۱ | ۴۳/۸۶۹ | مطلوب |
| اقدام | مطابق با علایق و خواسته‌ها | ۰/۸۶۵ | ۶۳/۷۵۷ | مطلوب |
| | خدمات الکترونیکی بهتر نسبت به رقبا | ۰/۷۰۶ | ۲۰/۱۱۰ | مطلوب |
| | رضایت از خدمات دریافتی | ۰/۸۳۶ | ۳۶/۴۰۰ | مطلوب |
| | حس کنجکاوی و جست و جو | ۰/۸۴۱ | ۴۶/۴۳۰ | مطلوب |
| | میزان توصیه به دوستان و آشنایان | ۰/۷۷۳ | ۲۳/۴۷۸ | مطلوب |
| | مطابقت خدمات با پیام تبلیغاتی | ۰/۸۲۶ | ۳۸/۰۹۳ | مطلوب |
| | سرعت بالای خدمات بانکی | ۰/۷۰۸ | ۲۱/۹۰۶ | مطلوب |
| تبلیغات | رضایت از برخورد کارکنان | ۰/۷۵۹ | ۲۵/۶۵۳ | مطلوب |
| | معرفی | ۰/۷۸۷ | ۳۴/۵۰۶ | مطلوب |
| | نشان دادن مزیت | ۰/۸۵۴ | ۵۱/۹۷۶ | مطلوب |
| | حس مناسب بودن | ۰/۷۷۶ | ۲۸/۲۱۲ | مطلوب |
| | تشویق به انتخاب | ۰/۵۷۷ | ۱۱/۸۵۲ | مطلوب |

شد مقادیر بار عاملی استاندارد شده برای همه سؤال‌ها بالاتر از ۰/۴ است بر همین اساس دلیلی بر حذف سؤالی از مدل پژوهش نیست.

با توجه به نتایج مشخص شد، مقدار t بین متغیرها و سؤال‌های مربوط به خود متغیرها در همه موارد بالاتر از ۱/۹۶ است. بر همین اساس می‌توان گفت معنی‌داری بین متغیرها و سؤالات خودشان تأیید شده است و مطلوب هستند. از طرفی مشخص





شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معنی‌داری

آزمون فرضیه‌های پژوهش

این کار در دو بخش ضرایب معنی‌داری (t) و ضرایب مسیر (β)، صورت می‌گیرد. هنگامی که مقادیر t ، در سطح 0.05 بیشتر از $1/96$ باشد، بیانگر معنی‌دار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است به‌علاوه ضریب β مبین

میزان تأثیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. هراندازه این ضریب مسیر بالاتر باشد، تأثیر پیش‌بینی‌کننده متغیر پنهان نسبت به متغیر وابسته بیشتر خواهد بود بنابراین می‌توان گفت که تبلیغات بانکی بیشترین تأثیر را در ایجاد تمایل دارد (جدول ۶).

جدول ۶. ضرایب مسیر (بتا)، آماره t ، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه‌های پژوهش

| شماره | عنوان فرضیه | β (ضریب مسیر) | آماره t | آماره جدول | جهت رابطه | نتیجه |
|-------------|--------------------------------------------|---------------------|-----------|------------|-----------|-------|
| فرضیه اول | جلب‌توجه \rightarrow تبلیغات بانکی | ۰/۲۲۹ | ۲/۰۸۲ | ۱/۹۶ | + | تأیید |
| فرضیه دوم | ایجاد علاقه \rightarrow تبلیغات بانکی | ۰/۲۲۷ | ۲/۴۰۸ | ۱/۹۶ | + | تأیید |
| فرضیه سوم | تبلیغات بانکی \rightarrow ایجاد تمایل | ۰/۳۸۱ | ۶/۴۴۳ | ۱/۹۶ | + | تأیید |
| فرضیه چهارم | اقدام و انتخاب \rightarrow تبلیغات بانکی | ۰/۳۰۵ | ۴/۸۶۸ | ۱/۹۶ | + | تأیید |

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که فرضیه اول با عنوان: تبلیغات بانکی دی بر جلب‌توجه مخاطبان، تأثیر معنی‌دار دارد، تأیید می‌شود. با توجه به جدول ۶، ضریب β برای جلب‌توجه برابر 0.229 محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون t نیز 2.082 به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% درصد یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنی‌دار است. بنابراین، با اطمینان 95% درصد تبلیغات بانکی دی بر جلب‌توجه، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. تأیید شدن این فرضیه با نتایج حسن و همکاران (۲۰۱۵)، غریبی و همکاران (۲۰۱۲)، لی و یو (۲۰۱۳)، منگولد (۲۰۰۹)، اسدی و محمدی (۱۳۹۷)، کشمیری و همکاران (۱۳۹۶)، طرفدار و همکاران (۱۳۹۵)، ربیعی و همکاران (۱۳۹۰) که از مدل آیدا استفاده کرده و در این گام اثربخش عمل کرده‌اند همخوان است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که فرضیه دوم نیز با عنوان: تبلیغات بانکی دی بر ایجاد علاقه مخاطبان، تأثیر معنی‌دار دارد. با توجه به جدول ۶، ضریب β برای تأثیر ایجاد علاقه برابر 0.227 محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون (t) نیز 2.408 به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% درصد یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنی‌دار است. بنابراین، با اطمینان 95% درصد تبلیغات بانکی دی بر ایجاد علاقه، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های کشمیری و همکاران (۱۳۹۶)، طرفدار و همکاران (۱۳۹۵)، عزیزی و قنبرزاده (۱۳۹۴) که در این گام اثربخش عمل نکرده‌اند، ناهمخوان است. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که در مطالعات حسن و همکاران (۲۰۱۵)، لی و یو (۲۰۱۳)، غریبی و همکاران (۲۰۱۲) ربیعی و همکاران (۱۳۹۰) نیز این گام دارای اثربخشی بوده است؛ به‌عبارت‌دیگر، نتایج آزمون این فرضیه در پژوهش حاضر با پژوهش‌های یاد شده همسویی دارد.

آزمون t (نیز $4/868$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5 درصد یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنی‌دار است. بنابراین، با اطمینان 95 درصد تبلیغات بانک دی بر اقدام، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های طرفدار و همکاران (1395)، کشمیری و همکاران (1396)، عزیزی و قنبرزاده (1394) که در این گام اثربخش عمل نکرده‌اند، ناهمخوان است. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که در مطالعات حسن و همکاران (2015)، لی و یو (2013)، غریبی و همکاران (2012)، اسدی و محمدی (1397) و ربیعی و همکاران (1390) نیز این گام دارای اثربخشی بوده است؛ به عبارت دیگر، نتایج آزمون این فرضیه در پژوهش حاضر با پژوهش‌های یاد شده همسویی دارد.

عوامل مؤثر بر اثربخشی تبلیغات با استفاده از آزمون تی -

استیودنت

با توجه به نتایج آزمون آماری t مقادیر آماره آزمون که در جدول 7 نشان داده شده است در تمام موارد در ناحیه رد فرض صفر قرار می‌گیرد. بنابراین، از نظر مشتریان کلیه عوامل، در افزایش اثربخشی تبلیغات بانک دی بسیار با اهمیت هستند.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که فرضیه سوم با عنوان: تبلیغات بانک دی بر ایجاد تمایل مخاطبان، تأثیر معنی‌دار دارد، تأیید می‌شود. با توجه به جدول 6 ضریب β برای تمایل برابر $0/381$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون t (نیز $6/443$ به دست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5 درصد یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنی‌دار است. بنابراین، با اطمینان 95 درصد تبلیغات بانک دی بر ایجاد تمایل، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های طرفدار و همکاران (1395)، کشمیری و همکاران (1396)، عزیزی و قنبرزاده (1394) که در این گام اثربخش عمل نکرده‌اند، ناهمخوان است. بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که در مطالعات حسن و همکاران (2015)، لی و یو (2013)، غریبی و همکاران (2012)، اسدی و محمدی (1397) و ربیعی و همکاران (1390) نیز این گام دارای اثربخشی بوده است؛ به عبارت دیگر، نتایج آزمون این فرضیه در پژوهش حاضر با پژوهش‌های یاد شده همسویی دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که فرضیه چهارم با عنوان: تبلیغات بانک دی بر اقدام و جلب مخاطبان، تأثیر معنی‌دار دارد، تأیید می‌شود. با توجه به جدول 6 ضریب β برای اقدام و انتخاب برابر $0/305$ محاسبه شده است و آماره احتمال

جدول ۷. آماره‌های آزمون عوامل مؤثر بر اثربخشی تبلیغات.

| عوامل | تعداد | میانگین | انحراف معیار | مقدار t | درجه آزادی | میانگین تفاوت از مقدار t |
|-------------------------------------------|-------|---------|--------------|-----------|------------|----------------------------|
| خلاقیت موجود در تبلیغات | ۳۸۴ | ۴/۴۲ | ۱/۷۳۲ | ۱/۱۶۷ | ۳۸۳ | ۰/۴۱۷ |
| صداقت موجود در پیام‌ها و واقعی بودن آن‌ها | ۳۸۴ | ۴/۸۳ | ۱/۶۵۴ | ۱/۶۹۰ | ۳۸۳ | ۰/۸۳۰ |
| استفاده از تصاویر مناسب | ۳۸۴ | ۴/۳۴ | ۱/۴۴۷ | ۴/۱۱۱ | ۳۸۳ | ۰/۳۴۳ |

باشد اهمیت آن‌ها بیشتر بوده و دارای رتبه بهتری هستند. لذا، بهترین رتبه مربوط به صداقت و واقعی بودن پیام‌ها با میانگین رتبه $1/7$ است. خلاقیت با میانگین رتبه $8/5$ دومین رتبه را به خود اختصاص داده است و استفاده از تصاویر مناسب با میانگین رتبه $6/5$ در رتبه سوم قرار گرفته است (جدول ۸).

با توجه به اینکه عوامل مؤثر بر اثربخشی تبلیغات در یک درجه اهمیت قرار ندارند و از نظر اولویت متفاوت هستند لازم است ترتیب اهمیت و رتبه آن‌ها مشخص شود. به منظور رتبه‌بندی عوامل مذکور از منظر پاسخ‌دهندگان، از آزمون فریدمن استفاده شده است. به گونه‌ای که هرچقدر میانگین رتبه‌ها کوچک‌تر

جدول ۸. میانگین رتبه و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش اثربخشی تبلیغات

| عوامل | میانگین رتبه | میزان تأثیر |
|-------------------------------------------|--------------|-------------|
| صداقت موجود در پیام‌ها و واقعی بودن آن‌ها | ۷/۱ | بیشترین |
| خلاقیت موجود در تبلیغات | ۵/۸ | |
| استفاده از تصاویر مناسب | ۵/۶ | کمترین |
| | ۲۱ | |

نتایج حاصل از بررسی عوامل مؤثر در انتخاب بانک دی با استفاده از آزمون نسبت یا دوجمله‌ای، به شرح جدول ۹ است.

جدول ۹. آماره‌های آزمون برای عوامل مؤثر بر انتخاب بانک دی

| مقدار z | مقدار مورد آزمون | درصد پاسخ منفی | درصد پاسخ مثبت | عوامل |
|---------|------------------|----------------|----------------|--------------------------------------------------|
| ۳/۳۹ | %۵۰ | %۴۱/۵۴ | %۵۸/۴۶ | سرعت ارائه خدمات بانکی |
| ۵/۴۹ | %۵۰ | %۳۶/۳۲ | %۶۳/۶۸ | برخورد خوب کارکنان و احترام به مشتری |
| ۱/۶۹ | %۵۰ | %۴۵/۷۷ | %۵۴/۲۳ | ارائه خدمات بانکداری الکترونیک بهتر نسبت به رقبا |
| -۱۲/۷۷ | %۵۰ | %۸۱/۸۴ | %۱۸/۱۶ | توصیه دوستان و آشنایان |
| ۲/۳۹ | %۵۰ | %۴۴/۰۳ | %۵۵/۹۷ | مطابقت خدمات دریافتی با پیام تبلیغاتی |
| ۱/۸۹ | %۵۰ | %۴۵/۲۷ | %۵۴/۷۳ | تنوع خدمات دریافتی |
| -۱۱/۶۷ | %۵۰ | %۷۹/۱۰ | %۲۰/۹۰ | ارائه تسهیلات |

می‌توان نتیجه گرفت، از نظر مشتریان بانک دی در شهر تهران، تبلیغات بانک مذکور اثربخش است، ابعاد اثربخشی تبلیغات، تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر انتخاب بانک توسط مشتری دارند. در تحقیق حاضر، مهم‌ترین عامل در افزایش اثربخشی تبلیغات بانک دی، صداقت موجود در تبلیغات و واقعی بودن آن‌ها و پس از آن به ترتیب، خلاقیت موجود در تبلیغات و استفاده از تصاویر مناسب بوده و همچنین، مهم‌ترین عامل در انتخاب بانک نیز رفتار و برخورد خوب کارکنان بانک و پس از آن نیز به ترتیب سرعت خدمات بانکی، مطابقت خدمات دریافتی با پیام تبلیغاتی، تنوع خدمات دریافتی و ارائه خدمات بانکداری الکترونیک بهتر نسبت به رقبا بیان شده است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بانک دی توانسته است در ایجاد مزیت رقابتی موفق عمل نماید. مشتریان صداقت تبلیغات این بانک را باور داشته و تصاویر استفاده شده در تبلیغات بانک دی از نظر ایشان خلاقانه است. خدمات دریافتی با پیام تبلیغاتی مطابقت داشته، مشتریان از رفتار و برخورد کارکنان و سرعت ارائه خدمات بانکی احساس رضایت می‌کنند و به دیگران توصیه می‌کنند که از خدمات این بانک استفاده کنند.

پیشنهادها

در رابطه با فرضیه‌ها در بخش آمار تحلیلی با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس دریافتیم که تبلیغات بانک دی در جلب توجه، علاقه، تمایل و انتخاب اثربخش بوده است. بر اساس این، به مدیران صنعت تبلیغات و بانکداری پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود:

با توجه به جدول ۹ و ناحیه رد و عدم رد فرض صفر، بیشتر از ۵۰ درصد پاسخگویان، پنج عامل به ترتیب برخورد خوب کارکنان و احترام به مشتری، سرعت خدمات بانکی، مطابقت خدمات دریافتی با پیام تبلیغاتی، تنوع خدمات دریافتی و ارائه خدمات بانکداری الکترونیک بهتر نسبت به رقبا را در انتخاب بانک دی مؤثر می‌دانند. میزان تأثیر دیگر عوامل، کمتر از ۵۰ درصد بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر ارتباطات و در فضای رقابت بین بانک‌ها، به‌کارگیری تبلیغات مناسب به‌عنوان یکی از منابع اصلی جذب سرمایه در بانک‌ها محسوب می‌شود. اما هر نوع تبلیغی مفید، مؤثر و نافذ نیست تنها از طریق ارزیابی درست آثار تبلیغات است که می‌توان ضعف‌ها و کاستی‌ها را شناخت و از هزینه‌ها و ریسک‌های تبلیغاتی جلوگیری کرد. اختصاص بودجه کلان به تبلیغات از سوی سازمان‌ها، نشان‌دهنده اثربخشی تبلیغات است. اهمیت دادن به تبلیغات و اطلاع‌رسانی می‌تواند به بانک‌ها برای رسیدن به هدف (جلب و جذب مشتری) کمک بسیار زیادی کند اما از طرفی بدون در نظر گرفتن ارائه خدمات و کیفیت خدمات بانکداری هیچ بانکی نمی‌تواند فقط با اتکا کردن به تبلیغات به کارش ادامه دهد.

با وجود مطالعات زیادی که در زمینه ارزیابی اثربخشی تبلیغات در خارج و داخل ایران انجام شده است، مطالعه‌ای در این زمینه با الگوی آیدا و شناسایی عوامل مؤثر در اثربخشی تبلیغات در بانک دی انجام نشده و که همین امر بر ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر می‌افزاید. در رابطه با این پژوهش،

تبلیغ، طرح‌بندی محتوایی صحیحی را ارائه داد تا بتواند در مخاطب ایجاد علاقه نماید.

در رابطه با تمایل مخاطبان به بانک دی در فرضیه سوم این نکته مهم است که تبلیغات باید با مشتری ارتباط برقرار کند. از آنجا که مخاطبان هدف متفاوت هستند برنامه‌های ارتباطات باید به گونه‌ای تهیه شوند که مناسب بخش‌های ویژه بازار، گروه خاص یا حتی افراد باشند. می‌بایست تسهیلات و خدماتی مطابق با نیازهای گروه‌ها مختلف طراحی و در تبلیغات ارائه شود. با توجه به نیاز عمده مشتریان به دریافت تسهیلات که هدف مهم اکثر مشتریان در سپرده‌گذاری در بانک است، پیشنهاد می‌شود که در حد امکان وضعیت پرداخت تسهیلات، نوع تسهیلات و سود آن برای مشتریان از طریق ابزارهای تبلیغاتی ممکن، روشن گردد تا به این صورت مخاطب با تبلیغات درگیر، توجه و علاقه آن‌ها برانگیخته شده به جستجو و کسب اطلاعات بیشتر برای تصمیم‌گیری ترغیب، به استفاده از این تسهیلات متمایل گردد. برای اثربخشی تبلیغات در مرحله انتخاب بانک دی در فرضیه چهارم می‌توان برنامه‌های تبلیغاتی متناسب را ارائه داد؛ به‌منظور ایجاد تأثیر مثبت در مشتری، تبلیغات باید به شکل صحیح و منطقی طراحی و اجرا گردد. ضمن اینکه به‌منظور اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات مشتریان با یکدیگر، پیشنهاد می‌گردد بانک دی حضور و فعالیت خود را در شبکه‌های اجتماعی پررنگ‌تر و قوی‌تر نماید. باشگاه‌های مشتریان را در این شبکه‌ها و همین‌طور به‌صورت پیامکی تشکیل دهد و عضویت در آن‌ها را تبلیغ نماید آن دسته از ویژگی‌هایی که به تبلیغات این بانک افزوده شود که برای مخاطب درگیری ذهنی ایجاد کرده و اهمیت تبلیغ و خدمات و تسهیلات در حال تبلیغ را برای ایشان بالا ببرد و از هرگونه تبلیغات تقلیدی و تکراری پرهیز نماید.

References

- Alavi, S.M., & Musavee Haghghi, M.H. (2017). AIDA model simulation with an emphasis on integrated marketing communications (Case of study: Ligno activator product of Jahan Kesht Falat Sabz). *Journal of Marketing Management (JOMM)*, 11(33), 75-90. (In Persian)
- Alvani, M., Jandaghi, G., & Safari, M. (2011). Evaluation of bank branches and the factors influencing it (Case study of Tehran branch of Bank Sepah). *Journal of Public Administration University of Tehran*, 4(3), 1-18.
- Ang, L., & Koslow, S. (2012). Customers

در رابطه با تأثیر تبلیغات در جلب توجه مخاطبان در فرضیه اول راهکارهایی که جلب توجه را افزایش دهد عبارت‌اند از به کار بردن عناوین بزرگ، تصاویر زیبا، استفاده از افراد خوش‌سیما، جلوه‌های ویژه و هر آنچه چشمگیر و جذاب باشد و متفاوت به نظر برسد. بانک دی می‌بایست سعی نماید تا ویژگی‌های جذابیت، جالب بودن و محرک بودن را در پیام‌های تبلیغاتی خود رعایت کند. شایسته است تا قبل از پخش عمومی تبلیغات، این پیام‌ها را به صورت پیمایشی موردنظر سنجی عمومی قرار دهند تا اشعار و جملات به کار گرفته شده، رنگ‌بندی و طراحی موردپسند مخاطبان خود را به دست آورند. با توجه به یافته‌های پژوهش از نصب آگهی‌نماها در مکان‌های پر رفت و آمد شهر تهران و استفاده از تصاویر جذاب برای جلب توجه استفاده نمایند. از تبلیغات متفاوت، همراه با نوآوری و خلاقیت که در عین حال بتواند به‌خوبی برتری‌ها و ویژگی‌های خدمات بانک دی را معرفی کند، استفاده گردد.

با توجه به یافته‌های پژوهش در فرضیه دوم، تبلیغات بانک دی توانسته در ایجاد علاقه در مخاطبان اثربخش باشد. به‌منظور تأثیر بر روی علاقه افراد و برای بالابردن اثربخشی تبلیغ باید پژوهش‌های عمیق و دقیقی در خصوص نگرش‌های مشتریان در بازار هدف انجام گیرد تا در خصوص نیازهای آن‌ها اطلاعاتی جمع‌آوری و با شناخت و درک چنین ارضا نشده نیازهایی زمینه را برای اقدام مشتری به استفاده از کالا یا خدمات هموار کرد. پیام تبلیغاتی باید با تجربه‌ها و نگرش‌های مشتریان هدف، تناسب داشته باشد. هرچقدر پیام تبلیغات، تشابهات ذهنی با نگرش مخاطبان داشته باشد در ایجاد علاقه مخاطب موفق‌تر خواهند بود. پیشنهاد می‌شود کتاب‌های راهنما، بروشور در اختیار مراجعان قرار داده شود تا در خصوص خدمات بانک اطلاعات لازم را کسب کنند، می‌بایست برای

behaving badly!. In *Rethinking misbehavior and resistance in organizations*. Emerald Group Publishing Limited.

- Asadi, S., & Mohammadi, M. (2018). The Effect of Visual Advertising on Selecting Ramsar as a Tourist Destination. *Journal of Urban Tourism*, 5(1), 83-99. (In Persian)

- Azizi, S., & Ghanbarizadeh, R. (2014). Miyandehi Evaluation of the Effectiveness of Electricity Consumption Frugality Social Advertising with AIDA Model. *Journal of business Management*

- Perspective, 14(23), 29-47. (In Persian)
- Barclay, D. Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technological Studies*, 2(2), 285-309.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2008). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. The McGraw-Hill.
- Brooks, G. (2012). Misbehavior, its dimensions, and relationship to commitment in organizations. *Rethinking misbehavior and resistance in organizations*.
- Clow, K. E., James, K. E., Kranenburg, K. E., & Berry, C. T. (2006). The relationship of the visual element of an advertisement to service quality expectations and source credibility. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 404-411.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Structural equation modeling with PLS*. Jihad Daneshgahi Publications. (In Persian)
- Ebrahimi, H., & Aali, S. (2016). Effects of relationship quality on Customer behavioral responses at different stages of the customer relationship life cycle: case study of Tabriz Kheshavarzy Bank. *Journal of Business Management (JBM)*, 3(8), 503-528. (In Persian)
- Eckler, P., & Bolls, P. (2011). Spreading the Virus: Emotional Tone of Viral Advertising and Its Effect on Forwarding Intention and Attitudes. *Journal of Interactive Advertising*, 11(2), 1-11.
- Ennew, C., & White, N. (2010). *Financial services marketing (guide to principles and practice)*. Translated by Ali Soleimani Bashli and Gholamabbas Afshar, Tehran: Shargh Simai Publications. (In Persian)
- Estayez, M., & Fabrizio, D. (2014). Advertising Effectiveness: An Approach Based on What Consumers Perceive and What Advertisers Need. *Open Journal of Business and Management*, 2(03), 180-8.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gani, A., & Größler, A. (2014). Linking brand equity and customer equity: A system dynamics perspective. In *Proceedings of the 32nd International Conference of the System Dynamics Society, Delft, Netherlands* (pp. 1-7).
- Gharibi, S., Danesh, S.Y., & Shahrodi, K. (2012). Explain the Effectiveness of Advertising Using the AIDA Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 926-940.
- Hanssens, D. (2015). Keeps working and working and working: the long-term impact of advertising. *GfK Marketing Intelligence Review*, 7(1), 42-7.
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 262-269.
- Hulland, J. (1999). Use Of Partial Least Squares (PLS) In Strategic anagement Research: A Review Of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hwang, Y., Lee, J., Kim, S., & Jeong, S. H. (2018). Mobile game users' evaluations of in-game advertising: role of multitasking and persuasion knowledge. *International Journal of Mobile Communications*, 16(5), 557-572.
- Irji, A. (2008). Pathology of the effectiveness of advertising in the Iranian market. *Quarterly Journal of the World of Economics*, 1756. (In Persian)
- Karlsson, L. (2007). Advertising theories and models: how well can these be transferred from text to reality. *University of Halmstad Faculty of Economics and Technology Strategic Marketing*.
- Kim, S., & Jun, J. (2016). The impact of event advertising on attitudes and visit intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 1-8.
- Li, J., & Yu, H. (2013). An innovative marketing model based on AIDA: A Case from E-bank campus-marketing by China Construction Bank. *I-Business*, 5(3B), 47-51.
- Mangold, W. G., Faulds, D. J. (2009). The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 5(9), 65-73.
- Martins, J., Costa, C., Oliveira, T., Gonçalves, R., & Branco, F. (2019). How smartphone

- advertising influences consumers' purchase intention. *Journal of Business Research*, 94, 378-387.
- Muslim, A. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 280-306.
- Nasim Keshmiri, N., Elahi, A.R., Akbari Yazdi, H. (2017). Effectiveness of Through Sport Advertisement of MTN Irancell in Iran's Professional Football League Based on the AIDA Model. *Journal of Sport Management Studies*, 9(43), 39-60. (In Persian)
- Nemati, H., Ahadi Shaar, S. M., & Kurdi, A. M. (2015). A Study of Influential Factors of Customers' Preferences in Selecting a Bank Based on the 5 V Model Comparison of Dey, Sarmayeh and Saman Banks in Qom Province. *The first international conference on accounting and management in the Hezareye Sevom*. Rasht. Pioneers of New Research Company. (In Persian)
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. And Frink, D. D. (1994), A Review Of The Influence Of Group Goals On Group Performance. *Academy Of Management Journal*, 37, 1285-1301.
- Qasemi, H., Sheikhzadeh Moatari, Z., Salimi, F., & Soleimani, H. (2015). The study of the relationship between customer preferences and their selection of a bank in the branches of Ansarastan Bank in Hamadan, *the first international conference on management and accounting with a value creation approach*. Tehran. Islamic Azad University, Fars Science and Research Branch. (In Persian)
- Rabiee, A., Mohammadian, M., & Baradaran Jamili, B. (2011). Evaluating Advertizing Effectiveness of Parsian Bank and Identifying the Factors with Most Influence on Its Improvement in the City of Tehran. *Journal in new marketing research*, 1(2), 17-29. (In Persian)
- Rodgers, S., & Thorson. (2017). *Digital Advertising: Theory and Research*. Taylor & Francis.
- Russell-Bennett, R., Leo, Ch., Rundle-Thiele, Sh., & Drennan, J. (2016). A Hierarchy-of-Effects Approach to Designing a Social Marketing Game. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(2), 105-128.
- Singam, G. D., Karunagaran, P., Thamarai, S., Pandiyan, D., Subramanian, T., & Govindan, S. (2014). Creative Advertising Impact on Customer Acceptance of Fast Food Restaurant. *Academic Research International*, 5(5), 308.
- Tarfdar, M., Khoshkhal, M. S., & Bagh Sheikhi, H. (2016). *Investigating the Effectiveness of Advertising in Kashan Mellat Bank Branches Based on AIDA Model*, 2nd International Conference on Management and Humanities, Istanbul-Turkey, Vira Capital Institute of Managers. https://www.civilica.com/Paper-icmhconf02-icmhconf02_157. (In Persian)
- Thomas, S. and Kohli, S. C. (2011). Can Brand Image Move Upwards after Sideways? A Strategic Approach to Brand Placements. *Business Horizons*, 54(1), 41-49.
- Wijaya, B. S. (2012). The Development of Hierarchy of Effects Model in Advertising. *International Research Journal of Business Studies*, 5(1), 73-85.
- Zedan Yehia Salem, M. (2016). Factors Affecting Consumer Attitudes, Intentions and Behaviors toward SMS Advertising in Palestine. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(4), 1-14.

مدل سازی پویای توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

وحید حاجی‌لو^۱، امین رستم‌زاده^۲، *زهرا مغمیمی^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، جهاد دانشگاهی، ارومیه، ایران.

۲. دکتری، گروه مدیریت دولتی، جهاد دانشگاهی، ارومیه، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۲/۱۰) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۴/۲۱)

Dynamic Modelling of Human Resources Reception Area Development in Iranian Public Agencies

Vahid Hajilo¹, Amin Rostamzadeh², *Zahra Moghimi³

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Jihad University, Urmia, Iran.

2. Ph.D, Department of Business Management, Jihad University, Urmia, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bandargaz Branch, Islamic Azad University, Bandargaz, Iran.

Received: (2021/Feb/21)

Accepted: (2021/July/12)

«نوع مقاله: پیمایشی»

Abstract

The right to command has a direct relationship with how it is implemented in the organization, so that if the commands are issued but not implemented, the organizational performance is reduced. This study was conducted to provide a dynamic model for development of staff reception area and is an applied and descriptive-causal study with a mixed approach. The research community is Iranian Public Agencies. After extracting the factors, in two stages using the available sample method, the opinion of 50 experts has been used. In the first stage using interviews, the causal model is designed and in the next step, Delphi technique was used to reach the experts' agreement on the parameters of the flow model. also, a questionnaire was used to collect data to identify the current situation and its validity was confirmed by experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha (0.78). data are analyzed in the form of scenario writing based on the systems dynamics approach and using Vensim. Finally, "increasing commander acceptability with behavioral improvement" was identified as the best scenario and the "improvement of commander characteristics" scenario was identified as a weak scenario. Based on the results, emphasizing the behavioral competencies of managers in their selection can have a significant impact on development of employee reception area.

Keywords

Reception Area Development, Commander, Subordinate, Dynamic Systems, Public Agencies.

چکیده

حق فرمان دادن رابطه مستقیمی با چگونگی به‌کارگیری آن در سازمان دارد به‌گونه‌ای که اگر فرمان‌ها صادر شوند ولی به اجرا در نیایند کارایی سازمانی کاهش می‌یابد پژوهش حاضر به‌منظور ارائه مدل پویای توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی گرفته است و این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-علی است. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی ایران تشکیل می‌دهند. پس از استخراج ابعاد و عوامل از مبانی نظری، در دو مرحله با استفاده از روش نمونه در دسترس، از تأیید ۵۰ نفر از خبرگان بهره‌گیری شده است. در مرحله اول با انجام مصاحبه‌های عمیق، روابط و حلقه‌های علی شناسایی و مدل علی طراحی شد. در مرحله بعد و پس از طراحی مدل جریان برای دستیابی به اجماع خبرگان در مورد پارامترهای مدل از تکنیک دلفی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه، از پرسشنامه به‌منظور شناسایی وضع موجود استفاده شد که روایی آن طبق نظر خبرگان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۷۸) مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها براساس رویکرد پویایی دستگاه‌ها در قالب سناریونویسی در نرم‌افزار ونسیم مورد تحلیل قرار گرفته است. در نهایت "افزایش مقبولیت دستوردهنده با بهبود رفتاری" به‌عنوان سناریوی جذاب و "بهبود ویژگی‌های دستور" به‌عنوان سناریوی ضعیف پژوهش شناسایی گردید. براساس نتایج، تأکید بر صلاحیت‌های رفتاری مدیران در انتخاب و انتصاب آنان و همچنین بهبود مهارت‌های رفتاری سرپرستان می‌تواند تأثیر بسزایی در توسعه منطقه پذیرش کارکنان داشته باشد.

واژه‌های کلیدی

توسعه منطقه پذیرش، دستوردهنده، دستورگیرنده، سیستم‌های پویا، سازمان‌های دولتی.

مقدمه

میزان پذیرش تصمیم توسط مجریان آن که اندازه همکاری و رضایت افراد درگیر در اجرای تصمیم برای حل مسئله را نشان می‌دهد از اهمیت زیادی برخوردار است (دانش‌فرد، ۱۳۹۵: ۷۹). سایمون^۱ میزانی که زیردستان آماده هستند تصمیماتی که توسط بالادستان برای آنان گرفته شده را بپذیرند، منطقه پذیرش می‌داند و عنوان می‌کند اگر تلاش شود تا اختیار از یک نقطه یا منطقه مشخصی که به‌عنوان "منطقه پذیرش" زیردستان نامیده شود، فراتر برود منجر به عدم پیروی خواهد شد. برنارد^۲ اشاره می‌کند دستورهای مدیران از نظر قابلیت پذیرش برای کسانی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند به سه دسته تقسیم می‌شود. برخی از دستورات به‌وضوح غیرقابل قبول است و اطاعت نخواهد شد؛ برخی دیگر ممکن است پذیرفته شود و یا پذیرفته نشود و اطاعت از آن دستورات با مشکل مواجه است و برخی دیگر به‌وضوح قابل قبول و پذیرفتنی است و اطاعت از آن دستورات تضمین شده است. دسته سوم در منطقه‌ای قرار دارد که به آن منطقه بی‌تفاوتی می‌گویند (هوی و براون^۳، ۱۹۸۸: ۲۴). در منطقه بی‌تفاوتی، دستورات بدون طرح پرسش از منبع صادرکننده دستور، پذیرفته می‌شود (گابور و ماهونی^۴، ۲۰۱۰: ۱۳ و کومی^۵، ۲۰۱۵: ۱۴).

بنابراین، در صورت توسعه منطقه پذیرش کارکنان می‌توان احتمال پذیرش دستورات توسط آنان را بالاتر برد. برای توسعه منطقه پذیرش لازم است ضمن شناسایی عوامل مؤثر، چگونگی ارتباط بین عوامل شناسایی شود. برنارد تأکید می‌کند فرد در یک سازمان زمانی دستورات را می‌پذیرد که: دستور را درک کرده باشد، معتقد باشد که این مسئله با اهداف سازمان در تناقض نیست، باور داشته باشد که این امر با منافع خود او سازگار است و به لحاظ ذهنی و فیزیکی قادر به تطابق با آن دستور باشد (گابور و ماهونی، همان). تکور^۶ (۱۹۹۶) بر رابطه بین جو سازمان و منطقه پذیرش تأکید دارد. مری پارکر فالت^۷ موقعیت را بر پذیرش دستورات مؤثر می‌داند. هوی و براون (۱۹۹۸) بر اهمیت رفتار رهبری مدیران بر تمایل به پذیرش دستوراتشان توسط زیردستان تأکید می‌کنند. هرکدام از این محققان یک یا چند عامل خاص را در توسعه منطقه پذیرش

مؤثر دانسته و اجماعی در این خصوص وجود ندارد. لذا، این اختلاف‌نظرها در خصوص توسعه منطقه پذیرش به‌عنوان شکاف نظری تحقیقات در این حوزه بوده و پژوهش حاضر سعی در رفع شکاف نظری موجود دارد.

از سوی دیگر تنوع شخصیتی و تفاوت‌های بین نسلی در سازمان‌های دولتی ایران، نگرش به سلسله‌مراتب سازمانی و احترام به مقام مافوق را دستخوش تغییرات کرده و در هماهنگی و برقراری ارتباط بین افراد مشکلاتی را به وجود آورده است. یافته‌ها حاکی از آن است که پذیرش دستورات مافوق در نسل چهارم (متولدین ۱۳۶۷ به بعد) نسبت به نسل‌های قبل، با گذر زمان کاهش پیدا کرده و بر عملکرد کمی و کیفی سازمان تأثیر نامطلوبی گذاشته است (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۵۳). لذا، این پژوهش بر آن است با توجه به خلأ تحقیقاتی که در این زمینه وجود دارد به بررسی موضوع در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد. در خصوص ضرورت پژوهش باید گفت توسعه منطقه پذیرش کارکنان می‌تواند به کاهش اهمال کاری در کارکنان منجر شود. واژه اهمال کاری معادل تعلل، سهل‌انگاری و به تعویق انداختن است که به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین آفت‌ها در کارایی نیروی انسانی محسوب می‌گردد و یکی از مقوله‌هایی است که نقش مهمی در میزان بهره‌وری و سلامت جسمی و روانی کارکنان دارد (رضایی، یارمحمدیان و محمدزاده اردکانی، ۱۳۹۵: ۱۸).

بنابراین، هدف پژوهش بررسی چگونگی توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌منظور فراهم کردن کارکنانی انعطاف‌پذیر و آماده جهت پذیرش مأموریت‌های ابلاغی است. پژوهش حاضر از حیث مدل، با لحاظ کردن ارزش‌های دستورگیرنده به‌عنوان متغیر بومی پژوهش و از حیث روش‌شناسی به دلیل بهره‌گیری از روش پویایی دستگاه‌ها دارای نوآوری است و سؤال اصلی این است که مدل پویای توسعه منطقه پذیرش کارکنان چگونه است؟

پیشینه‌های پژوهش

پیشینه نظری

در بررسی نظریه‌های مرتبط با پذیرش و اجرای دستورات می‌توان سه دسته از پژوهش‌های را به شرح زیر از هم متمایز کرد:

نظریات با محوریت دستوردهنده در پی پاسخ به این سؤال است که چه عواملی به افراد خاصی نسبت به دیگران در سازمان‌ها قدرت می‌دهد؟ امیسور و انویک^۸ (۲۰۱۴) با بیان

1. Simon
2. Bernard
3. Hoy and Brown
4. Gabor & Mahoney
5. Kumbi
6. Thakur
7. Mary Parker Follett

کارکنان در ارزش‌ها با هم اتفاق نظر دارند قوانین در عمل پیروی می‌شوند. یو و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند وجود رسانه‌های ارتباطی در سازمان منجر به آگاهی کارکنان از سیاست‌ها و چشم‌اندازهای سازمان شده و سطح پذیرش دستورات را افزایش می‌دهد. البته آمادگی و قابلیت دستورگیرنده نیز در پذیرش دستورات مهم است. هرسی و بلانچارد^۸ (۲۰۰۱) توانایی و انگیزش و شخصیت را از مؤلفه‌های اصلی قابلیت دستورگیرنده می‌دانند.

نظریه‌های با محوریت عوامل موقعیتی معتقدند از طریق اعمال زور نمی‌توان بین اجزای مختلف، هماهنگی به وجود آورد. لذا، اولین وظیفه مدیران را فراهم آوردن وضعیتی می‌داند که افراد به دلخواه خود برای همکاری آماده باشند. فلدheim^۹، (۲۰۰۴) به نقل از فالت بیان می‌کند راه موفقیت استفاده از «قانون موقعیت» است و رهبر واقعی کسی است که قانون موقعیت را بداند و از آن بیشترین استفاده را کند. اسپیلان^{۱۰} (۲۰۰۵) معتقد است با توجه به قانون موقعیت رفتار رهبر و پیروان در تعامل با یکدیگر و البته در بستری از شرایط زمینه‌ای و موقعیتی فرایند رهبری را شکل داده و نتیجه نهایی آن را تعیین می‌کنند. عوامل زمینه‌ای و موقعیتی به دودسته عوامل داخلی و عوامل خارجی تقسیم‌بندی می‌شوند. رنگریز و عظیمی (۱۳۸۷) عوامل داخلی را عناصری می‌دانند که داخل سازمان وجود دارند و به‌طور بالقوه بر منابع انسانی تأثیرگذارند مانند فرهنگ و ساختار سازمانی و کیفیت زندگی کاری و عوامل خارجی را عناصری می‌دانند که در خارج از سازمان‌اند و به‌طور بالقوه بر منابع انسانی تأثیرگذارند مانند عوامل اقتصادی و فرهنگی و قانونی. همچنین در مباحث مربوط به منطقه پذیرش، باید به ویژگی‌های دستور مانند تدوین و ابلاغ نیز توجه کرد.

الیاسی (۱۳۸۹) نقل می‌کند براساس مدل هاوولد^{۱۱} یکی از عناصر دخیل در متقاعدسازی، کانال مورد استفاده در ارائه پیام است. ضمناً هر پیام متقاعدگرانه پیش از هر چیز باید قابل فهم باشد. وست^{۱۲} (۲۰۰۲) بیان می‌کند: مشارکت می‌تواند فهم و پذیرش برنامه‌های نهایی را افزایش دهد.

پیشینه تجربی

میائو^{۱۳} و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «گوانزی (ارتباطات) ناظر - زبردست» نتیجه گرفتند تبعیت زبردست از

تئوری باچراچ و لاولر^۱، چهار منبع اصلی قدرت را شامل: موقعیت سازمانی یا اداری، ویژگی‌های شخصیتی، تخصص و فرصت می‌دانند. از دیدگاه وبر^۲ فقط روابط مبتنی بر قدرت عقلایی - قانونی دارای ثبات کافی است و مبنایی جهت شکل بخشیدن به ساختارهای اداری دائمی ارائه می‌دهد.

مت حسان و همکاران^۳ (۲۰۱۱) معتقدند رهبر مشروع با شوق از طرف اعضای سازمان پذیرفته شده و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و پذیرش رهبر تنها جنبه قانونی ندارد بلکه جنبه‌های روحی و روانی را نیز در بر می‌گیرد. از ویژگی‌های منبع مقبول، اعتبار آن است. الیاسی (۱۳۸۹) معتقد است اولین عامل اعتبار صلاحیت علمی (فنی و تخصصی) منبع است. دومین عامل، پرهیز از منافع مادی است و به همین دلیل در قرآن کریم (سوره شعرا) بر اخلاص در پیام‌رسانی تأکید زیادی شده است. همچنین جذابیت منبع پیام نیز در کنار اعتبار، از ویژگی‌های تسهیل‌کننده متقاعدسازی است. از سوی دیگر خان محمدی (۱۳۸۶) معتقد است هرگاه گفتار گوینده با نیت او همگون شود، شنونده گفتارش را می‌پذیرد و هرگاه ناهمگون باشد، در بل شنونده نمی‌نشیند. بنابراین، رهبر خود باید الگو و عامل باشد.

حقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۹) به استناد بخشی از مطالعات، سبک رهبری را عامل بسیار مهمی در منطقه پذیرش می‌دانند. البته به اعتقاد کیس^۴ و همکاران (۲۰۰۰) قبل از هر چیز یک رهبر اثربخش باید سهم بالایی از مشروعیت را دارا باشد و در عین حال دارای دانش لازم نیز باشد. دانش و قدرت روابط متقابلی با هم دارند. ویلر^۵ (۲۰۱۱) اذعان می‌کند درجه تصدیق تصمیمات سیاسی و مدیریتی از طریق ارجاع به دانش افزایش می‌یابد. ایچیمییا^۶ (۲۰۱۹) خودارزیابی مثبت رهبر را در ارتباطات اثربخش رهبر و پیروان مؤثر می‌داند و معتقد است با خودارزیابی مستمر رهبر، حتی ارتباطات ناموفق نیز می‌تواند تجربه‌ای برای توسعه و بهسازی رهبر باشد.

نظریات با محوریت دستورگیرنده بر این امر تأکید دارد که اگر اختیار به‌جای تحمیل با موافقت زبردستان همراه باشد، کارایی اختیار بالاتر می‌رود. فرهنگی (۱۳۹۵) به نقل از گلدنر^۷ بیان می‌کند در بوروکراسی نمایندگی، از آنجا که مدیریت و

8. Hersey & Blanchard
9. Feldheim
10. Spillane
11. Hovland
12. West
13. Miao

1. Bacharach and Lawler
2. Weber
3. Mat hassan
4. Keyes
5. Weiler
6. Ichimiya
7. Goldner

و انواع آن در روابط بین افراد» بیان کردند که پایگاه‌های قدرت پاداش، تخصص و مرجعیت رهبران، تأثیر بیشتری در رضایت شغلی و تعهد سازمانی پیروان دارند. احمدی کاشانی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «بایسته‌های اخلاقی فرماندهان عالی‌رتبه نظامی با فرودستان به بررسی اخلاق فرماندهی با فرودستان» پرداخته است. وی اخلاق فرماندهی را طی ده عنوان شامل عدالت، رفتار صادقانه، وفای به عهد، رازداری و ... بیان کرده است. حاجی‌لو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل اخلاق‌مداران توسعه منابع انسانی» توانمندسازی منابع انسانی را در افزایش مشارکت و اجرای داوطلبانه دستورات سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد هرکدام از محققان یک یا چند عامل خاص را در توسعه منطقه پذیرش مؤثر دانسته و اجماعی در این خصوص وجود ندارد. لذا، پژوهش حاضر سعی در بررسی کلی‌تر و جامع‌تر موضوع دارد. بر این اساس می‌توان ابعاد و مؤلفه‌های موضوع پژوهش را در جدول ۱ ترسیم کرد:

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش

| ابعاد | مؤلفه | رفرنس |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| مقبولیت دستوردهنده | اخلاق | کانتجا میهلیک و همکاران (۲۰۱۰): الیاسی (۱۳۸۹) |
| | دانش | خیاط مقدم و طباطبایی‌نسب (۱۳۹۵)، کیبسی (۲۰۰۰) |
| | اقتدار | تورنر (۲۰۱۵) |
| | رفتار | معايرحقیقی فرد و همکاران (۱۳۸۹)، هوی و براون (۱۹۹۸) |
| | شایستگی | بنیادی نایینی و تشکری (۱۳۹۱)، من و همکاران (۲۰۲۰) |
| | انضباط | کانتجا میهلیک و همکاران (۲۰۱۰) |
| قابلیت دستورگیرنده | انگیزش | لی (۲۰۰۵) |
| | توانایی | هرسی و بلانچارد (۲۰۰۰)، مسگریان (۱۳۷۷) |
| | ارزش‌ها | سپهوند و همکاران (۱۳۹۲) |
| | شخصیت | رایبیز (۱۳۸۳) |
| ویژگی‌های دستور | ابلاغ | کریمی (۱۳۹۵) |
| | تدوین | الیاسی (۱۳۸۹)، کومی (۲۰۱۵) |
| عوامل زمینه‌ای (درون و برون سازمانی) | فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی | نگریز و عظیمی (۱۳۸۵)؛ پورتر و مک‌لافلین (۲۰۰۶)، تکور (۱۹۹۶) |

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) است و از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-علی است. روش

مافوق با عواملی چون سن، جنس، تحصیلات و سن خدمت ارتباط کمی دارد. وانگ^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «عملکرد برتر سازمانی تحت ارتباط مشروط بین سطوح مدیریت عالی و زیردستان، پروتکل ارتباطی جدیدی به نام ارتباط مشروط» را تعریف کرد که نسبت به ارتباط بسته (ارتباط سلسله‌مراتبی) دارای مزایایی در جلب حمایت و تعهد زیردستان است. ایجاد ارتباط کافی بین رده‌های بالا و پایین سلسله‌مراتب، در هنگام عملکرد ضعیف واحد و یا کم بودن بازدهی تیمی (و نه به‌طور مستمر) در این پژوهش به‌عنوان یک سبک ارتباط مشروط در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد در چنین شرایطی مدیریت عالی به‌جای اینکه کارکنان با تجربه خود را به‌عنوان یک قربانی قلمداد کند، با مشورت و استماع نظرات آنان به حل مسئله می‌پردازد و این امر سبب می‌شود متقابلاً در شرایط عادی، کارکنان نیز پذیرای نظرات مدیران باشند.

من^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان بینش، تعلق و توجه: تأثیر رهبری کاریزماتیک بر اعتماد و پشتیبانی کارکنان از تغییر سازمانی، نتیجه گرفتند هرچقدر ویژگی‌های کاریزماتیک رهبر مهم‌تر باشد حمایت رفتاری زیردستان از وی بیشتر خواهد بود. چانگ^۳ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آیا زیردستان می‌توانند از شایعات مدیر بهره‌برند؟» بیان می‌کند برخلاف تصور نامطلوبی که از مفهوم شایعه در اذهان وجود دارد، شایعات مثبت می‌تواند در متعهد کردن زیردستان نسبت به مدیران مؤثر باشد. نتایج نشان داد شایعات مثبت ریشه در شناخت رهبر از زیردستان دارد و مبتنی بر قدردانی است. این امر سبب می‌شود زیردستان با نشان دادن تعهد و تبعیت، از چنین شناختی قدردانی کنند. مالیک و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «رفتار رهبر و پذیرش توسط زیردستان» نشان دادند بین ترکیب خطی چهار رفتار رهبری (آمرانه، حمایتی، مشارکتی و تفویضی) و پذیرش رهبر رابطه معناداری وجود دارد. ملکی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر منطقه پذیرش» مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان راهبردهای مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش شناسایی کرده و بیان کردند این راهبردها از ویژگی‌های سازمان شامل مؤلفه‌های فرهنگ، هویت و جو سازمان و ویژگی‌های جامعه شامل ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تأثیر می‌پذیرند. ترک‌فر و افشاریان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی اهمیت قدرت در آموزش و پرورش

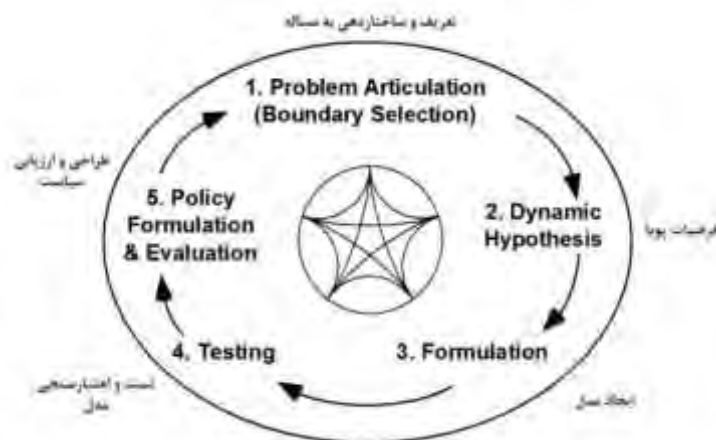
1. Wang
2. Men
3. Chang

مطلوبی برای ارائه راهکارها بر پایه بررسی تعاملی عوامل ارائه می‌کند.

ضمن اینکه ارائه راهکار در پژوهش‌های پیشین به‌ندرت مبتنی بر ارائه استراتژی‌های مناسب برای آرایش‌های مختلف متغیرهای پژوهش بوده است در حالی که این پژوهش با استفاده از رویکرد پویایی سیستم، به بررسی حالت‌های گوناگون و ارائه استراتژی‌های مناسب پرداخته شده است.

مراحل روش پویایی سیستم‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است:

پژوهش از نوع مدل‌سازی تبیینی و تکنیک مورد استفاده پویایی سیستم‌ها است که با در نظر گرفتن روابط پیچیده علت و معلولی بین متغیرهای مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش به تحلیل آن‌ها کمک می‌کند. از آنجا که در بررسی‌های اولیه مشخص شد توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی تحت‌تأثیر عوامل متعددی است که با یکدیگر در تعامل اند. لذا، بهترین ابزار تحلیل در این پژوهش، به‌کارگیری روش پویایی سیستم‌هاست که با لحاظ کردن متغیرهای مهم و متعدد نگاهی جامع به موضوع دارد. به‌عبارت‌دیگر، در پژوهش‌های پیشین ارائه راهکار بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های آماری بوده در صورتی که پویایی دستگاه‌ها ابزار



شکل ۱. مراحل روش پویایی سیستم‌ها

در دو مرحله با بهره‌گیری از روش نمونه در دسترس، از نظر ۵۰ نفر از خبرگان شامل مدیران مجرب و استادان دانشگاه بهره‌گیری شده است (جدول ۲).

پژوهش حاضر با شناخت مسئله آغاز شد که در اینجا عبارت است از شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی. پس از استخراج ابعاد و عوامل مؤثر از پیشینه پژوهش،

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی گروه خبرگی

| تخصصات و رشته تحصیلی | تعداد | اعضای گروه خبرگی |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------|
| دکتری مدیریت منابع انسانی (۸ نفر) - دکتری مدیریت رفتاری (۴ نفر) - دکتری روانشناسی (۴ نفر) | ۱۶ | دانشگاه تهران / علامه طباطبایی / علوم و تحقیقات / تربیت مدرس |
| دکتری مدیریت دولتی (۳ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۴ نفر) - کارشناسی ارشد روانشناسی (۲ نفر) | ۹ | شرکت ملی نفت ایران |
| دکتری مدیریت دولتی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) - کارشناسی ارشد روانشناسی (۱ نفر) | ۴ | سرپرستی بانک ملی |
| دکتری مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) - دکتری روانشناسی (۲ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) | ۶ | وزارت علوم و تحقیقات و فناوری |
| دکتری روانشناسی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (۴ نفر) | ۵ | نیروی انتظامی |
| دکتری مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) - دکتری مدیریت دولتی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۳ نفر) | ۶ | دانشگاه امام علی (ع) |
| دکتری مدیریت دولتی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد روانشناسی (۱ نفر) - کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی (۲ نفر) | ۴ | نزاجا |

هر نوع استراتژی و راه‌حل را (بدون آنکه در دنیای واقعی شاهد تبعات احتمالاً منفی آن بود) در مدل آزمود. بر این اساس سناریوهای مختلف مرتبط با توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی طراحی و بررسی شد و طبق نتایج به دست آمده، راهکارهای مطلوب ارائه شود.

برای گردآوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه عمیق و پرسشنامه دلفی، از پرسشنامه دیگری به منظور شناسایی وضع موجود منطقه پذیرش منابع انسانی استفاده شد و روایی پرسشنامه طبق نظر خبرگان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۷۸) مورد تأیید قرار گرفت. از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه برای تعیین مقادیر اولیه مدل جریان استفاده شده است. مدل جریان محوری‌ترین بخش شبیه‌سازی در روش پویایی سیستم‌هاست و از متغیرهای حالت، جریان و کمکی تشکیل می‌شود. قابلیت‌های مدل جریان منوط به وجود داده‌ها در مورد پارامترها، نرخ‌ها، مقادیر اولیه متغیرهای حالت و برخی متغیرهای کمکی و یا حداقل برآورد آن است. متغیرهای حالت بیانگر وضعیت سیستم و از مهم‌ترین بخش‌های هر مدل‌سازی پویایی سیستم است.

در این پژوهش متغیر حالت، توسعه منطقه پذیرش است و متغیرهای کمکی عبارت‌اند از: مقبولیت دستوردهنده، قابلیت دستورگیرنده، ویژگی‌های دستور، عوامل زمینه‌ای و اقدامات مدیریت منابع انسانی. نرخ افزایش توسعه نیز تنها متغیر نرخ سیستم است. از آنجا که تغییرات متغیر مقبولیت دستوردهنده با تأخیر بر خروجی سیستم تأثیرگذار بود به‌عنوان متغیر تأخیری سیستم در نظر گرفته شد و سایر متغیرها با تأثیر فوری بر سیستم اثرگذارند. به لحاظ نوع تأثیر، بهبود یا افزایش متغیرهای سیستم، تأثیر مثبت و افزایشی بر خروجی داشته و همسو در نظر گرفته شده‌اند.

همچنین سیستم دارای ۲۴ متغیر ثابت است. بر مبنای متغیرهای اخیر، مدل جریان طراحی شده و پس از سنجش روایی ساختاری و رفتاری، تعدیل و به صورت شکل ۲ نمایش داده شده است. پس از تأیید ساختار مدل جریان توسط خبرگان مرحله فرمولاسیون صورت گرفته و نوع روابط بین اجزای مدل به صورت ریاضی در نرم‌افزار ونسیم تعریف شد.

روایی رفتار مدل از طریق آزمون‌های کفایت مدل، پایداری، تخمین پارامترها و حد نهایی مورد بررسی قرار گرفت. در خصوص آزمون کفایت مدل با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش (عوامل درون و برون‌سازمانی) با استفاده از مطالعه گسترده مبانی نظری و انجام مصاحبه‌های عمیق و متعدد، شناسایی و پالایش شده‌اند. لذا، اطمینان حاصل شد

استادان دانشگاه از بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، علامه طباطبایی و علوم و تحقیقات و مدیران مجرب از میان مدیران شرکت ملی نفت ایران، سرپرستی بانک ملی، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، نیروی انتظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع) و سازمان نیروی زمینی ارتش (نزاچا) انتخاب شدند. شرایط احراز خبرگی به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

- عضو هیئت‌علمی دانشگاه با مرتبه علمی استادیار به بالا و رشته تحصیلی مدیریت دولتی (گرایش‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتاری) و روانشناسی؛

- دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی و حداقل ۵ سال سابقه کار اجرایی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح عالی و یا دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح میانی.

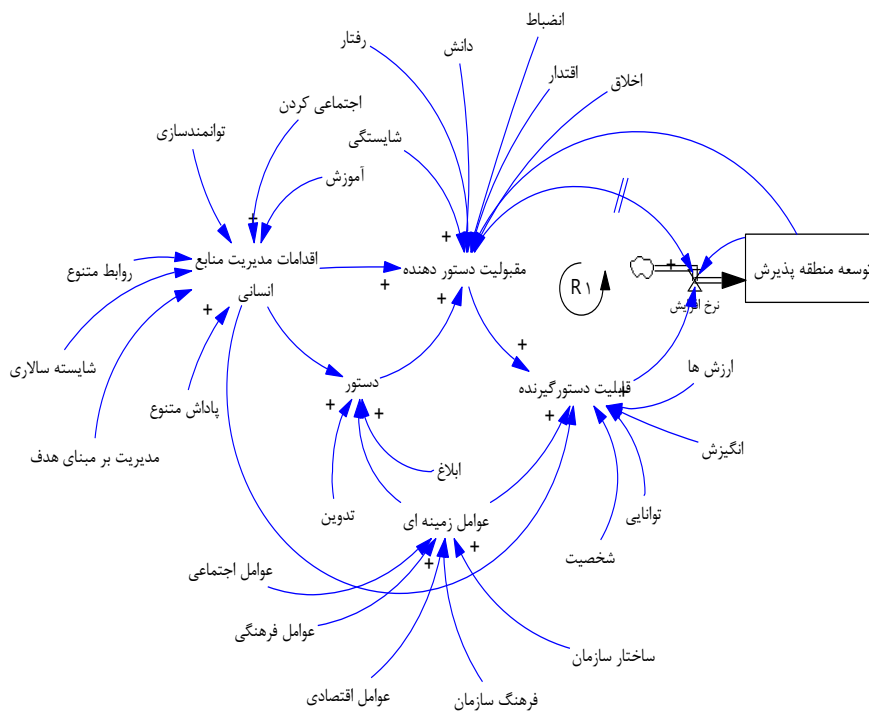
مرحله اول طراحی مدل توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی و مرحله دوم برآورد پارامترهاست. در مرحله اول با انجام مصاحبه‌های عمیق، پس از شناخت متغیرهای کلیدی، با تکیه بر الگوهای رفتاری آن‌ها در طول زمان و پیشینه پژوهش، روابط و حلقه‌های علی شناسایی و مدل علی در یک فرایند رفت و برگشتی طراحی و تأیید شده است. در مرحله بعد و پس از طراحی مدل جریان، از پرسشنامه برای دستیابی به اجماع خبرگان در مورد پارامترهای مدل جریان و در قالب تکنیک دلفی استفاده شده است. براساس تأثیر حلقه‌های علی و تأخیرهای زمانی، سیاست‌های توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی مورد تحلیل قرار گرفته و با توجه به قابلیت مدل جریان، برخی از سیاست‌های مورد بررسی در قالب سناریوهای مختلف مبنای شبیه‌سازی از طریق نرم‌افزار ونسیم^۱ قرار گرفته و تأثیر اقدامات گوناگون در رفتار متغیرهای کلیدی مدل در طول زمان تحلیل شده است. روایی ساختاری مدل علی و جریان، از حیث متغیرهای به کار گرفته شده در مدل و روابط بین آن‌ها، براساس نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفته و روایی رفتاری مدل نیز به‌منظور حصول اطمینان از تطابق رفتار حاصل از مدل با شرایط واقعی، از طریق آزمون‌های حد نهایی، سازگاری توابع عددی، حالت تعادل و انطباق با الگوهای واقعی رفتار، مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. نکته مهم آن است که می‌توان به این مدل متغیرهایی اضافه کرد یا میزان متغیرها را دست‌کاری کرد و

خروجی سیستم، رفتار منطقی و نرمالی را نشان داده و عدم عوجاج و تغییرات ناگهانی منحنی، حاکی از کارکرد مطلوب مدل در شرایط حدی است.

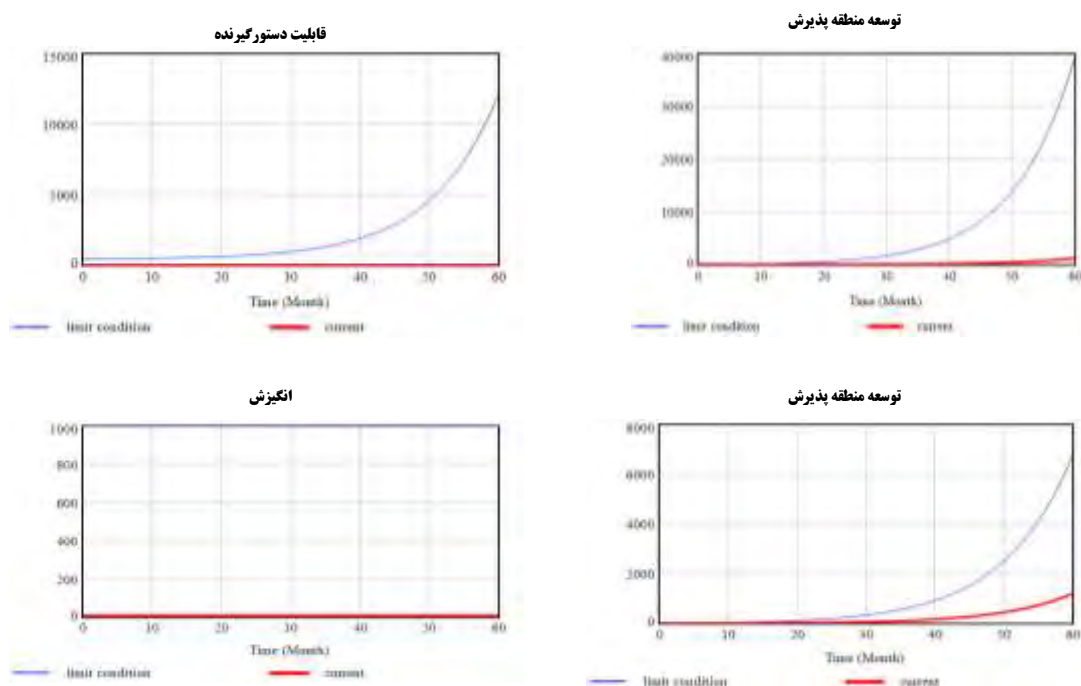
تحلیل حساسیت مدل

تحلیل حساسیت سازوکاری برای ایجاد یقین در تحلیل‌های مبتنی بر مدل و سیاست‌های پیشنهادی است. تحلیل حساسیت به این سؤال پاسخ می‌دهد که مدل تا چه حد نسبت به تغییر در مقادیر پارامترها و تغییرات جزئی آشکار در ساختار مدل حساسیت دارد؟ در واقع، تحلیل حساسیت با این هدف انجام می‌شود که اگر سیستم به یک پارامتر چندان حساس نیست، منابع خود را صرف ارزیابی و تحلیل آن نکنیم. از میان متغیرهای مورد بررسی، سیستم نسبت به عوامل اجتماعی حساسیت کمی نشان داد که نتایج آن در شکل ۴ ارائه شده است. در این شکل تغییرات متغیر حالت به ازای افزایش و کاهش یک‌درصدی مقدار این متغیر نشان داده شده است. تحلیل حساسیت متغیر انگیزش نیز به‌عنوان نمونه در شکل ۴ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود حساسیت سیستم به افزایش این متغیر بیشتر از حساسیت به کاهش آن است.

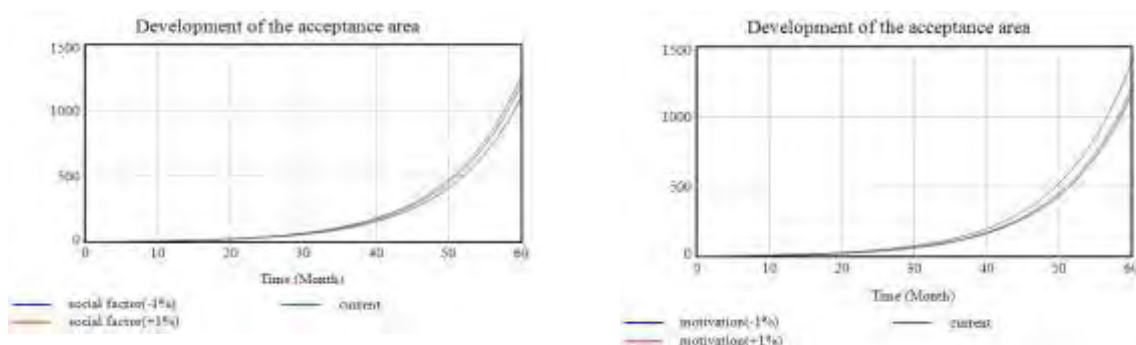
که متغیرهای اصلی در نظر گرفته شده و مرز سیستم با توسعه حداکثری نمودارهای علی-معلولی مشخص شد. در خصوص آزمون پایداری، ارزش هریک از متغیرهای مدل به ترتیب صفر شد (تأثیر متغیر بر مدل حذف گردید) و هر بار نتایج به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت. در هیچ موردی رفتار خلاف قاعده دیده نشد و نمودارهای به دست آمده از تمام متغیرها رفتار منطقی و نرمالی نشان دادند. در خصوص آزمون تخمین پارامترها، از آنجا که برآورد پارامترها از طریق تکنیک دلفی سه مرحله‌ای صورت گرفت و نتایج حاصل در دور سوم نشان داد که اجماع خوبی در بین خبرگان ایجاد شده و اشباع نظری حاصل شد. لذا، اعتبار مدل از این جهت نیز مورد تأیید قرار گرفت. در خصوص آزمون شرایط حدی، رفتار مدل در هنگام تغییرات حدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد مدل در برابر تغییرات مقادیر متغیرها تا بیش از ۱۰۰ برابر، دارای رفتار نرمال و مناسب است. در مورد متغیر قابلیت دستورگیرنده و همچنین متغیر انگیزش، افزایش بیش از ۱۰۰ برابر، مدل را از حالت تعادل خارج کرد و شرایط حدی به استناد این دو متغیر تا ۱۰۰ برابر افزایش برآورد شد که حاکی از آستانه تحمل بالا و اعتبار مدل است. همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود مقادیر هریک از متغیرهای انگیزش و قابلیت دستورگیرنده تا ۱۰۰ برابر افزایش داده شده و متغیر توسعه منطقه پذیرش به‌عنوان



شکل ۲. مدل جریان توسعه منطقه پذیرش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی



شکل ۳. رفتار شبیه‌سازی شده مدل در شرایط حدی با افزایش ۱۰۰ برابری سطح متغیرهای قابلیت دستورگیرنده و انگیزش



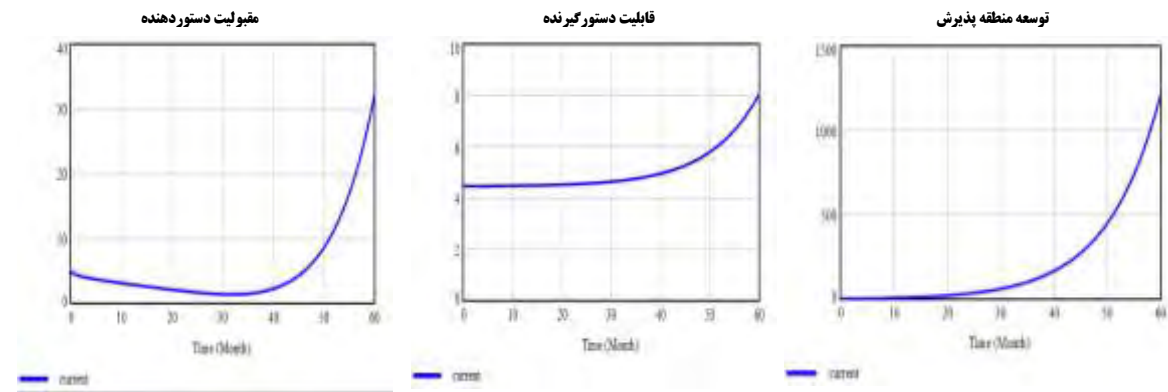
| زمان (ماه) | ۰ | ۱ | ... | ۶۰ | زمان (ماه) | ۰ | ۱ | ... | ۶۰ |
|-------------------------------------------|---|--------|-----|--------|------------------------------------|---|--------|-----|--------|
| توسعه منطقه پذیرش: عوامل اجتماعی (+۱٪) | ۰ | ۱/۳۵۹ | ... | ۱۲۶۳/۱ | توسعه منطقه پذیرش: انگیزش (+۱٪) | ۰ | ۰/۳۸۲ | ... | ۱۴۰۳/۲ |
| توسعه منطقه پذیرش: عوامل اجتماعی (-۱٪) | ۰ | -۰/۳۱۴ | ... | ۱۱۴۷/۳ | توسعه منطقه پذیرش: انگیزش (-۱٪) | ۰ | -۰/۳۲۱ | ... | ۱۱۵۶/۱ |
| توسعه منطقه پذیرش: وضع موجود | ۰ | -۰/۳۳۷ | ... | ۱۲۰۸ | توسعه منطقه پذیرش: وضع موجود | ۰ | -۰/۳۳۷ | ... | ۱۲۰۸ |

شکل ۴. تحلیل حساسیت متغیرهای انگیزش و عوامل اجتماعی

در شیوه‌های ابلاغ و تدوین دستور است. همان‌طور که مشاهده می‌شود در وضع موجود، منطقه پذیرش در بازه زمانی دوساله تغییر چندانی نداشته و پس از آن با شیب ملایم افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش

پس از اعتباریابی، مدل جریان در نرم‌افزار ونسیم اجرا و نتایج شبیه‌سازی در مورد رفتار متغیرهای مقبولیت دستوردهنده، قابلیت دستورگیرنده و توسعه منطقه پذیرش در وضع موجود در شکل ۵ ارائه شده است. وضع موجود در این پژوهش به معنای تداوم اقدامات کنونی مدیریت منابع انسانی و عدم تغییر



| زمان (ماه) | ۰ | ۱ | ۵ | ۶۰ |
|--------------------------------|-------|-------|---|------|
| توسعه منطقه پذیرش: وضع موجود | 0 | ۰/۳۳۷ | ۵ | ۱۲۰۸ |
| مقبولیت دستور دهنده: وضع موجود | ۴/۹۲۷ | ۴/۳۶۹ | ۵ | ۳۲/۱ |
| قابلیت دستور گیرنده: وضع موجود | ۴/۴۶۴ | ۴/۴۶۵ | ۵ | ۸/۰۵ |

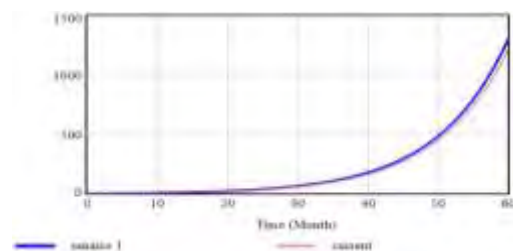
شکل ۵. رفتار متغیرهای توسعه منطقه پذیرش، قابلیت دستور گیرنده و مقبولیت دستور دهنده در وضع موجود

سناریونویسی

سناریونویسی بر مبنای تحلیل صورت گرفته و تأثیر شرایط مختلف بر مدل بررسی شده است و نتایج حاصل با خروجی مدل مرجع مقایسه شده است. منظور از مدل مرجع، مدل جریان در وضع موجود است. با تغییر مقادیر تمام متغیرهای مدل، سناریوهای متعددی مورد بررسی قرار گرفت.

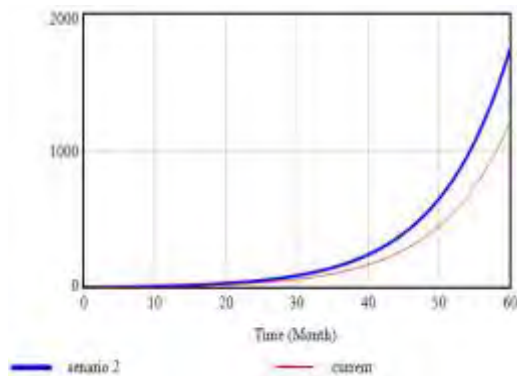
در هر سناریو مقدار متغیرها به صورت جداگانه و یا هم‌زمان با سایر متغیرها دست‌کاری شد و تأثیر این تغییرات بر مدل بررسی شد که از بین آن‌ها، سناریوهایی که تأثیر مطلوب‌تر و یا ملموس‌تری در سیستم داشتند مورد توجه قرار گرفتند. در تمام سناریوها، مقادیر متغیرها، از دو تا ده برابر افزایش داده شد و از آنجا که هدف، کسب نتیجه رضایت‌بخش با کمترین تغییرات است، حداقل افزایشی که منجر به بهبود متغیر حالت شد ملاک عمل قرار گرفت. براساس موارد ذکر شده، شش سناریو بررسی شد که در ادامه بیان شده است.

سناریو ۱: بررسی تأثیر بهبود ویژگی‌های دستور بر سیستم: بهبود ده برابری سطح ویژگی‌های دستور شامل ابلاغ و تدوین (نمودار ۱).



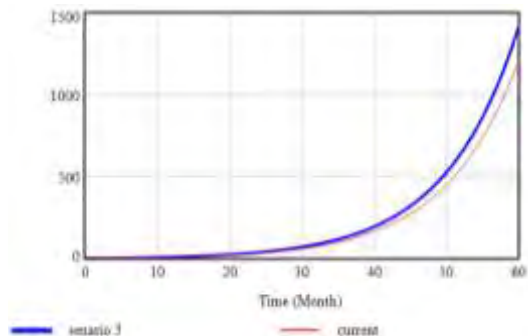
نمودار ۱. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی اول

سناریو ۲: بررسی تأثیر افزایش مقبولیت دستور دهنده بر سیستم: افزایش مقبولیت دستور دهنده با بهبود پنج برابری رفتار (نمودار ۲).



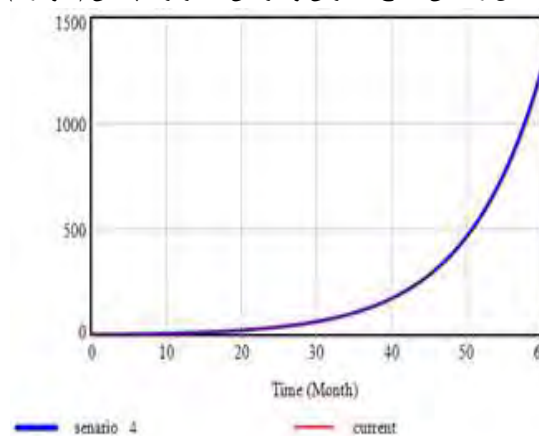
نمودار ۲. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی دوم

سناریو ۳: بررسی تأثیر افزایش قابلیت دستور گیرنده بر سیستم: افزایش قابلیت دستور گیرنده با بهبود پنج برابری ارزش‌ها (نمودار ۳).



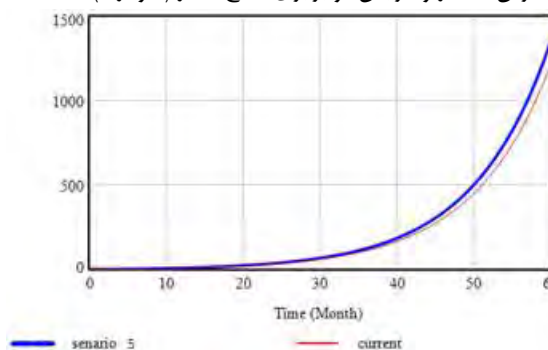
نمودار ۳. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی سوم

سناریو ۴: بررسی تأثیر کاهش انگیزش و افزایش پاداش بر سیستم؛ به حداقل رساندن سطح انگیزش و افزایش ده برابری پاداش (نمودار ۴).



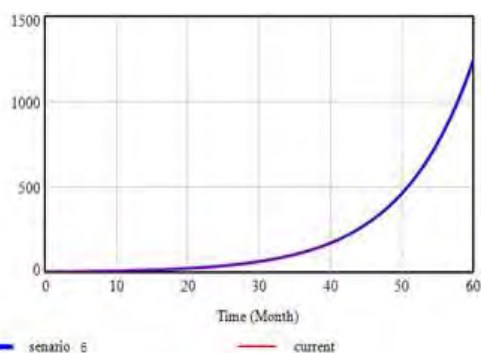
نمودار ۴. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی چهارم

سناریو ۵: بررسی تأثیر کاهش ساختار و افزایش اقتدار بر سیستم؛ منطف کردن ساختار و افزایش دو برابری سطح اقتدار (نمودار ۵).



نمودار ۵. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی پنجم

سناریو ۶: بررسی تأثیر کاهش توانایی و افزایش اجتماعی سازی بر سیستم؛ به حداقل رساندن توانایی و افزایش ده برابری سطح اجتماعی سازی (نمودار ۶).



نمودار ۶. بهبود توسعه منطقه پذیرش با اجرای سناریوی ششم

خلاصه نتایج سناریوهای بررسی شده در جدول ۳ ارائه شده است. در این جدول میزان توسعه‌ای که هر سناریو در منطقه پذیرش ایجاد می‌کند نشان داده شده و بر این اساس، سناریوی دوم که بیشترین افزایش را ایجاد کرده، به‌عنوان سناریوی جذاب پژوهش شناسایی شده است.

در سناریوهای اول تا سوم، هدف بررسی سازگاری و بهبود سیستم در ازای تغییرات مثبت متغیرها و در سناریوهای چهارم تا ششم، هدف جبران کمبودها و نقایص سیستم به اقتضای شرایط بوده است. در واقع، در سناریوهای جبرانی، با هدف حفظ تعادل سیستم و ثبات متغیر حالت، ضعف و کاهش برخی متغیرها با افزایش متغیر دیگری جبران شده است. ضمناً در جدول ۳ سطح مرجع توسعه منطقه پذیرش (۱۲۰۸ واحد) مستخرج از شکل ۴ است و سایر مقادیر از نمودارهای ۲ تا ۶ متناظر با سناریوی مربوطه استخراج شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج سناریوهای تدوین شده و شناسایی بهترین سناریو

| انتخاب | ارزیابی | متغیر حالت | | عنوان | سناریو |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------------|---------|
| | | توسعه منطقه پذیرش | توسعه منطقه پذیرش | | |
| ضعیف | این سناریو نشان داد بهبود حداکثری شرایط و نحوه تدوین و ابلاغ دستور، تنها منجر به توسعه ۸ درصدی منطقه پذیرش می‌شود. | ۱۲۰۸ | ۱۲۹۹/۴۴ | بهبود ویژگی‌های دستور | مرجع |
| | | ۸٪ | | | تغییر |
| | | کم | | | تفاوت |
| جذاب | این سناریو نشان داد اگر سطح رفتار دستوردهنده نسبت به آنچه هست تا پنج برابر بهبود یابد منطقه پذیرش توسعه قابل توجهی خواهد داشت. | ۱۲۰۸ | ۱۷۴۱ | افزایش مقبولیت دستوردهنده با بهبود رفتاری | مرجع |
| | | ۴۴٪ | | | تغییر |
| | | زیاد | | | تفاوت |
| | | | | | ارزیابی |

ادامه جدول ۳. خلاصه نتایج سناریوهای تدوین شده و شناسایی بهترین سناریو

| | | | |
|---|---------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳ | مرجع | ۱۲۰۸ | این سناریو نشان داد اگر سطح |
| | تغییر | ۱۴۶۷ | ارزش‌مداری دستورگیرنده نسبت به |
| | تفاوت | ۲۱٪ | آنچه هست تا پنج برابر بهبود یابد، |
| | ارزیابی | متوسط | منطقه پذیرش توسعه مطلوبی خواهد داشت. |
| ۴ | مرجع | ۱۲۰۸ | این سناریو نشان داد با بهبود حداکثری |
| | تغییر | ۱۳۴۷/۶ | پاداش می‌توان فقدان انگیزه در |
| | تفاوت | ۳٪ | سیستم را جبران کرد. درواقع، با |
| | ارزیابی | اقتضایی | افزایش پاداش کارکنان بی‌انگیزه، می‌توان سطح منطقه پذیرش را ثابت نگه داشت. |
| ۵ | مرجع | ۱۲۰۸ | این سناریو نشان داد با منعطف کردن |
| | تغییر | ۱۳۴۴/۳ | ساختار و حذف سلسله‌مراتب، باید |
| | تفاوت | ۱۱٪ | میزان اقتدار و صلابت دستوردهنده دو برابر بهبود یابد تا سطح منطقه پذیرش ثابت بماند. |
| | ارزیابی | اقتضایی | |
| ۶ | مرجع | ۱۲۰۸ | این سناریو نشان داد در صورت عدم |
| | تغییر | ۱۳۳۹ | توانایی فرد، اقدامات اجتماعی سازی |
| | تفاوت | ۳٪ | باید بهبود حداکثری داشته باشد تا |
| | ارزیابی | اقتضایی | منطقه پذیرش ثابت بماند. |

بحث و نتیجه‌گیری

هوی و براون (۱۹۹۸) مطابقت دارد. از سوی دیگر سناریوی دوم (بهبود ویژگی‌های دستور) به‌عنوان سناریوی ضعیف پژوهش شناسایی شد. اگرچه ابهام و عدم شفافیت دستور و نیز ضعف کانال‌های اطلاع‌رسانی، در بسیاری موارد، عامل اصلی اجرایی نشدن دستورات است اما نتایج پژوهش نشان داد با برطرف شدن تمامی این مشکلات و بهبود حداکثری ویژگی‌های دستور، نهایتاً سطح منطقه پذیرش توسعه چندانی نخواهد داشت. این یافته با نتایج پژوهش‌ای فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، شماره ۳، تابستان ۱۴۰۰ کریومی (۱۳۹۵) و کومبی (۲۰۱۵) که تأثیر ویژگی‌های دستور بر توسعه منطقه پذیرش را زیاد می‌دانند، مطابقت ندارد.

سناریوی سوم (افزایش قابلیت دستورگیرنده با بهبود ارزش‌مداری) به‌عنوان سناریوی مطلوب پژوهش شناسایی شده است. بر این اساس، ارزش‌مداری و به‌کارگیری افراد ارزشی در سازمان سطح منطقه پذیرش را تا یک‌پنجم افزایش می‌دهد. احترام به ارزش‌های کاری و انسانی باعث بهبود ارتباطات رسمی شده و تا حد زیادی از بروز تعارضات سازمانی و بالطبع آن نافرمانی جلوگیری می‌کند. ارزش‌ها، رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می‌کنند.

میزان پذیرش تصمیم توسط مجریان آن که اندازه همکاری و رضایت افراد درگیر در اجرای تصمیم برای حل مسئله را نشان می‌دهد از اهمیت زیادی برخوردار است. لذا، در این پژوهش با استفاده از روش پویایی سیستم‌ها، شش سناریو به‌منظور شناسایی بهترین راهکار توسعه منطقه پذیرش مورد بررسی قرار گرفته است. براساس نتایج، سناریوی اول (افزایش مقبولیت دستوردهنده با بهبود رفتاری) به‌عنوان سناریوی جذاب پژوهش شناسایی شد. بر این اساس مهم‌ترین عامل توسعه منطقه پذیرش بهبود ویژگی‌های دستوردهنده است. درواقع، علت بسیاری از نافرمانی‌ها و اهمال‌کاری‌های سازمانی عدم تمایل افراد به تبعیت از مافوقی است که صلاحیت رفتاری ندارد. از ویژگی‌های بارز رهبران کاریزما، شاخص‌های رفتاری و مدیریت آنان در مواجهه با افراد و موقعیت‌های گوناگون است. انتخاب افراد شایسته علاوه‌بر دانش و تخصص مربوطه دارای فضیلت‌های رفتاری نیز باشند خود به خود بیش از نیمی از اهداف این پژوهش را برآورده خواهد کرد.

بر این اساس نتایج پژوهش با یافته‌های من و همکاران (۲۰۲۰)، معایر حقیقی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹) و

بر این اساس نتایج پژوهش با یافته‌های سپهوند و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

سناریوی چهارم (کاهش انگیزش و افزایش پاداش) به‌عنوان سناریوی جبرانی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد با پرداخت سقف پاداش، می‌توان بی‌انگیزگی کارکنان در تبعیت از دستورات را تا حدی جبران کرد اما این جبران، هزینه زیادی برای سازمان در پی خواهد داشت چرا که با کاهش یک برابری سطح انگیزه، باید میزان پاداش ده برابر شود تا سطح منطقه پذیرش ثابت بماند. این نتیجه به‌روشنی نشان می‌دهد به‌کارگیری کارکنان با انگیزه تا چه اندازه می‌تواند در تحقق اهداف این پژوهش به سازمان یاری رساند. کارکرد مطلوب سازمان در گرو نیروی انسانی با انگیزه به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان است و این امر مرهون مهارت مدیران ارشد و درک مقوله انگیزش و ایجاد آن در سازمان است.

این یافته با نتایج مایکلسن^۱ و همکاران (۲۰۲۱) که بیان می‌کند لزوماً پاداش منجر به انگیزش و تغییر رفتار نمی‌گردد، همخوانی دارد.

سناریوی پنجم (کاهش ساختار و افزایش اقتدار) نیز به‌عنوان سناریوی جبرانی پژوهش شناسایی شده است. براساس نتایج این سناریو، با کاهش سلسله‌مراتب و معطف کردن ساختار سازمانی، باید میزان اقتدار دستوردهنده تا دو برابر افزایش یابد تا سطح منطقه پذیرش ثابت بماند. نتایج این سناریو نشان داد وجود اقتدار ذاتی در مافوق ضمن اینکه نیاز به بوروکراسی را کاهش داده و انعطاف‌پذیری ساختاری را میسر می‌کند، منطقه پذیرش را نیز بیش از ده درصد توسعه می‌دهد. اقتدار سبب می‌شود رهبر رفتاری متناسب با موقعیت و مقام داشته باشد. لذا، بدون توجه به نوع التزام، ابهت یک ضرورت اساسی برای رهبران است. این یافته با نتایج تورنر^۲ (۲۰۱۵) که اقتدار را از مؤثرترین عوامل توسعه منطقه پذیرش می‌داند، همخوانی دارد.

سناریوی ششم (کاهش توانایی و افزایش اجتماعی سازی) نیز به‌عنوان سناریوی جبرانی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داد در صورتی که دستورگیرنده فاقد توانایی‌های لازم باشد فرایند اجتماعی‌سازی وی به‌سختی و با افزایش حداکثری می‌تواند این نقصان را پوشش دهد. بنابراین، مدیرانی موفق‌ترند که در صدور

دستورات توجه لازم را به توانایی زیردستان داشته باشند زیرا عدم توانایی زیردست در پذیرش و اجرای دستور، قدرت و اعتبار مافوق را سلب می‌کند. این یافته با نتایج هرسی و بلانچارد (۲۰۰۰) که توانایی دستورگیرنده را در پذیرش دستور بسیار مؤثر می‌داند، مطابقت دارد. درنهایت باید گفت براساس نتایج مهم‌ترین عامل در توسعه منطقه پذیرش مقبولیت دستوردهنده است. این نتیجه با یافته‌های من و همکاران (۲۰۲۰) که مهم‌ترین عامل در توسعه منطقه پذیرش را کاریزمای دستوردهنده می‌داند، مطابقت دارد.

همچنین با نتایج پژوهش سعدآبادی و همکاران (۱۳۹۲) که نتیجه می‌گیرد مهم‌ترین عامل اطاعت پیروان، سبک خاص رهبری است، همخوانی دارد.

پیشنهاد‌های پژوهش

بر مبنای نتایج حاصل از سناریوی جذاب پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها شایسته‌گزینی با تأکید بر صلاحیت رفتاری، مخصوصاً در پست‌های مدیریتی و فرماندهی را در دستور کار خود قرار دهند. لازمه این کار، تأکید و توجه بیشتر به بعد کاریزماتیک افراد در انتصابات است. همچنین نهادینه کردن این امر که "تبعیت، معلول کفایت و صلاحیت مافوق است و نه جایگاه سازمانی" می‌تواند در توسعه منطقه پذیرش بسیار مؤثر باشد. بر مبنای نتایج حاصل از سناریوی مطلوب پژوهش، ترویج ارزش‌مداری و ارتقای فرهنگ احترام به ارزش‌ها و شایستگی‌های افراد، فارغ از جایگاه سازمانی نیز از پیشنهاد‌های دیگر پژوهش است. به محققان آتی نیز پیشنهاد می‌شود دلایل عدم تأثیر مطلوب ویژگی‌های دستور بر توسعه منطقه پذیرش را بررسی و تحلیل نمایند. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های خصوصی که دارای ساختار و بوروکراسی منعطف‌تر و مسطح‌تری هستند انجام گرفته و نتایج مقایسه گردند.

درنهایت باید گفت نتایج این پژوهش می‌تواند سازمان‌های دولتی را در افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی از طریق توسعه منطقه پذیرش و بالطبع آن بهبود ارتباطات و کاهش تعارضات سازمانی یاری رساند.

1. Michaelsen

2. Turner

References

- Ahmadi Kashani, A. (2013). The Ethical Requirements of High Commanders with the Subordinates in Nahjo al-Balagheh. *Journal of Moral Knowledge*, 3(2), 143-171. (In Persian)
- Bonyadi Naeni, A., & Tashkari, M. (2012). Designing a competency model for NAJA managers and commanders. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 6(19), 30-7. (In Persian)
- Chang, K., & Kuo, Ch. (2020). Can Subordinates benefit from Manager's gossip?. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj>.
- Daneshfard, K. (2017). *Methodology of Management Issues Analysis and Analysis*, Tehran: Saffar Publication. (In Persian)
- Elyasi, M. (2010). Theoretical and practical foundations of persuasion. *Journal of Basij Studies*, 12(45), 71, (In Persian).
- Farhangi, A.A., Shahmirzaei, A., & Hosseinzadeh, A. (2017). *Management theorists and celebrities*. Tehran: Mehraban Book Institute. (In Persian)
- Feldheim, M.A. (2004). Normative Education: Putting the Public Servant in Public Service. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 7-29.
- Gabor, A., & Mahoney, J. T. (2010). Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. *University of Illinois, College of Business Working Papers Series*, (10-0102).
- Hajilo, V., Memarzadeh, Gh., & Alborzi, M. (2019). Dynamic Modeling of Human Capital Development. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 35, 25-38. (In Persian)
- Hersey, P., & Blanchard, Kenneth H. (2001). *Organizational Behavior Management: Using Human Resources*. Tehran: Scientific center of Islamic Azad University Publication.
- Hoy, W. K., & Brown, B. L. (1988). Leadership behavior of principals and the zone of acceptance of elementary teachers. *Journal of Educational Administration*, 26(1), 23-38.
- Ichimiya, G. (2019). Leader Development through Communication with Subordinates: Experiences of Seven Leaders in the Japan Coast Guard. *Organizational Dynamics*, 48(2), 44-52.
- Karimi, Y. (2016). *Social psychology Theories, concepts and applications*. Tehran: Arasbaran Publishing. (In Persian)
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143.
- Khan Mohammadi, K. (2007). The pattern of communication in the Holy Quran. *Epistemological Studies in Islamic University*, 33, 110-85, (In Persian).
- Khayat Moghadam, S., & Tabatabai Nasab, S.M. (2015). Components of professional ethics in management. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 11(1), 136-127. (In Persian)
- Kumbi, H. J. (2015). A Study of Relationship Among School Climate, Professional Zone of Acceptance of Teachers and Teacher Morale in The Context of Teacher's Organismic Variables, Haramaya, Haramaya University.
- Lee, M. K., Cheung, C. M., & Chen, Z. (2005). Acceptance of Internet-based learning medium: the role of extrinsic and intrinsic motivation. *Information & management*, 42(8), 1095-1104.
- Maleki, M., Daneshfard, K., Hoseinali Shirazi, M., & Memarzadeh Tehrani, Gh. (2019). Identification of Factors Affecting the Development of Staff Reception Area. *Military Management Quarterly*, 18(4), 49-30, (In Persian).
- Malik, S.H., Aziz, Sh., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175.
- Mat Hassan, M.E., Muhamad, N., Abdullah, N.A., & Adhamd, K.A. (2011). Islamic Values, Leadership Legitimacy and Organizational Sustainability, *International Journal of Economics and Management*, 19(2), 169-186.
- Men, L., Yue, C., & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public*

- Relations Review*, 46(3), 101927.
- Miao, Ch., Qian, Sh., Banks, G.C., Seers, A. (2021). Supervisor-subordinate guanxi: A meta-analytic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100702.
- Michaelsen, M. M., & Esch, T. (2021). Motivation and reward mechanisms in health behavior change processes. *Brain Research*, 147309.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 31-42.
- Moayerhaghighi Fard, A. , Yousefi, S., & Mirzadeh, A. (2010). Leadership style and its consequences in the context of full leadership. *Police Human Development Bi-Quarterly*, 7(28), 27-11. (In Persian)
- Mosaferi Qomi, M., Rastegar, A.A., Azar, A., & Damghanian, H. (2017). Identification of Generations in the Workplace of Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 975-947. (In Persian)
- Omisore, B. O., & Nweke, A. N. (2014). The influence of power and politics in organizations (Part 1). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 2222-6990.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Rangriz, H., & Azimi, N. (2008). *Human Resources in the Third Millennium* Tehran: Commercial Publishing Company, Second Edition. (In Persian)
- Rezaei, B., Yarmohammadian, M.H., & Mahmoudzadeh, H. (2017). Prevalence of organizational procrastination and related personal and occupational factors. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 5(1), 17-28. (In Persian)
- Robbins, S. (2000). *Organization theory (structure, design and applications)*. Translated by Alvani, S.M. & Danaeifard, H.) Tehran: Saffar.
- Saadabadi, A.A., Kazemi, A., & Pourezat, A.A. (2013). Reasons for pure internal obedience using a hierarchical analysis process (Case study: Hasan Sabah). *Journal of Cultural History Studies*, 4(16), 111-87. (In Persian)
- Schoofs, L., Claeys, A. (2021). Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, 130, 271-282.
- Sepahvand, R., Nasr Isfahani, A., Arefnejad, M., Sobhani, M. (2013). The effect of spiritual leadership on employees' inner motivation, *Public Management Perspectives*, 13, 128-107. (In Persian)
- Spillane, J. P. (2005). *Distributed leadership*. Taylor & Francis.
- Thakur, R. S. (1996). A study of relationship among school climate professional zone of acceptance of teachers and teacher morale in the context of teacher s organismic variables.
- Torkfar, A., & Afsharian, S. (2017). Investigating the importance of power in education and its variants in interpersonal relationships. *Journal of Psychological and Educational Sciences Studies*, 7, 233-217, (In Persian).
- Turner, Stephen. P. (2015). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition.
- Wang, P. (2020). Superior firm performance under conditional communication between top hierarchy and the subordinates. *Economic Modelling*, 90, 516-526.
- Weiler, H. N. (2011). Knowledge and Power: The New Politics of Higher Education. *Journal of Educational Planning and Administration*, 15(3), 205-221.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Yoo, J., Chung, S. E., & Oh, J. (2021). Safety climate and organizational communication satisfaction among Korean perianesthesia care unit nurses. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 36(1), 24-29.

الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد

محبوبه رشیدی^۱، *میرعلی سیدنقوی^۲، بهروز رضایی‌منش^۳، رضا واعظی^۴
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی-مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۲/۱۵) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۴/۲۱)

Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack

Mahboubeh Rashidi¹, *Mirali Sayednaghavi², Behrouz Rezaeemanesh³, Reza Vaezai

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration - Human Resources Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: (2021/Mah/05)

Accepted: (2021/June/12)

«نوع مقاله: پیمایشی»

Abstract

Human resource slack is one of the terms that has recently entered the human resources management literature. Human resources slack refer to more resources than the organization needs. This study aims to identify the types of stagnant human resources and provide a model of human resource management functions appropriate for each type of stagnant employees. The present research is qualitative and fundamental in terms of systematic method and content analysis. For this purpose, systematic search was limited to two databases, including Scopus (Elsevier) and the Scientific Network Information Science Institute (Thomson Reuters), to identify and extract articles. After reviewing the articles, the model was presented. The CASP standard checklist was used to assess the validity of the research and in order to assess the reliability of the research, the Kappa Cohen index in SPSS software was used, which was approved. After presenting the model, using semi-structured interviews with academic and industrial experts and conducting content analysis of human resource management functions such as training, development, rewarding and Service compensation, and performance control and evaluation, for each type of employee slack. The model presented, citing articles, introduces four types of human resources slack by considering two dimensions of strategic value and competence; Surplus-oriented, Accumulated-oriented, Knowledge-oriented and Value-oriented. The proposed model and the proposed functions for each type of employee slack can be the basis for future researchers' research.

Keywords

Human Resources Slack, Competence, Knowledge, Strategic Value.

چکیده

منابع انسانی راکد، یکی از واژه‌هایی است که به‌تازگی وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است. منابع انسانی راکد به منابع بیش از نیاز سازمان اشاره دارد. این پژوهش با هدف شناسایی انواع منابع انسانی راکد و ارائه الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با هر یک از انواع کارکنان راکد است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کیفی و بنیادی با روش نظام‌مند و تحلیل مضمون است. بدین منظور، برای شناسایی و استخراج مقالات، جستجوی نظام‌مند به دو پایگاه داده‌های شامل، اسکوپس (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روتنر) محدود بوده است. بعد از بررسی مقالات الگوی منظر ارائه شد و برای سنجش روایی پژوهش از چک لیست استاندارد CASP استفاده شد و در راستای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت. بعد از ارائه الگو، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و صنعتی و انجام تحلیل مضمون کارکردهای مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و کنترل و ارزیابی عملکرد، برای هر یک از انواع کارکنان راکد ارائه شد. الگوی ارائه شده با استناد به مقالات با در نظر گرفتن دو بعد ارزش استراتژیک و شایستگی چهار نوع منابع انسانی راکد را معرفی می‌کند؛ مازادمحور، انباشت‌محور، دانش‌محور و ارزش‌محور. الگوی ارائه شده و کارکردهای مطرح شده برای هر یک از انواع کارکنان راکد می‌تواند مبنای جهت پژوهش‌های پژوهشگران آینده باشد.

واژه‌های کلیدی

منابع انسانی راکد، شایستگی، دانش، ارزش استراتژیک.

*Corresponding author: Mirali Sayednaghavi

E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir

*نویسنده مسئول: میرعلی سیدنقوی

مقدمه

به سازمان اجازه می‌دهد ریسک بیشتری را قبول کند و نوآوری بیشتری داشته باشد (چنگ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۲).

در حالی که ولبورن و همکارانش^{۱۲}، منابع انسانی راکد را یکی از الزامات حفظ رشد سازمان می‌دانند، پژوهشگران دیگر آن را برای سازمان مضر می‌دانند. مطالعات انواع روابط بین ظرفیت راکد و عملکرد سازمانی را ثبت کردند که مثبت، منفی، خطی و منحنی هستند (به‌عنوان مثال دانیل و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۴، سان و همکاران^{۱۴}، ۲۰۲۰). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که ظرفیت راکد مستقیماً بر عملکرد تأثیر می‌گذارد اما بیان صریحی در مورد ماهیت رابطه تقریباً غیرقابل دست‌یابی است (لکونا و ریتزیگ^{۱۵}، ۲۰۱۴).

همان‌طور که در تعریف ظرفیت‌های راکد سازمانی، گفته شد نگهداری منابع بیش از میزان نیاز سازمان از نگاه اقتصادی توجیه‌کننده نیست و محققان آن را دلیل ناکارآمدی سازمان می‌دانند (به‌عنوان مثال؛ ترلینک^{۱۶}، ۲۰۲۰؛ جنسن و مکلینگ^{۱۷}، ۱۹۷۶؛ لاینشتاین^{۱۸}، ۱۹۶۶)، اما محققان دیگری در مورد مزایای بالقوه داشتن این منابع سخن به میان می‌آورند (به‌عنوان مثال؛ یانلونگ^{۱۹}، ۲۰۲۰؛ بورژوا^{۲۰}، ۱۹۸۱؛ سیرت و مارس، ۱۹۵۶؛ گالبریت^{۲۱}، ۱۹۷۳)، این محققان منعقدند این منابع به سازمان این اجازه را می‌دهد که با تغییرات پیش‌بینی نشده به‌طور موثقتری مواجه شود. اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها پاسخ واحد و جهانی نسبت به این سؤال که آیا منابع راکد باعث افزایش عملکرد می‌شود یا باعث کاهش آن، نداده‌اند. در عوض، این مطالعات نشان دادند برای بررسی درک آثار منابع راکد بر عملکرد سازمان باید مطالعه دقیق‌تری با توجه به خصوصیات آن‌ها داشته باشیم.

با توجه به تعاریفی که از منابع انسانی راکد مطرح شد، یک پارادوکس در تعاریف قابل مشاهده است. در تعاریف بالا از یک طرف به نیروهایی اضافی در سازمان واژه Slack اطلاق شده و از سوی دیگر به نیروهایی ضربه‌گیری که در شرایط بحرانی می‌توانند برای سازمان‌ها مفید واقع شوند نیز همین واژه اطلاق می‌شود. در این صورت هیچ تفاوتی بین انواع منابع انسانی راکد وجود ندارد. اگرچه این مطالعات در شناخت ویژگی‌های منابع

"ظرفیت راکد"^{۱۱} یکی از دست‌نیافتنی‌ترین مفاهیم در پژوهش‌های سازمانی است. پیش از ۵۰ سال پیش سیرت و مارچ^۲ (۱۹۵۶) مفهوم ظرفیت راکد را به‌عنوان استخری از منابع اضافی معرفی کردند که به شرکت‌ها کمک می‌کرد تا با نوسانات غیرمنتظره محیطی سازگار شوند. همچنین آن را، مجموعه‌ای از منابع بیش از حداقل لازم برای تولید سطح معینی از خروجی سازمانی نیز تعریف می‌کنند (نوهریا و گالاتی^۳، ۱۹۹۶؛ ۱۲۴۶)، ظرفیت راکد را می‌توانیم در انواع مختلفی از منابع مشاهده کنیم. این مفهوم بسیاری از ورودی‌هایی که بیش از حد نیاز باشند؛ مانند کارکنان، امکانات فیزیکی استفاده نشده و جریان‌های نقدی غیرقابل استفاده را شامل می‌شود. در میان آن‌ها، منابع مالی و انسانی دودسته منابع انبوه گسترده‌ای هستند که در پژوهش‌های پیشین بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (دن و همکاران^۴، ۲۰۲۰).

همان‌طور که گفته شد، منابع انسانی راکد مورد توجه دانشمندان قرار گرفته، اما تعریف واحدی از مفهوم آن وجود ندارد (میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ووس و همکاران، ۲۰۰۸). برخی از نویسندگان آن را با توجه به دانش و بهره‌وری تعریف می‌کنند (به‌عنوان مثال گورزن و بیمیش^۵، ۲۰۰۷؛ کور و ماهونی^۶، ۲۰۰۰)، در حالی که دیگران از تعریف کلاسیک تعداد کارمندان ملازاد در یک فرایند سازمانی استفاده می‌کنند (بورجیس^۷، ۱۹۸۱). مشابه مطالعاتی که آن را به‌عنوان تعداد کارمندان تمام‌وقت نسبت به عملیات فروش آن‌ها تعریف می‌کنند (به‌عنوان مثال میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ولبورن و همکاران، ۱۹۹۹)،

در تعاریف دیگر، منابع انسانی راکد^۸، یک دارایی با ارزش جذب شده‌ای است که به‌آسانی در کاربردهای مختلف قابل نقل و انتقال نیست. کارکنان راکد نقش ضربه‌گیران^۹ سازمانی در برابر تغییرات محیطی برای سازمان را ایفا می‌کنند. این ظرفیت به کار نرفته می‌تواند شرکت را از تهدیدات محیطی محافظت کند (میشینا^{۱۰}، ۲۰۰۴)، همچنین به سازمان توانایی کشف جهت‌های جدید را می‌دهد، منابع انسانی راکد در تعاریف دیگر

11. Chang & et al
12. Welbourn & et al.
13. e.g. Daniel & et al
14. Sun & et al
15. Lecuona & Reitzig
16. Teirlinck
17. Jensen & McLean
18. Leibnstein
19. Yunlong
20. Bourgeva
21. Galbraith

1. Slack
2. Cyert & March
3. Nohria & Gulati
4. Duan & et al
5. Goerzen & Beamish
6. Kor & Mahoney
7. Bourgeois
8. Human Resources Slack
9. Buffer
10. Mishina

افراد با عملکرد بالا باید سیستم مدیریت عملکرد کارکنان استقرار یابد و براساس ارزیابی عملکرد افراد، آموزش‌های لازم در زمینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندی‌هایی لازم به آن‌ها داده شود و فرد برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان آماده شد. ایجاد سیستم پاداش و در عین حال سیستم انضباطی مؤثر زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. در این راستا لازم است که آینده کارکنان پس از جدایی از سازمان و بازنشستگی نیز مدنظر قرار گیرد و در طول دوران خدمت تدابیری برای آن اندیشیده شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۹: ۹-۱۰).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مجموعه اقدامات و سیاست‌هایی است که ماهیت کار در سازمان را تعریف کرده و رابطه استخدامی را تنظیم می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی متضمن فعالیت‌های تأمین نیرو، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت است (ژانگ و گریو، ۲۰۱۹).

به‌زعم، رنگریز و عظیمی (۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک روش استراتژیک فرایند دستیابی به نیروی انسانی و کارآمد و مؤثر را از طریق جذب، توسعه، بهسازی و برانگیختن آن‌ها به‌منظور حصول به تعهد لازم در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف شود (رنگریز و عظیمی، ۱۳۸۷: ۸). مطابق دیدگاه هال و تورینگتون^۲ (۱۹۹۸) مدیریت منابع انسانی به‌طور اساسی در پی فراهم کردن نیازهای منابع انسانی است؛ با تأکید بر برنامه‌ریزی و کنترل به‌جای حل مسئله و میانجی‌گری (هال و تورینگتون، ۱۹۸۸: ۶). به گفته لگ (۱۹۹۵) مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که بر رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند (لگ، ۱۹۹۵: ۶۵). در نظر آرمسترانگ (۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان است. (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳). مطابق گفته دسلر (۱۳۸۹) نیز مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از فعالیت‌های مدیریت است که به جنبه‌های خاصی از فعالیت‌های کارکنان ارتباط می‌یابد؛ کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و عادلانه برای کارکنان از جمله این فعالیت‌ها است (دسلر، ۱۳۸۶: ۱۳).

انسانی را کد حائز اهمیت است، اما لازم است راجع به تأثیر عملکرد این نوع از منابع اضافی بیشتر بگوییم. به دو دلیل: اولین مطالعات موجود ضمن استناد به دانش و استدلال فرد بین انواع مختلف کارمندان در یک سازمان براساس نوع دانش-شان تفاوت قائل نمی‌شود. دوم درک تأثیر منابع انسانی را کد بر سازمان نه تنها نیاز به در نظر گرفتن مزایا آن دارد، بلکه هزینه‌های اضافی که برای فراهم کردن آن‌ها لازم است نیز باید در نظر گرفته شود. زیرا منابع انسانی را کد همان‌طور که مطرح شد، دلالت بر داشتن میزان ورودی بیش از میزان نیاز برای عملیات یک سازمان دارد. بنابراین، حداقل در مقطعی بخشی یا میزانی از کارکنان بیکار یا کم استفاده هستند. در نتیجه بر عملکرد سازمان نتایج منفی می‌گذارد. بنابراین، سازمان‌ها لازم است متناسب با نوع منابع انسانی را کد، کارکردی متناسب با آن را ارائه کنند.

در نتیجه هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی جامع، مقالات مرتبط با منابع انسانی را کد و استخراج مؤلفه‌های کلیدی مرتبط با تعریف این دسته از منابع و تأثیر آن بر سازمان، برای اولین بار الگوی مرتبط با منابع انسانی را کد ارائه کرده و سپس با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون اقدامات و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در مورد هریک از انواع منابع انسانی را کد ارائه دهد.

پیشینه و ادبیات نظری

منابع انسانی ماهر و کارآمد، پربهترین و ارزنده‌ترین ثروت و دارایی هر کشور و جامعه‌ای محسوب می‌شود. نگاهی به آمارهای تولید و ثروت در کشورهای پیشرفته نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در تولید، حفظ و گسترش ثروت ملی این دست از جوامع است (برای مثال: بانک جهانی؛ دسلر، ۱۳۸۷). منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. در این راستا فعالیت سازمان باید به فعالیت‌های کوچک‌تر تقسیم و به صورت شغل طراحی شود تا یک نفر بتواند آن را انجام دهد. پس از تحلیل و طراحی شغل باید برنامه‌ریزی لازم برای جذب منابع انسانی صورت گیرد. از طریق کارمندیابی، منابع انسانی بالقوه شناسایی می‌شوند و از طریق سیستم انتخاب به استخدام سازمان در می‌آیند. پس از آن مراحل مراحل جامعه‌پذیری فرد صورت می‌گیرد. با استقرار فرد در شغل مورد نظر باید سیستم جبران خدمات (حقوق و دستمزد) وی مشخص شود. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

تریلینگ^۱ (۲۰۲۰) چهار وظیفه استخدام، بهسازی، حفظ و نگهداری و به کارگیری نیروی انسانی را به عنوان وظایف مدیریت منابع انسانی بر می‌شمارد. شولر و جکسون^۲ (۱۹۸۷) مدیریت منابع انسانی را کارکردهای زیر را در نظر می‌گیرد؛ ۱- تدارک نیرو (استخدام)، ۲- بهسازی کارکنان، ۳- جبران خدمات کارکنان، ۴- روابط کارکنان، ۵- نگهداری کارکنان، ۶- جدا شدن کارکنان از سازمان.

انجمن آموزش و توسعه آمریکا (۱۹۸۷) وظایف مدیریت منابع انسانی را بر می‌شمارد: ۱- انتخاب و استخدام، ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی ۳- تحلیل و طراحی شغل ۴- کمک به رشد و توسعه سازمان، ۵- آموزش کارکنان و تربیت مدیران، ۶- روابط کارگری، ۷- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی، ۷- حقوق و مزایا، ۸- طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی. به طور مشابه دی سنزو و رابینز (۲۰۰۲) کارکردهای ۱- جذب و به کارگیری، ۲- آموزش و بالنده سازی، ۳- انگیزش و نگهداری را به عنوان وظایف اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی معرفی کرده اند.

همان طور که دیدگاه‌های مذکور تأیید می‌کنند، دسته بندی واحدی از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی در ادبیات پژوهش وجود ندارد و صاحب نظران تعاریف مختلفی را از این مهم را ارائه کرده اند؛ اگرچه باید متذکر شد که علی‌رغم این تفاوت‌ها در عناوین و تعداد کارکردهای مطرح شده، نسبت به مجموعه مشخصی از وظایف و کارکردها به لحاظ مفهومی اتفاق نظر وجود دارد. به طور آشکار واحد منابع انسانی به عنوان یکی از زیرسیستم‌های کلیدی کسب و کار، اساساً مدیریت «ورود، پردازش و خروج افراد از سازمان جهت نیل به اهداف سازمان را بر عهده دارد». مدیریت منابع انسانی با شناسایی افراد با مورد نیاز سازمان آن‌ها را استخدام کرده و مشاغل متناسب و در زمان مناسب به کار می‌گمارد. در کنار این وظیفه به دنبال توسعه توانایی‌ها و استعدادها کارکنان سازمان از طریق اجتماعی سازی، آموزش و به طور کلی فراهم سازی شرایط کار مناسب است. نهایتاً به واسطه ارزشیابی عملکرد، پرداخت حقوق و مزایای متناسب به دنبال جبران خدمت و ترغیب انگیزش و عملکرد بالا در افراد سازمان است. پرواضح است که این فرآیند عمومی مدیریت منابع انسانی از منظر صاحب نظران و محققان به تعبیر مختلفی تبیین شده و شکلی سلیقه‌ای به خود گرفته است.

شایان ذکر است که در پژوهش حاضر به واسطه بررسی مجموعه نظرات پژوهشگران، پنج کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی که متناسب با موضوع پژوهش است - آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل- که در اغلب متون پژوهش بدان اشاره شده به عنوان حوزه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی در رابطه با منابع انسانی راکد در نظر گرفته شده و در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه به تعریف مختصری از هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

آموزش

تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند. عنصر مشترک تعریف کننده آموزش این است که کارکنان از طریق یک تجربه ساختاریافته و منسجم، مطالبی را می‌آموزند که به بهبود عملکرد آن‌ها در شغل کمک می‌کند (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۹۲).

توسعه

توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است. فعالیت‌های توسعه کارکنان با فعالیت‌های آموزشی متفاوت است؛ آموزش کارکنان بر کسب دانش و مهارت‌هایی تأکید دارد که برای انجام فعلی شغل مورد نیاز است، در حالی که توسعه کارکنان، عملکرد آتی را مدنظر قرار می‌دهد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۴۴۶).

پاداش و جبران خدمات

جبران خدمات، فرآیند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان است. مهم‌ترین بخش فعالیت‌های جبران خدمات، میزان پولی است که کارکنان دریافت می‌کنند، اما این فعالیت‌ها جنبه دیگری چون؛ بیمه پس انداز بازنشستگی و پاداش آخر خدمت نیز دارد. احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل و موقعیت کاری نیز نوعی جبران خدمت است. بنابراین، در حالت کلی، جبران خدمات مبین پاداش‌های مالی و معنوی است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. با وجود این در عمل، معمولاً، جبران خدمات را پاداش‌ها و مزایای مادی و اقتصادی می‌دانیم که سازمان به کارکنان خود پرداخت می‌کند (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۵۷).

۱. اولین پروتکل انگلیسی زبان بودن مقاله‌های مورد بررسی است.

۲. دومین پروتکل مرتبط بودن مقاله با موضوع پژوهش است. برای مثال، بسیار از مقاله‌های مربوط به منابع راکد، به بررسی تأثیرگذاری راکدهای مالی بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند، اما پژوهشگر فقط به مقاله‌های توجه کرده است که منابع انسانی راکد را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش از هر دو مقاله‌های کمی و کیفی استفاده شده است.

۳. سومین پروتکل، در دسترس بودن مقاله‌ها در پایگاه‌های اینترنتی است (زیرا دسترسی به مقاله‌های مکتوب وجود نداشت).

۴. چهارمین پروتکل، دوره زمانی بررسی مقاله‌ها است. برای پوشش جامع به اهداف این پژوهش، در فرایند گردآوری مقاله‌ها، همه دوره‌های زمانی مدنظر پژوهشگران قرار گرفتند تا به درک عمیق‌تری دست یافت. بر این اساس برای دستیابی به هدف پژوهش و به‌منظور دسترسی به مبانی نظری پژوهش با توجه به پروتکل‌های یاد شده از پایگاه‌های اطلاعاتی تامسون رویترز و اسکوپس استفاده شده است. علت استفاده از این پایگاه‌های اطلاعاتی این بوده است که این پایگاه‌ها بر نمایه کردن گسترده زیادی از نشریه‌های حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی اقدام کرده و نشریات معتبری در آن‌ها نمایه شده‌اند که از کیفیت علمی قابل‌توجهی برخوردار هستند (شکل ۱، مراحل انجام روش نظام‌مند را نشان می‌دهد).

بنابراین، با مراجعه به این پایگاه‌ها کلید واژه‌های زیر مورد جستجو قرار گرفتند:

- Slack
- Human resources slack
- Organizational slack
- Resources slack

ارزیابی عملکرد و کنترل

مدیریت عملکرد به بررسی و ارزیابی نقش کارکنان در سازمان می‌پردازد. ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور به کارکنان عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد و بهبود عملکرد افراد به افزایش عملکرد سازمان منجر می‌شود. زمانی که عملکرد به دقت ارزیابی و براساس آن به افراد پاداش داده می‌شود، اعتماد به مدیریت افزایش می‌یابد. علاوه بر این ارزیابی مؤثر، به‌ویژه ارزیابی که با مشارکت کارکنان انجام شود با افزایش رضایت شغلی ارتباط دارد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۷۸).

روش‌شناسی پژوهش

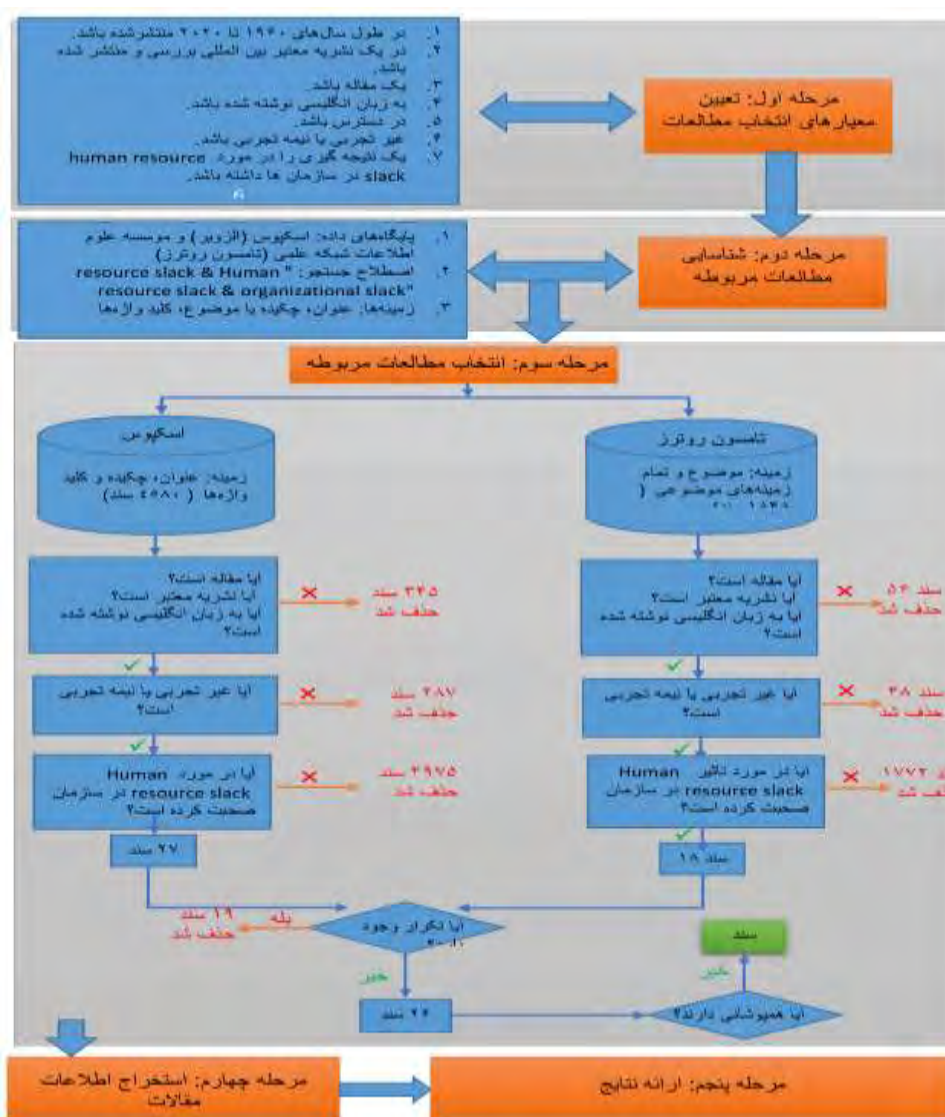
اجرای این پژوهش طی دو مرحله به صورت زیر انجام پذیرفت. مطالعات کتابخانه‌ای و مرور سیستماتیک. در این مرحله با روش نظام‌مند، به بررسی مقالات چاپ شده در حوزه منابع انسانی راکد پرداخته شد و تعاریف و الگوهای موجود، شناسایی شد (شکل ۱، مراحل انجام روش سیستماتیک را نشان می‌دهد).

۱. الگوسازی: در این مرحله با عنایت به نتایج حاصل از مرحله اول، الگوی منابع انسانی راکد پیشنهاد شد.

۲. پالایش و اعتباریابی الگوی اولیه: در این مرحله با استفاده از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی به پالایش الگوی ارائه شده پرداخته و پس از تأیید الگو، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با هر یک از انواع منابع انسانی راکد با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و روش تحلیل مضمون استخراج شد.

مرحله اول: مرور نظام‌مند

براساس گفته فینک و همکاران^۱ (۲۰۰۵) مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است. مرور ادبیات اغلب دو هدف عمده را دنبال می‌کند (سورینگ و مولر، ۲۰۰۸)، نخست اینکه، با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، مطالعات فعلی را خلاصه‌سازی می‌کند. دوم، به شناسایی محتوای مفهومی یک حوزه کمک کرده و در توسعه نظریه نقش آفرینی می‌کند. پژوهشگر برای انجام مرور نظام‌مند باید از قواعد یا پروتکل‌هایی برای انتخاب مقالات و منابع پیشین بهره ببرد. در این راستا، در این پژوهش برای انتخاب مقاله‌ها از چهار پروتکل استفاده شده است:



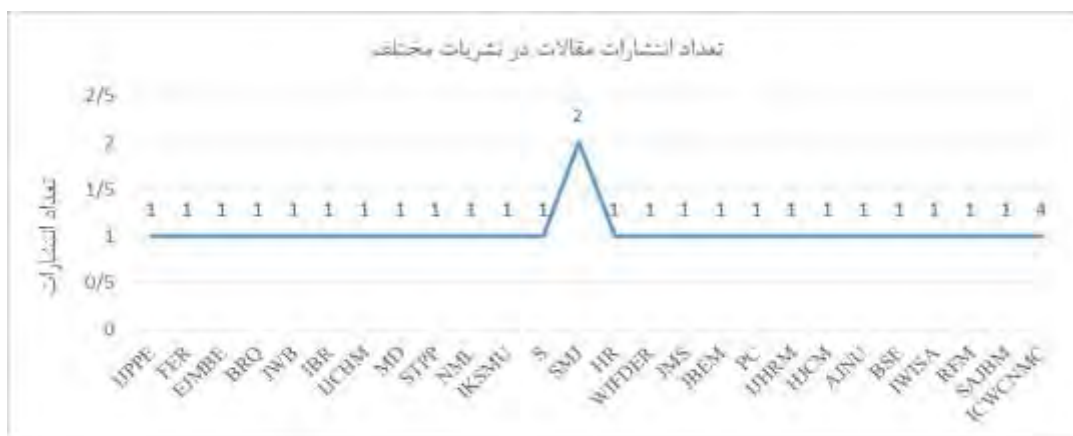
شکل ۱. مراحل انجام روش نظاممند

منابع قابل اطمینان بوده و به‌عنوان مرجع در تعداد زیادی از مطالعات استفاده می‌شوند (جومگا، ۲۰۱۳). به این ترتیب با جستجوی نظاممند در این دو پایگاه اطلاعاتی و استفاده از کلیدواژه‌ها گفته شده در مجموع ۴۵۸۰ سند از پایگاه اطلاعاتی اسکوپس استخراج شد که از این تعداد ۳۹۷۵ مقاله به دلیل اینکه در مورد منابع انسانی راكد صحبت نکرده حذف شده، به ۲۶ سند نهایی در این پایگاه دست یافتیم. در پایگاه داده‌ای تامسون روترز ۱۸۴۸ مقاله با عنوان Slack یافت شد که از این تعداد ۱۷۷۲ سند به دلیل مرتبط نبودن به بحث حذف شد و نهایتاً ۱۸ سند استخراج شد. از مجموع جستجو در دو پایگاه اطلاعاتی ۴۵ سند یافت شد که ۱۹ سند به دلیل تکرار حذف شد و نهایتاً تحلیل ما با ۲۶ سند آغاز شد.

در این پژوهش جستجوی نظاممند به مقالاتی محدود شده است که در مجلات و کنفرانس‌های بین‌المللی منتشر شده‌اند. بنابراین، مطالعات پایان‌نامه‌ها، یادداشت‌های سردبیر، فصل‌های کتاب‌ها، و کتاب‌ها در این پژوهش در نظر گرفته نشده‌اند. این پژوهش فقط مقالاتی را شامل می‌شود که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند. به پیروی از گالاردو-گالاردو^۱ و ثونسین^۲ (۲۰۱۵) از پایگاه‌های داده، اسکوپس^۳ (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی^۴ (تامسون روترز)، برای شناسایی و استخراج مقالات استفاده شده، زیرا هر دو پایگاه داده دارای

1. Gallardo-Gallardo
2. Thunnissen
3. Scopus
4. Elsevier
5. ISI Web of Science
6. Thomson Reuters

7. Ciomaga



نمودار ۱. مقالات منتشر شده مربوط به منابع انسانی را کد در نشریات مختلف (منبع: یافته‌های محقق)

Research; JMS: Journal of Management Studies; JBEM: Journal of Business Economics and Management; PC: Preliminary Communication; IJHRM: The International Journal of Human Resource Management; HJCM: Hitotsubashi Journal of Commerce and Management; AJNU: Academic Journal of Nawroz University; BSE: Business Strategy and the Environment; IWISA: International Workshop on Intelligent Systems and Applications; RFM: Risk Financial Management; SAJBM: South African Journal of Business Management; ICWCNMC: International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobiles Computing.

IJPPE: International Journal of Production Economics; FER: Frontiers of Entrepreneurship Research; EJMBE: European Journal of Management and Business Economics; BRQ: Business Research Quarterly; JWBJ: Journal of World Business; IBR: International Business Research; IJCHM: International Journal of Contemporary Hospitality Management; MD: Management Decision; STPP: Science & Technology Progress and Policy; NML: Nonprofit Management and Leadership; IKSMU: Institutional Knowledge at Singapore Management University; S: Sustainability; SMJ: Strategic Management Journal; HR: Human Relations; WIFDER: The United Nations University World Institute for Development Economics

حاضر حاوی سؤالات زیر بوده است (برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی، ۲۰۱۸).

بخش الف) آیا نتایج مرور معتبرند؟ ۱. آیا پژوهش یک سؤال واضح و متمرکز را مطرح می‌کند؟ ۲. آیا محققان به دنبال پژوهش‌های متناسبی بوده‌اند؟ ۳. آیا فکر می‌کنید تمامی مطالعات مهم و مرتبط در این پژوهش لحاظ شده‌اند؟ ۴. آیا محققان تلاش کافی در راستای سنجش کیفیت مقالات لحاظ شده انجام داده‌اند؟ ۵. اگر نتایج مرور، ترکیب شده‌اند، اصلاً انجام چنین کاری منطقی بود؟

بخش ب) نتایج چیستند؟ ۶. نتایج کلی مرور انجام شده چیستند؟ ۷. نتایج چقدر دقیق هستند؟

روایی و پایایی

برای سنجش روایی پژوهش از ابزار^۱ CASP استفاده شد. چک‌لیست استاندارد ده سؤالی^۲ CASP، ابزاری است که محققان را در راستای بررسی انتقادی گونه‌های متفاوت از شواهد پژوهشی یاری می‌کند. با استفاده از این ابزار، روایی و اعتبار پژوهش‌ها (شواهد) مورد استفاده در پژوهش‌های فراترکیبی و پژوهش‌های تعیین می‌شود که از نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند (سینگه^۳، ۲۰۱۳). در بسیاری از مطالعات، از این ابزار متعاقباً در راستای تأیید اعتبار و روایی پژوهش‌های فراترکیبی و مرورهای نظام-مند بهره گرفته شده است. چک‌لیست مورد مطالعه در پژوهش

1. Critical Appraisal Skills Programs
2. Casp-Uk.Net
3. Singh

در توافق کامل باشند آنگاه $K=1$ است. اگر هیچ توافقی بین ارزیابها به غیر از آنکه توسط تصادف قابل دستیابی باشد (که از طریق $Pr(e)$ تعریف شد)، وجود نداشته باشد، آنگاه $K=0$ است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا در محدوده $0/61$ تا $0/80$ باشد، وضعیت توافق مورد تأیید و خوب است (مونز و باندیوالا، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به دست آمده برای پژوهش حاضر ($K=0/731$)، پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار داشته و تأیید می‌شود.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در روش‌شناسی نیز مطرح شد، هدف از انجام بررسی مقالات مرتبط با منابع انسانی راکد، ارائه الگو برای آن است. بدین منظور، در این قسمت ۲۶ مقاله مستخرج از یافته‌های محقق آورده شده، سپس با استناد به همین مقالات، الگوی منابع انسانی راکد ارائه شده است.

بخش ج) آیا نتایج به صورت بومی نیز قابل استفاده‌اند؟ ۸. آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز مورد استفاده قرار داد؟ ۹. آیا تمامی پیامدهای مهم لحاظ شده‌اند؟ آیا فوایدش به هزینه انجام کار می‌ارزد؟

در راستای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. استفاده شد. کاپای کوهن قرارداد را بین دو ارزیاب که هر کدام N مورد را در C طبقه متقابلاً انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (فرمول زیر):

$$K = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1}$$

که در آن $Pr(a)$ توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیابها است و $Pr(e)$ احتمال فرضی توافق شانسی است، با استفاده از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال‌های هر مشاهده‌کننده که به صورت اتفاقی بیانگر یکی از دسته‌ها هستند. اگر که ارزیابها

جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راکد

(منبع: مستخرج از یافته‌های محقق)

| عنوان | نویسنده و سال نشر |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| رابطه بین منابع راکد و عملکرد: تقارن زمانی و مدت اثرات | ماریا اگوستی پرز ^۱ (۲۰۲۰) |
| ناسازگاری در فشار عملکردی چندگانه، منابع راکد، سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه شرکت: دیدگاه نظریه نمایندگی رفتاری | دایوای و همکاران ^۲ (۲۰۲۰) |
| منابع انسانی راکد، نوآوری پایدار و عملکرد محیطی در شرکت‌های کوچک و متوسط جنوب آفریقا | ادامکو و نگوین ^۳ (۲۰۲۰) |
| بین‌المللی سازی، منابع راکد استراتژیک و عملکرد شرکت: مطالعه موردی از شرکت‌های ویتنامی | وی نگوین و همکاران ^۴ (۲۰۱۹) |
| نقش منابع انسانی راکد در اجرای مدیریت کیفیت جامع | رشید فواد ^۵ (۲۰۱۹) |
| منابع راکد، عملکرد شرکت و بافت سازمانی: شواهدی از شرکت‌های خصوصی که در اروپا حضور دارند. | واناکر و همکاران ^۶ (۲۰۱۹) |
| ظرفیت‌های راکد سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری و گزارشگری یکپارچه: شواهدی از کشور کره | کیم و همکاران ^۷ (۲۰۱۹) |
| نقش منابع راکد در توسعه سریع بین‌المللی شرکت‌های رستوران‌دار | وان و کوه ^۸ (۲۰۱۸) |
| اثرات منابع راکد متخصصان واحد پژوهش و توسعه بر عملکرد شرکت: شواهدی از تولید سنتی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور | ژانگ و همکاران ^۹ (۲۰۱۸) |

1. Agusti-Perez & et al
2. Diwei Lv & et al
3. Adomako &Phong Nguyen
4. V. Nguyen & et al
5. Rasheed Fouaad
6. Vanacker & et al
7. Kim & et al
8. Vaughan & Koh
9. Zhang & et al

ادامه جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راكد
(منبع: مستخرج از یافته‌های محقق)

| | |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| میر و لیتنر ^۱ (۲۰۱۸) | منابع راكد و نوآوری: نقش منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی |
| گایگر و همکاران ^۲ (۲۰۱۸) | منابع راكد و عملکرد در صنعت بیمارستان: یک رویکرد پیکربندی |
| نگوین و داک ترین ^۳ (۲۰۱۸) | منابع راكد و نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ویتنام: دیدگاه رفتاری، نظارتی و نهادی |
| و اسگورو و ون لت ^۴ (۲۰۱۷) | وقتی تعداد بیش از حد کافی نیست: منابع انسانی راكد و عملکرد در شرکت‌های هندی شرق هلند (۱۷۰۰-۱۷۹۵) |
| پالمن و همکاران ^۵ (۲۰۱۷) | گره‌گشایی از تأثیرات متعدد منابع راكد بر رفتار صادراتی شرکت‌ها |
| ونگ و همکاران ^۶ (۲۰۱۶) | منابع راكد و پتانسیل درآمدزایی دانش خاص شرکتی |
| مالن ^۷ (۲۰۱۵) | ایجاد انگیزه و توانمند ساختن تلاش نوآورانه شرکت: یکپارچه‌سازی نظریه رفتاری و پنوسیان، چشم‌اندازهای بر منابع راكد |
| لکونا و ریتزگ ^۸ (۲۰۱۴) | دارا بودن دانش با ارزش در "مازاد": ارزش دانش ضمنی و خاص شرکت در منابع انسانی راكد |
| دبا و کیتیلکسانوانگ ^۹ (۲۰۱۴) | چطور منابع راكد مختلف سبب رشد شرکت می‌شود؟ (مطالعه موردی چین) |
| موسی و چوری ^{۱۰} (۲۰۱۴) | اثرات منابع راكد بر نوآوری: نقش تعدیل‌گر مدیرعامل و پاداش |
| فونسکا و همکاران ^{۱۱} (۲۰۱۴) | رابطه بین انواع متفاوت منابع مالی و انسانی راكد بر عملکرد شرکت: شواهدی از یک کشور در حال توسعه |
| فونسکا و همکاران ^{۱۲} (۲۰۱۳) | تأثیر منابع انسانی راكد بر عملکرد شرکت: شواهد یک کشور در حال توسعه |
| واناکر و همکاران ^{۱۳} (۲۰۱۳) | رابطه بین منابع راكد و عملکرد شرکت‌های کارآفرین: نقش سرمایه‌های خطرپذیر و سرمایه‌گذاران فرشته |
| پیلمن و واناکر ^{۱۴} (۲۰۱۲) | رابطه بین منابع مالی راكد و منابع انسانی راكد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت |
| جونگ ^{۱۵} (۲۰۱۱) | تأثیر منابع انسانی راكد بر نوآوری محصول در شرکت‌های فناوری اطلاعات |
| هایپینگ و همکاران ^{۱۶} (۲۰۰۹) | رابطه بین منابع انسانی راكد و نوآوری فناوری |
| جانگ و همکاران (۲۰۰۸) | منابع انسانی راكد و فناوری تکنولوژی: شواهدی از استان هنان چین |

1. Meyer & Leitner
2. W. Geiger & et al
3. Nguyen & Duc Trinh
4. V Sgourev & van Lent
5. Paeleman & et al
6. Wang & et al
7. Malen
8. Lecuona & Reitzig
9. Dai l & Kittilaksanawong²
10. Mousa & Chowdhury
11. Fonseka & et al
12. Fonseka & et al
13. Vanacker & et al
14. Paeleman & Vanacker
15. Heping Zhong
16. Heping & et al

تأثیرشان نسبت به کارکنانی که فاقد دانش هستند، مثبت ارزیابی خواهد شد.

دسته پنجم، آن دسته از پژوهشگرانی که با توجه به تفاوت در نوع منابع انسانی راکد (در دسترس، بالقوه، قابل بازیابی) و مطلق و نسبی بودند آن‌ها عملکرد شرکت را متفاوت ارزیابی می‌کنند (به‌عنوان مثال؛ ماریا اگوستی پرز (۲۰۲۰)، فونسکا (۲۰۱۴ و ۲۰۱۳).

دسته ششم و آخر، پژوهش‌های که نشان دادند با توجه نوع محیط فعالیت سازمان (مطلوب و نامطلوب) و نوع سازمان (دولتی و خصوصی)، تأثیر این دسته را متفاوت ارزیابی می‌کنند (نگوین و داک ترین (۲۰۱۸)، فونسکا و همکاران (۲۰۱۳ و ۲۰۱۴). محققان در این دسته معتقدند که منابع انسانی راکد در محیط مطلوب تأثیر منفی بر عملکرد سازمان دارند در حالی که همین منابع در محیط نامطلوب تأثیر مثبت خواهند داشت و از طرف دیگر، منابع انسانی راکد در عملکرد شرکت‌های دولتی نسبت به شرکت‌های خصوصی تأثیر منفی‌تری در عملکرد را به ثبت رسانده‌اند. همان‌طور که دایو ال وی (۲۰۲۰)، معتقد است که فشارهای عملکردی و مالکیت پایین مدیریتی (زمانی که شرکت‌های دولتی یا نیمه‌دولتی می‌باشند)، باعث افزایش تعداد منابع انسانی راکد در سازمان (جذب منابع انسانی) خواهد شد که این میزان افزایش در کوتاه‌مدت ممکن است تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان گذاشته، اما در بلندمدت تأثیر منفی در بر خواهد داشت.

سعی بر این بود تا در این قسمت، مطالعات انجام شده را بررسی کرده تا به یک جمع‌بندی دست یافت. در قسمت بحث، مدل مدنظر منابع انسانی راکد با استناد به مقالات مورد بررسی ارائه خواهد شد.

مرحله دوم: تحلیل محتوای مضمون

تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده (براون و کلارک، ۲۰۰۶). با کمک تحلیل مضمون می‌توان بر تحلیل معانی موجود در تمامی داده‌ها یا بررسی یک جنبه خاص از یک پدیده به‌طور عمیق تمرکز کرد.

تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و درک اشتراکات مربوط به موضوعی که درباره‌اش صحبت شده یا نوشته شده است. این اشتراکات ضرورتاً به خودی خود مهم یا معنی‌دار نیستند. الگوهای معانی که تحلیل مضمون امکان شناسایی

با انجام مرور نظام‌مند خلاصه از آن در اینجا بیان شده است. تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان می‌تواند متفاوت، متضاد و متناقض باشد. بنابراین، نمی‌توان با قطعیت در مورد تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی صحبت کرد. همان‌طور که در یکی از پژوهش‌ها نیز اشاره شد (جانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ صحبت در مورد منابع انسانی راکد و تأثیرش بر عملکرد سازمان نمی‌تواند در بیان رابطه خطی، منفی، معکوس، یو شکل و غیره خلاصه شود و حتی پیگیری‌های متفاوت از منابع راکد نتایج متفاوتی را به بار خواهد آورد (گایگر و همکاران (۲۰۱۸). لذا، لازم است با عنایت به رهنمودهای مقالات، الگویی ارائه شد که حداقل بخشی از کدهای مستخرج و مرتبط با منابع انسانی راکد را در نظر بگیرد. قبل از بیان الگو، دسته‌بندی از مقالات مورد بررسی انجام شده که در ادامه توضیح داده می‌شود.

به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان‌ها به چند نوع قابل تمییز است؛

دسته اول، پژوهش‌های که تأثیر منفی منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند باشد (به‌عنوان مثال؛ واناکر و همکاران (۲۰۱۹)، رشید فواد (۲۰۱۹)، اسکورو و ولن لنت (۲۰۱۷)؛ پالمن و همکاران (۲۰۱۶)، فونسکا و همکاران (۲۰۱۴).

دسته دوم، آن دسته از پژوهش‌های که تأثیر منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مثبت ارزیابی کرده‌اند (به‌عنوان مثال؛ ادامکو و نگوین (۲۰۲۰)، وان و کوه (۲۰۱۸)، میر و لیتر (۲۰۱۸)، مالن (۲۰۱۵)، موسی و چوچری (۲۰۱۴)، دیا و کیتیلانسانوانگ (۲۰۱۴)).

دسته سوم، آن دسته از پژوهش‌های که با توجه به تعداد مورد استفاده منابع انسانی راکد، عملکرد آن را برای سازمان مثبت و یا منفی ارزیابی می‌کنند (پلیمان و واناکر (۲۰۱۲)، جانگ و همکاران (۲۰۱۱)، هاپینگ و همکاران (۲۰۰۹)، جانگ و همکاران (۲۰۰۸))، این محققان معتقدند؛ منابع انسانی راکد اگر در سطح پایین و متوسطی باشند تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان داشته، در حالی اگر در سطح بالایی قرار داشته باشند تأثیرشان منفی خواهد بود.

دسته چهارم، آن دسته از پژوهشگرانی که معتقدند تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان، با توجه به نوع دانش آن‌ها متفاوت خواهد بود به‌عنوان مثال؛ ونک و همکاران (۲۰۱۶)، کلونا و ریتزگ (۲۰۱۴). به اعتقاد این پژوهشگران، کارکنانی که دارای دانش (بالأخص دانش ضمنی) می‌باشند

باشد. در پژوهش حاضر تحلیل مضمون به صورت دستی صورت گرفت. جامعه آماری مرحله دوم را ۱۲ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، از جمله استادان دانشگاهی و مدیران فعال در این حوزه است. در مجموعه با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ۱۶۹ کد غیرتکراری به دست آمد. ۴ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون پایه به دست آمد. اطلاعات حاصل از تحلیل مضمون در جدول ۲ و ۳ و الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان را کد برگرفته شده از تحلیل مضمون در شکل ۲ آورده شده است.

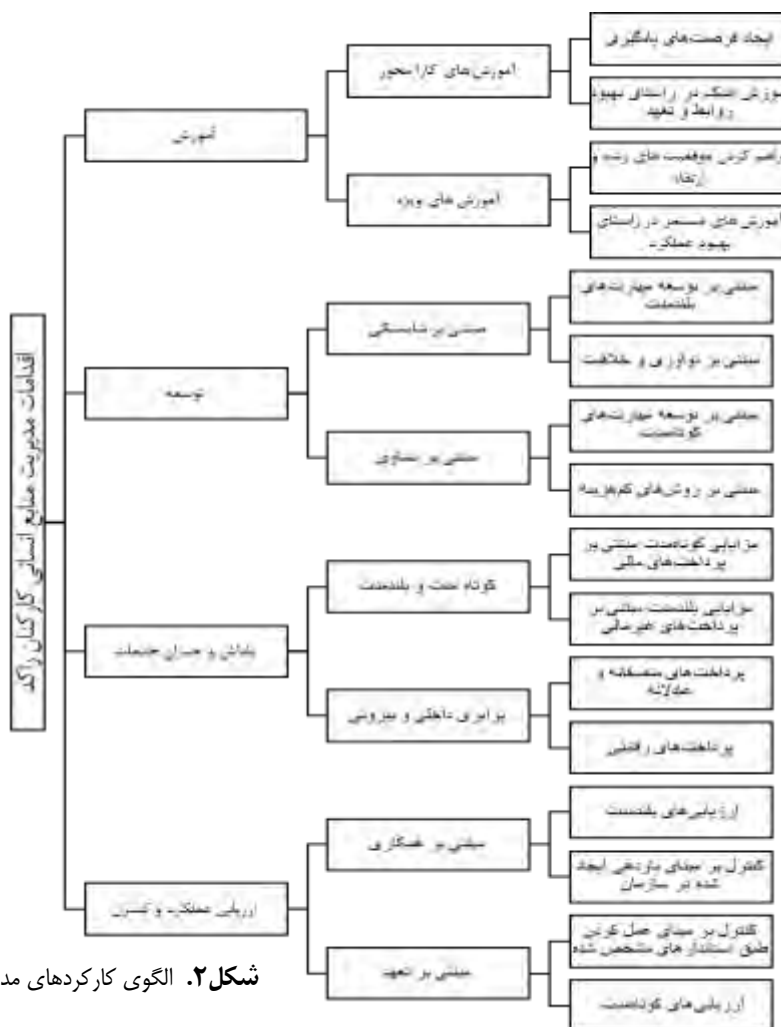
آن‌ها را برای محقق فراهم می‌سازد باید در رابطه با موضوع یا سؤالات پژوهش مهم باشند. تحلیل مضمون صرفاً محدود به شمارش کلمات یا عبارت آشکار مرتبط به سؤالات و اهداف پژوهش نیست بلکه فراتر از این رفته و بر شناسایی و توصیف ایده‌های آشکار و ضمنی درون داده‌ها یعنی مضامین تمرکز می‌کند. سپس کدها به‌عنوان معرف مضامین شناسایی شده استخراج و به داده‌های خام خلاصه برای تحلیل‌های بعدی ارتباط داده می‌شوند. چنین تحلیلی ممکن است در برگیرنده مقایسه فراوانی کد، شناسایی تقارن کدها و ترسیم گرافیکی روابط بین کدها درون مجموعه داده‌ها

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای مربوط به تحلیل مضمون در رابطه با اقدامات منابع انسانی

| کدهای استخراج شده | متن استخراج شده |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشخص بودن وظایف در کارکنان مازدمحور | در کارکنان مازاد محور، وظایف سازمان باید به‌گونه‌ای طراحی شده که وظایف کاملاً مشخص و دقیق بوده و به‌راحتی قابل آموزش باشد. |
| تغییر و جابجایی کارکنان دانش‌محور | سازمان‌های که از کارکنان دانش‌محور استفاده می‌کنند یا دارای این دسته از منابع انسانی هستند بهتر است که به‌منظور افزایش منفعت سازمانی از تغییر مستمر این دسته از نیروها استفاده کنند. |
| تطابق عملکرد کارکنان مازدمحور با رویه‌ها و فرهنگ سازمانی | در کارکنان مازدمحور اگر کارمندی با فرهنگ سازمانی مطابقت ندارد نگاه‌داشتن این کارمند باعث ایجاد هزینه برای سازمان می‌شود. اصلاً چون این دسته از کارکنان هم تخصص خاصی ندارند نباید سازمان تعهدی به نگاه‌داشتن این نیرو داشته باشد. درواقع در حالت‌های دیگر هم باید تطابق با فرهنگ سازمانی را مدنظر قرار بدیم. |
| توسعه مهارت کارکنان با ارزش استراتژیک بالا | نیازی به توسعه مهارت در کارکنان مازدمحور نیست. شاید بتوان این گفته در مورد کارکنان ارزش محور هم مطرح کرد. البته بسته به سازمان ممکن است متفاوت باشد. |
| محدود بودن آموزش کارکنان با ارزش استراتژیک پایین و بالعکس | اگر آموزشی در سازمان طراحی می‌شود بهتر است بیشتر بر روی کارکنان انباشت محور و ارزش‌مدار صورت بگیرد. در دو حالت دیگر آموزش‌ها باید محدود به وظایف خاصشان باشد. در ارزش محورها هم بهتر است آموزش‌های بیرونی در نظر گرفته شود البته به صورت محدود. |
| انفصال کارکنان مازدمحور در صورت لزوم | انفصال و حتی خاتمه کار بهتر است در کارکنان مازدمحور صورت گیرد اما در مورد کارکنان انباشت محور و ارزش محور سازمان بهتر است از میزان توانایی‌ها آن‌ها استفاده کرده و گزینه جابه‌جایی گزینه بهتری خواهد بود. |
| عدم به‌کارگیری بلندمدت کارکنان مازدمحور | سازمان در مورد کارکنان مازدمحور و حتی در مواقعی انباشت محوری که عملکرد ضعیفی دارند تأکید بالا بر انفصال و عزلشان داشته باشد و تأکید کمی بر حفظ کارکنان با عملکرد بالا در مورد حالت مازاد محور داشته باشد. |
| ارزیابی عملکرد کارکنانی با ارزش استراتژیک بالا بر مبنای شایستگی باشد. | ارزیابی عملکرد کارکنان دانش‌محور و ارزش محور باید بر طبق سیستم شایستگی محور قرار گیرد و سازمان عملکرد افراد را در این سیستم با یکدیگر مقایسه کند. |
| ارزیابی کارکنان مازاد محور بر مبنای سیستم تساوی باشد. | اگر در مورد کارکنان مازدمحور ارزیابی صورت گیرد بهتر است به صورت تساوی محور باشد. |

جدول ۳. مفاهیم مضمون

| مضمین فراگیر | مضمین سازمان دهنده | مضمین پایه | فراوانی کد |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------|------------|
| آموزش | آموزش های کار محور | ایجاد فرصت های یادگیری | ۷ |
| | | آموزش اندک در راستای بهبود روابط و تعهد | ۹ |
| | آموزش های ویژه | فراهم کردن فرصت های رشد و ارتقا | ۱۱ |
| | | آموزش های مستمر در راستای بهبود عملکرد | ۱۲ |
| توسعه | مبتنی بر شایستگی | مبتنی بر توسعه مهارت های بلندمدت | ۶ |
| | | مبتنی بر نوآوری و خلاقیت | ۱۰ |
| | مبتنی بر تساوی | مبتنی بر توسعه مهارت های کوتاه مدت | ۷ |
| | | مبتنی بر روش های کم هزینه | ۱۲ |
| پاداش و جبران خدمات | کوتاه مدت و بلندمدت | مزایایی کوتاه مدت مبتنی بر پرداخت های مالی | ۹ |
| | | مزایایی بلندمدت مبتنی بر پرداخت های غیر مالی | ۱۰ |
| | برابری داخلی و بیرونی | پرداخت های منصفانه و عادلانه | ۱۱ |
| | | پرداخت های رقابتی | ۱۰ |
| ارزیابی عملکرد و کنترل | مبتنی بر همکاری | ارزیابی های بلندمدت | ۱۱ |
| | | کنترل بر مبنای بازدهی ایجاد شده در سازمان | ۷ |
| | مبتنی بر تعهد | کنترل بر مبنای عمل کردن طبق استانداردهای مشخص شده | ۸ |
| | | ارزیابی های کوتاه مدت | ۱۲ |



شکل ۲. الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد

بحث و نتیجه‌گیری

سیستماتیک و رسمی به بیانیه‌های رسمی، قوانین و رویه‌ها تبدیل شود. برخلاف آن، دانش ضمنی؛ شامل بینش فردی، شهود، باورها و مهارت‌های شخصی و ...، ذهنی و وضعیتی بوده و به راحتی نمی‌توان در قالب اعداد و کلمات بیان کرد و مهارت؛ این بعد نیز می‌تواند به دو نوع؛ گسترده و محدود تقسیم شود، بوده است. شایستگی خود می‌تواند به دو نوع تقسیم شود؛ کارکنانی با داشتن شایستگی عمومی و خاص. شایستگی عمومی اشاره به کارکنانی دارد که نوع دانش آن‌ها صریح بوده و دارای مهارت‌های گسترده می‌باشند. شایستگی خاص، اشاره به کارکنانی دارد که از دانش ضمنی به همراه مهارت‌های محدود برخوردار هستند. این دسته از کارکنان منحصربه‌فرد بوده و می‌توانیم آن‌ها را سرمایه‌های کمیاب و تخصصی سازمان بدانیم.

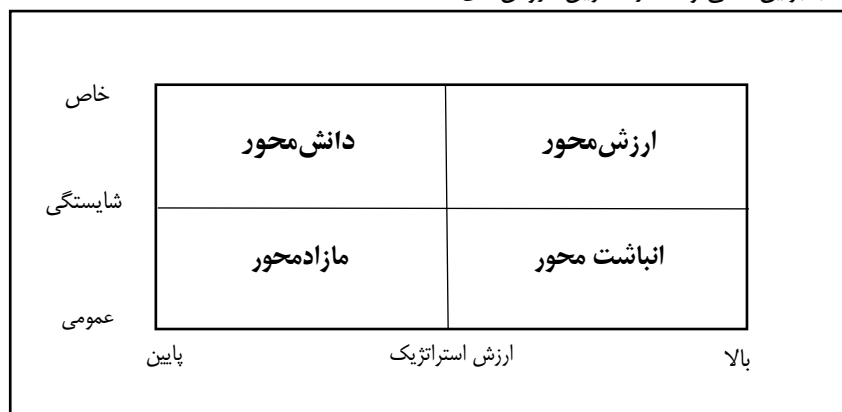
بعد دوم: ارزش استراتژیک

بعد دیگری که می‌تواند در ارائه الگوی منابع انسانی راکد کمک‌کننده باشد، ارزش استراتژیک کارکنان راکد است. ارزش استراتژیک سرمایه انسانی اشاره به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه محیطی دارد. اعتقاد بر این است که هرچه ارزش استراتژیک سرمایه انسانی افزوده شود، احتمال استخدام داخلی آن از طریق سازمان افزایش می‌یابد. ارزش استراتژیک نیز خود به دو حالت قابل تفکیک است. ارزش استراتژیک بالا، بیان‌کننده رابطه بلندمدت نیروی انسانی در سازمان و ارزش استراتژیک پایین، بیان‌کننده رابطه کوتاه‌مدت است. در این صورت حالت انباشت‌محور و ارزش-محور به استخدام بلندمدت در سازمان اشاره دارد و حالت‌های دانش‌محور و مازادمحور اشاره به رابطه استخدامی کوتاه‌مدت دارد.

پژوهش حاضر در پی بررسی مفهوم جدیدی در حوزه منابع انسانی، با عنوان منابع انسانی راکد است. در بخش قبلی مقالات مرتبط با حوزه منابع انسانی راکد مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که با مرور مقالات مشخص شد، از نظر نوع تأثیر این دسته از منابع بر عملکرد سازمان نتایج می‌تواند متفاوت و حتی متضاد باشد (جیجر و همکاران، ۲۰۱۸، سناوانگ، ۲۰۱۲؛ مالن، ۲۰۱۵؛ پلیمان و ونکر، ۲۰۱۲). پژوهش‌های دیگر بین انواع مختلف منابع انسانی راکد و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان تفاوت قائل شده‌اند، اما دسته‌بندی و تعریف دقیقی از آن‌ها ارائه نکردند (جانگ، ۲۰۰۹؛ واناگر و همکاران؛ ۲۰۱۳؛ اسکرو و لیتن؛ ۲۰۱۷؛ ادامکو و نگوین، ۲۰۲۰). بنابراین، نشان دادن تمایز بین تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان دارای اهمیت زیادی است، همان‌طور که در بررسی مقالات نشان داده شد، درک این چنین تمایزی بسیار مهم است. زیرا در کنار مزایایی وجود منابع انسانی راکد که بعضاً در پژوهش‌های به آن اشاره شده (مالن، ۲۰۱۵) باید به هزینه‌های نگهداری آن نیز توجه شود (لسونا و ریتزگ، ۲۰۱۴). برای ارائه الگوی مطرح شده با استناد به مقالات صورت گرفته، دو بعد مطرح می‌شود.

بعد اول: شایستگی

محققان بعد اول را شایستگی در نظر گرفته‌اند. اما برای اینکه از این واژه در طبقه‌بندی منابع انسانی راکد استفاده شود، ابتدا باید تعریف جامع از این مفهوم به عمل آید. شایستگی به معنی دارا بودن دانش؛ دانش خود می‌تواند به دو نوع تقسیم‌بندی شود. دانش صریح و ضمنی. دانش صریح، رسمی و عینی است و می‌تواند بدون هیچ ابهامی در قالب کلمات و اعداد بیان شود. بنابراین، می‌تواند از طریق روش‌های



شکل ۳. الگوی منابع انسانی راکد (منبع: یافته‌های پژوهش)

مازاد محور

نوع اول به کارکنان راکدی اشاره می‌کند که ارزش استراتژیک پایینی داشته و شایستگی آن‌ها از نوع عمومی است. همان‌طور که مطرح شد این دسته از کارکنان دارای مهارت‌های گسترده بوده و دانش آن‌ها از نوع صریح است که به راحتی قابل انتقال است. معمولاً سازمان‌ها علت اصلی ایجاد کارکنان مازاد محور می‌باشند. کارکنان که بیش از نیاز سازمان بوده و از ارزش استراتژیک پایینی برخوردارند (کارکنان قراردادی که معمولاً یا صورت سفارشی یا در هنگام افزایش موقتی حجم کار در سازمان به استخدام سازمان در می‌آیند). بهتر است سازمان‌ها از ایجاد این دسته از نیروها جلوگیری کرده تا منجر به افزایش هزینه‌هایشان نگردد. به هر حال دلیل هرچه باشد با استناد به مصاحبه‌ها می‌توان تا حدودی کارکردهای منابع انسانی را در این دسته مطرح کرد. البته همان‌طور که گفته شد منطقی است از ایجاد آن‌ها در سازمان جلوگیری شود.

آموزش. آموزش در این نوع از اسلک‌ها بهتر است آموزش-های اندک در راستای بهبود روابط و تعهد کارکنان صورت گیرد؛ زیرا هر نوع اقدام آموزشی دیگر در این دسته نوعی هزینه برای سازمان ایجاد می‌کند. لذا، منطقی است فقط آموزش‌ها به صورت اندک در رابطه با بهبود عملکرد آن‌ها برنامه‌ریزی شود. **توسعه.** از آنجایی که ارزش استراتژیک مازاد محورها پایین بوده و احتمال استخدام دائمی آن‌ها نیز پایین است. لذا، هر برنامه‌ای توسعه هم برای این دسته دارای هزینه برای سازمان است. اگر برنامه توسعه نیز برای آن‌ها لحاظ شود باید مبتنی بر تساوی و روش‌های کم‌هزینه باشد تا از ایجاد هزینه‌های مازاد برای سازمان جلوگیری شود.

پاداش و جبران خدمات. همان‌طور که گفته شده ارزش استراتژیک پایینی این دسته از اسلک‌ها منجر می‌شود تا برنامه‌های پاداش و جبران خدمت به سمت مزایایی کوتاه‌مدت و مبتنی بر پرداخت‌های مالی استفاده شود.

ارزیابی عملکرد و کنترل. ارزیابی عملکرد این دسته از کارکنان باید مبتنی بر ارزیابی‌های کوتاه‌مدتی باشد که امکان نظارت بر آن‌ها را فراهم کند. ارزیابی‌های فرآیند محور برای این دسته از کارکنان پیشنهاد می‌شود.

انباشت محور

حالت انباشت محور اشاره به کارکنان راکدی که دارای شایستگی عمومی با ارزش استراتژیک بالا دارد. بالا بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان، بیان‌کننده رابطه استخدامی بلندمدت در سازمان دارد. ممکن است کارکنان انباشت محور به استناد مقالات مورد بررسی به دلیل منحنی

یادگیری ایجاد شوند؛ این منحنی بیان می‌کند که کارکنان بعد از مدت مشخص کار در سازمان‌شان، تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف خود پیدا می‌کنند، این میزان تجربه و مهارت آموخته شده در طول زمان باعث می‌شود، به مرور تعداد کارکنان کمتری برای انجام همان میزان وظایف لازم باشد. بنابراین، در مقطعی از زمان کارکنان مازاد و راکدی در سازمان شکل می‌گیرد.

آموزش. از آنجایی که کارکنان انباشت محور دارای ارزش استراتژیک بالای هستند لذا، رابطه استخدامی طولانی‌مدت با سازمان خواهند داشت. این نوع رابطه به سازمان این اجازه را خواهد داد که فرصت‌های یادگیری و آموزش را در اختیار آن‌ها قرار داده و باعث بهبود عملکردشان گردد.

توسعه. توسعه در این سطح از کارکنان باید مبتنی بر توسعه مهارت‌های کوتاه‌مدت باشد. زیرا کارکنان این سطح دارای شایستگی‌های عمومی بوده و توسعه‌های مهارت‌های موقت می‌تواند آن‌ها را در بهبود عملکرد به صورت مستمر یاری دهد. **پاداش و جبران خدمات.** پرداخت‌های منصفانه و عادلانه در این دسته از کارکنان بهترین نوع پاداش و جبران خدمات است. این مزایا در کارکنان احساس برابری و رضایت ایجاد می‌کند.

ارزیابی عملکرد و کنترل. در کارکنان انباشت محور بهتر است ارزیابی‌ها مبتنی بر تطابق عملکرد آن‌ها با استانداردهای تدوین شده باشد. زیرا این دسته از کارکنان دارای شایستگی از نوع عمومی می‌باشند که کمتر نیاز به آزادی عمل در تصمیمات خود دارند. بنابراین، تطابق با استانداردهای سازمانی بهترین نوع ارزیابی خواهد بود.

ارزش محور

کارکنان ارزش محور اشاره به کارکنانی راکدی که دارای شایستگی خاص؛ دانش ضمنی به همراه دامنه مهارتی محدود و ویژه و ارزش بالای استراتژیک دارد. این دسته از کارکنان از آنجایی که شایستگی خاص و ارزش استراتژیکی بالایی دارند، رابطه استخدامی طولانی‌مدت با سازمان برقرار کرده و برای سازمان دارای ارزش و اهمیت خاص می‌باشند. این‌ها در واقع، کارکنان با ارزش سازمان می‌باشند که ممکن است به هر دلیلی حتی منحنی یادگیری در سازمان ایجاد شده باشند. ویژگی‌های مطرح شده در این دسته از کارکنان باعث می‌شود، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متفاوتی نسبت به دو گروه قبل داشته باشند.

توسعه. نظام توسعه کارکنان دانش‌محور، بر مبنای خلاقیت و نوآوری استوار است. سازمان با ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای که ایجادکننده خلاقیت و نوآوری باشد، می‌تواند از مزایایی آن در کارکنان دانش‌محور به‌خوبی استفاده کند.

پاداش و جبران خدمات. پراخت‌های رقابتی بهترین نوع پرداختی است که سازمان می‌تواند به این دسته از کارکنان خود ارائه دهد. این پرداخت‌ها باعث خواهند شد که کارکنان دانش‌محور با استفاده از خلاقیت و نوآوری منجر به بهره‌وری سازمان شده و در نتیجه آن از پرداخت‌های متناسب برخوردار شوند.

کنترل و ارزیابی عملکرد. در مبحث کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان دانش‌محور بهتر است سازمان با استفاده از بازدهی و عملکرد مثبتی که کارکنان دانش‌محور ارائه می‌دهند ارزیابی‌های خود را انجام دهند. شایستگی خاص این دسته از کارکنان و دانش ضمنی که دارند کنترل کوتاه‌مدت و فرآیندی را برای سازمان تقریباً غیرقابل اجرا می‌کند. در بخش استنتاجات هم دیدیم که ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی باید به صورت بلندمدت و بر مبنای بازدهی ایجاد شده در سازمان صورت گیرد.

منابع انسانی را، یکی از موضوعات جدید و قابل‌بحث در حوزه مدیریت منابع انسانی است. اهمیت موضوع آنجایی بیشتر می‌شود که تمام سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی و خصوصی ممکن است انواع متفاوتی از آن‌ها را داشته باشد. سازمان‌ها ممکن است به‌طور عمد یا حتی به‌طور ناخواسته ایجاد کننده این دسته از کارکنان باشند. به هر حال دلیل هر چه باشد، باید توجه داشت نوع تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها متناسب با دانش و تخصص منابع انسانی می‌تواند متفاوت باشد. لذا، سازمان‌ها با عنایت به این موضوع، باید کارکردهای و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را متناسب با نوع منابع انسانی را، اعمال کنند. در پژوهش حاضر سعی شد تا به این مهم دست یابیم. با استفاده از مرور نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی را، برای اولین بار الگوی منابع انسانی را، با در نظر گرفتن دو بعد ارزش استراتژیک و شایستگی ارائه شد. در این الگو، چهار نوع اسلک انسانی از یکدیگر تفکیک شد؛ مازادمحور، انباشت‌محور، ارزش‌محور و دانش‌محور. سپس با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و صنعتی و تحلیل محتوای مضمون، کارکردهای مدیریت منابع انسانی که در این پژوهش عبارت‌اند از: آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل متناسب با هر یک از انواع منابع انسانی را، ارائه شد.

آموزش. از آنجایی که کارکنان ارزش‌محور دارای ارزش استراتژیک بالا می‌باشند آموزش آن‌ها می‌تواند به صورت ایجاد فرصت‌های ارتقا و رشد باشد. لذا، برنامه‌های آموزشی باید به صورتی طراحی گردد تا این امکان را به کارکنان بدهد، با شرکت در برنامه‌های آموزشی خاص و حتی ایجاد دوره‌های آموزشی خارج از سازمان، تخصص و مهارت آن‌ها افزایش یافته و امکان قبول موقعیت‌های جدید در سازمان را دارند.

توسعه. توسعه در کارکنان را، ارزش‌محور، مبتنی بر شایستگی است. برنامه‌های توسعه باید مبتنی بر توسعه مهارت‌های بلندمدت برای این دسته از کارکنان باشد تا با استفاده از شایستگی خاصی که این دسته از کارکنان دارند، مهارت‌های جدید ارتقا‌دهنده ارزش آن‌ها باشد.

پاداش و جبران خدمات. جبران خدمات در این گروه از کارکنان بهتر است مبتنی بر پرداخت‌های غیرمالی باشد. سازمان با استفاده از مزایایی بلندمدت و پرداخت‌های غیرمالی و احتمالی، می‌تواند انگیزه مناسبی در این دسته از کارکنان ایجاد کند.

ارزیابی عملکرد و کنترل. همان‌طور که در استنتاجات هم دیدیم، ارزیابی عملکرد کارکنان را، مخصوصاً کارکنان دانشی بهتر است به صورت بلندمدت باشد. به‌گونه‌ای ارزیابی نتیجه‌محور جای خود را به ارزیابی‌های فرآیند‌محور دهد. لذا، این منطق در مورد کارکنان ارزش‌محور هم صدق می‌کند.

دانش‌محور

کارکنان دانش‌محور، آن دسته از کارکنان را، که هستند که دارای ارزش استراتژیک پایین اما شایستگی خاص می‌باشند. پایین بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان باعث شده که رابطه کوتاه‌مدت معمولاً مدنظر قرار گیرد (مانند؛ مشاوران سازمانی). این دسته از کارکنان معمولاً نقش ضربه‌گیران سازمانی در مواجهه سازمان با بحران‌ها را بازی می‌کنند و لذا، عمدتاً علت ایجاد آن‌ها در سازمان، خود سازمان است. سازمان‌ها تمایل دارند تعداد کارکنان دانشی بیش از نیاز داشته تا در مواقع حساس از آن‌ها استفاده کنند.

آموزش. آموزش در کارکنان ارزش‌محوری که ارزش استراتژیک پایینی دارند متفاوت از کارکنان دانش‌محور است. این آموزش‌ها بهتر است بیشتر در راستای بهبود عملکرد آن‌ها باشد. سازمان‌ها با سوق دادن آموزش به سمتی که کارکنان دانش‌محور عملکردشان بهبود یابد کمک‌کننده بهره‌وری‌شان خواهند بود.

بیشتر داشته باشد. اما از آنجایی که این موضوع جزو موضوعات جدید حوزه مدیریت منابع انسانی است، فضای لازم برای پرداختن به آن از جنبه‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. به پژوهشگران و محققان آینده پیشنهادها زیر جهت انجام پژوهش‌های خود ارائه می‌شود.

۱. بررسی الگوی ارائه شده در سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی و خصولتی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر.

۲. گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان این حوزه نظیر مدیران منابع انسانی شرکت‌های دولتی و خصوصی اعم از داخلی و خارجی. شاید این روش منجر به شناسایی عناصر و مؤلفه‌های دیگری شود.

۳. بررسی صحت کارکردهای ارائه شده در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راكد در سازمان‌های مختلف و مقایسه آن با وضعیت موجود.

۴. ارائه راهکارهای مدیریتی جهت استفاده بهینه از منابع انسانی راكد در سازمان‌ها.

پژوهش حاضر علی‌رغم جدید بودن موضوع آن و بینش‌هایی که ارائه داد دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است که احتمالاً بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد و یا اینکه سبب شود با اطمینان کامل نتوان نتایج آن را به جوامع دیگر تعمیم داد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش عبارت‌اند از: ناکافی بودن پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راكد است که باعث گردید تا محققان با منابع اندک مواجه بوده و الگوی خود را ارائه دهند.

از طرفی دیگر، این پژوهش اولین مرور نظام‌مند در رابطه با منابع انسانی راكد است و اولین پژوهشی است که به‌طور هم‌زمان ارائه الگو داشته و مطابق با آن با استفاده از مصاحبه‌های انجام گرفته کارکردهای متناسب با هر یک از انواع کارکنان راكد را نیز بیان کرده است. بدیهی است که به دلیل جدید و نو بودن موضوع، محققان با مشکل پیدا کردن خبرگان در این حوزه مواجه بودند. لذا، به دلیل محدود بودن منابع و خبرگان مورد استفاده احتمالاً برخی مؤلفه‌های کارکردهای مدیریت منابع انسانی این پژوهش کامل نباشد یا نیاز به بررسی

References

- Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2020). Human resource performance: temporal symmetry and duration of effects. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 255-275.
- Agusti-Perez, M., Galan, J. L., & Acedo, F. J. (2020). Relationship between slack resources and
- Armstrong, M. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Translated by Seyed Mehdi Aarabi and Mohammad Izadi, Tehran: Cultural Research Office Publications. (In Persian)
- Asiri, N., Khan, T., & Kend, M. (2020). Environmental management accounting in the middle east and North Africa region: Significance of resource slack and coercive isomorphism. *Journal of cleaner production*, 267, 121870.
- Barley, S. R., & Orr, J. E. (1997). *Between craft and science: Technical work in US settings*: Cornell University Press.
- Blagoeva, R. R., Mom, T. J., Jansen, J. J., & George, G. (2020). Problem-solving or self-enhancement? A power perspective on how CEOs affect R&D search in the face of inconsistent feedback. *Academy of management Journal*, 63(2), 332-355.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.
- Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack performance relationship: A meta-analytic approach. *Journal of Management Studies*, 56(1), 57-90.
- Ciomaga, B. (2013). Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. *European sport management quarterly*, 13(5), 557-578.
- Cresswell, J., & Plancklark, W. (2010) *Integrated Research Techniques*. Translated by Abbas Zarei and Mohsen Niazi, Sokhonoran Publishing. (In Persian)
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2): Englewood Cliffs, NJ.
- Dai, W., & Kittilaksanawong, W. (2014). How are different slack resources translated into firm growth? Evidence from China. *International Business Research*, 7(2), 1.
- Dessler, G. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mehdi Aarabi, Tehran: Cultural Research Office. (In Persian)

- Diwei, Lv, D., Chen, W., & Lan, H. (2020). Multiple performance pressure inconsistency, resource slack, and the firm's R&D investment: A behavioral agency theory perspective. *BRQ Business Research Quarterly*,
- Duan, Y., Wang, W., & Zhou, W. (2020). The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 229, 107754.
- Fink, R., Thompson, C.J. and Bonnes, D. (2005) Overcoming Barriers and Promoting the Use of Research in Practice. *Journal of Nursing Administration*, 35, 121-129.
- Fonseka, M., Wang, P., & Manzoor, M. S. (2013). Impact of human resource slacks on firm performance: Evidence from a developing country. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 31(2), 279-306.
- Fonseka, M., Wang, P., & Manzoor, M. S. (2014). The interactions between different types of financial and human resource slacks on firm performance: Evidence from a developing country. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 57-66.
- Fouaad, T. R. (2019). The Role of Human Resource Slack on the Total Quality Management Implementation - An Empirical study at College of Administration and Economics/ University of Duhok. *Academic Journal of Nawroz University*, 8(4), 107-120.
- Geiger, S. W., Marlin, D., & Segrest, S. L. (2018). Slack and performance in the hospital industry: a configurational approach. *Management Decision*, 57(11), 2978-2996.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661-676.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2007). The Penrose effect: Excess expatriates in multinational enterprises. *Management International Review*, 47(2), 221-239.
- Hall, L., & Torrington, D (1998) *The Human Resource Function*. FT/Pitman, London.
- Heping, Z., Xunmei, Z., & Runsheng, F. (2009). The relationship between human resource slack and technological innovation. *Science & Technology Progress and Policy*, 26(14), 134-137.
- Kim, S.-I., Shin, H., Shin, H., & Park, S. (2019). Organizational slack, corporate social responsibility, sustainability, and integrated reporting: Evidence from Korea. *Sustainability*, 11(16), 4445.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1).
- Lecuona, J. R., & Reitzig, M. (2014). Knowledge worth having in excess: The value of tacit and firm-specific human resource slack. *Strategic management journal*, 35(7), 954-973.
- Lv, D. D., Chen, W., Zhu, H., & Lan, H. (2019). How does inconsistent negative performance feedback affect the R&D investments of firms? A study of publicly listed firms. *Journal of Business Research*, 102, 151-162.
- Malen, J. (2015). Motivating and enabling firm innovation effort: integrating penrosian and behavioral theory perspectives on slack resources. *Hitotsubashi journal of commerce and management*, 49 37-54.
- Man Zhang, C., & Greve, H. R. (2019). Dominant coalitions directing acquisitions: Different decision makers, different decisions. *Academy of management Journal*, 62(1), 44-65.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 181-201.
- Mishina, Y., Pollock, T. & Porac, J. (2004). Are More Resources Always Better for Growth? Resource, *Strategic Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Mousa, F.T., & Chowdhury, J. (2014). Organizational slack effects on innovation: The moderating roles of CEO tenure and compensation. *Journal of Business Economics and Management*, 15(2), 369-383.
- Munoz, S. R., & Bangdiwala, S. I. (1997). Interpretation of Kappa and B statistics measures of agreement. *Journal of Applied Statistics*, 24(1), 105-112.

- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Trieu, H. D. X., & Tran, K. T. (2019). Internationalization, strategic slack resources, and firm performance: The case study of Vietnamese enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(3), 144.
- Nguyen, T. T., & Trinh, C. D. (2018). *Slack resources and innovation in Vietnamese SMEs: A behavioural, stewardship, and institutional perspective* (9292565206). Retrieved from
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack?: A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.
- Paeleman, I., & Vanacker, T. (2012). The Interaction between Financial and Human Resource Slack and Its Effect on Firm Performance. *Academy of Management*, 2012(1).
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.169>
- Paeleman, I., Fuss, C., & Vanacker, T. (2017). Untangling the multiple effects of slack resources on firms' exporting behavior. *Journal of World Business*, 52(6), 769-781.
- Rangriz, H. & Azimi, N. (2008). *Human Resources of the Third Millennium*. Tehran: Commercial Publishing Company. (In Persian)
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Sgourev, S. V., & van Lent, W. (2017). When too many are not enough: Human resource slack and performance at the Dutch East India Company (1700-1795). *human relations*, 70(11), 1293-1315.
- Singh, J. (2013). Critical appraisal skills programme. *Journal of pharmacology and Pharmacotherapeutics*, 4(1), 76-77.
- Slack, sustainable innovation, and environmental performance of small and medium-sized enterprises in sub-Saharan Africa. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 2984-2994.
- Stewart, Greg L., & Brown, Kenneth G. (2010). *Human resource management : linking strategy to practice*. Translated by Seyed Mehdi Aarabi and Marjan Fayazi, Tehran, Mahkameh Publications. (In Persian)
- Sun, Y., Du, S., & Ding, Y. (2020). The Relationship between Slack Resources, Resource Bricolage, and Entrepreneurial Opportunity Identification: Based on Resource Opportunity Perspective. *Sustainability*, 12(3), 1199.
- Teirlinck, P. (2020). Engaging in new and more research-oriented R&D projects: Interplay between level of new slack, business strategy and slack absorption. *Journal of Business Research*, 120, 181-194.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070-1096.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Zahra, S. A. (2017). Slack resources, firm performance, and the institutional context: evidence from privately held European firms. *Strategic management journal*, 38(6), 1305-1326.
- Vaughan, Y., & Koh, Y. (2019). Role of resource slack in rapid international expansion of restaurant companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 2-20.
- Wang, Heli; Jaepil, Choi; Wan, Guoguang & John Qi Dong; (2016). Slack Resources and the Rent-Generating Potential of Firm-Specific Knowledge, *Institutional Knowledge at Singapore Management University*, 42(2), 500-523.
- Welbourne, T. M., Neck, H. M., & Meyer, G. D. (1999). Human resource slack and venture growth: an exploratory analysis of growing employees at a faster rate than sales. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 19, 480-490.
- Yunlong, Duan, Wannan, Wang., Wei, Zhou, (2020), The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms, *International Journal of Production Economics*, 229, 107754.

Zhang, Y., Li, J., Hu, Y., Song, W., Jiang, W., & Ding, W. (2018). The effects of slack resource of R&D professionals on firm performance: evidence from traditional manufacturing firms in an emerging economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1594-1616.

Zhong, H. (2011, May). The Impact of Human Resource Slack on the Product Innovation of Information Technology Firms. In *2011 3rd International Workshop on Intelligent Systems and Applications* (pp. 1-4). IEEE.

طراحی آزمایشگاه خطمشی و آرایش بخردانه صحنه تصمیم، برای اجتناب از داستان آزمون و خطا در عرصه حکمرانی قوه مجریه

علی اصغر پورعزت

استاد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۰۳)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۰۹)

Designing Policy Laboratory and Rational Decision-Making Situation to Avoid Trial and Error in the Executive Branch Governance

Ali Asghar Pourezzat

Professor, Department of Public Administration, University of Tehran. Tehran, Iran.

Received: (2021/May/04)

Accepted: (2021/Aug/13)

«نوع مقاله: مروری»

Abstract

Governance is not a field for trial and error; because it deals with the fate of the people; Therefore, it must be done with the utmost care and finesse and scientific calculations. What politician learn in practice and thus learn a lesson, policy makers experience in the policy laboratory! Also, what lagging countries experience in policy implementation and performance at exorbitant costs is what advanced countries learn in the policy lab? The present study, considering the consequences of untested public policy implementation and comparing their various possible harms, considering the possibility of their initial testing in the laboratory environment and preventing various costs of implementing immature policies, emphasizes the need to the public policy test prior to the approval and implementation of public policies. This study deals exclusively with the executive branch and considers the bottlenecks of the policy test in that branch; The bottlenecks that cause many public policies to become problematic and problematic areas of society instead of solving problems and de-problematizing them from the public sphere.

Keywords

President, Decision Scene, Instant Execution, Policy Test, Policy Formulation, Policy Spelling and Writing, Target Community, Dashboard of General Issues and Problems, BIG Data Analysis, AI-based Policy Making, outcome Prediction and Evaluation, Storytelling, Sensemaking, Sense Laming.

چکیده

حکمرانی عرصه آزمون و خطا نیست؛ زیرا با سرنوشت مردم سروکار دارد. بنابراین، باید با نهایت دقت و ظرافت و محاسبات علمی صورت پذیرد. آنچه مردان سیاست در عمل می‌آموزند و به موجب آن، مستحق عبرت می‌گردند، مردان خطمشی در آزمایشگاه تجربه می‌کنند! همچنین، آنچه کشورهای عقب‌مانده در عرصه عمل و اجرای خطمشی، با هزینه‌های گزاف تجربه می‌کنند، کشورهای پیشرفته در آزمایشگاه خطمشی فرا می‌گیرند. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن پیامدهای اجرای خطمشی‌های عمومی نآزموده و مقایسه آسیب‌های احتمالی گوناگون، با در نظر گرفتن امکان‌پذیری آزمون اولیه، آن‌ها در محیط آزمایشگاهی و پیشگیری از انواع هزینه‌های اجرای خطمشی‌های ناپخته، بر ضرورت اهتمام به آزمون خطمشی‌های عمومی، پیش از تصویب و اجرای خطمشی‌های عمومی تأکید دارد. این پژوهش صرفاً به خطمشی‌های قوه مجریه می‌پردازد و تنگنای آزمون خطمشی در قوه مجریه را مدنظر قرار می‌دهد؛ تنگنایی که موجب می‌شوند بسیاری از خطمشی‌های عمومی، به‌جای حل مشکل و مسئله‌زدایی از عرصه عمومی، به حوزه‌های مشکل آفرین و مسئله خیز جامعه تبدیل شوند.

واژه‌های کلیدی

رئیس‌جمهور، صحنه تصمیم، اجرای آنی، آزمون خطمشی، صورت‌بندی خطمشی، املا و انشای خطمشی، جامعه هدف، داشبورد مسائل و مشکلات عمومی، تحلیل کلان داده، خطمشی‌گذاری مبتنی بر هوش مصنوعی، پیش‌بینی و ارزشیابی پیامدها، داستان‌پژوهی، معناگرایی، معناستیزی.

مقدمه

خطمشی عمومی، به‌مثابه مهم‌ترین و محوری‌ترین دانش واژه در اداره دولت و حکمرانی، از اهمیت سرنوشت‌سازی در جوامع بشری برخوردار است؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا با منافع عامه مردم سروکار دارد؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا به آینده می‌پردازد منافع نسل‌های آینده را مدنظر قرار می‌دهد؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا به حریم زندگی آحاد جامعه راه می‌یابد؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا دیکته نادرست آن، سرنوشت نامناسبی را به جوامع انسانی دیکته می‌کند؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا بر هزینه زندگی مؤثر است و موجبات سعادت و فلاکت جوامع را فراهم می‌آورد؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا در صورت شکل‌دهی نادرست، ممکن است جامعه هدف خود را گم کند یا به‌جای منافع عامه، منافع احزاب و گروه‌های رقیب را رصد کند؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا در صورت ضعف در برنامه‌ریزی اجرا، ممکن است به‌جای درمان، درد آفرین جلوه نماید؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا در صورت تصویب ناصواب، منافع ملی را به حاشیه منافع حزبی می‌کشاند؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا در صورت اجرای نادرست، امیدها را بر باد می‌دهد؛ خطمشی سرنوشت‌ساز است، زیرا در صورت ارزشیابی نادرست، به‌جای بهبود و اصلاح عملکرد، به اداری عملکردهای ناصواب می‌انجامد.

خطمشی مهم است؛ مهم‌تر از هر آن چیزی که آینده جوامع بشری را می‌آفریند. در این نگاه، آینده رصد می‌شود، بلکه آفریده می‌شود.

طرح مسئله

کشورهای گوناگون، صرف‌نظر از شیوه حکمرانی، از گونه‌های دموکرات گرفته تا گونه‌های دیکتاتور منش، با خطمشی سروکار دارند. در واقع، هرگونه حکومتی، فراخور مراتب پیشرفت و توسعه‌یافتگی، سیستم خطمشی‌گذاری ویژه‌ای طراحی و به کار گرفته می‌شود. در هنگام بحث از ارزش و اصالت کلی خطمشی‌گذاری، دو نکته بسیار مهم مدنظر قرار می‌گیرند:

الف) در سیستم‌های خطمشی‌گذاری هوشمند (الوانی و پورعزت، ۱۳۸۰)، تلاش می‌شود تا هر خطمشی جدید، در آیین خطمشی‌های گذشته طراحی شود و آیین عبرت خطمشی‌های آینده شود. بنابراین، اگر چنین سیستمی وجود داشته باشد، همواره سیری رو به تعالی خواهد یافت و به‌تدریج از اشتباهاتش کاسته خواهد شد.

ب) خطمشی و قانون خوب آن است که مقید به عدالت باشد (عطیه، ۱۹۹۵). عدالتی که برمدار حق سامان بگیرد و پایدار شود (پورعزت و الوانی، ۱۳۸۳)؛ بنابراین تدوین قوانین ظالمانه یا کم‌توجه به عدالت اجتماعی، نشان صریحی از ضعف سیستم خطمشی‌گذاری عمومی دارد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نکته اول بر اصالت فنی سیستم خطمشی‌گذاری دلالت دارد و نکته دوم بر اصالت ارزشی آن؛ به این ترتیب هر گاه می‌خواهیم از سیستم خطمشی‌گذاری خوب سخن بگوییم، باید هم بتوانیم شواهدی را دال بر یادگیرندگی و تعالی خروجی‌های فنی آن ارائه دهیم و هم بتوانیم شواهدی را درباره مقید بودن و متعهد بودن آن به لوازم تحقق عدالت اجتماعی مورد استناد قرار دهیم.

در همین امتداد می‌توان گفته خطمشی‌های بد یا در عرصه یادگیرندگی و دستاوردهای فنی و کارایی و اثربخشی مورد دعا کم می‌آورند یا در عرصه تعهد به ارزش‌ها و دستاوردهای معطوف به عدالت‌گستری در جامعه.

نمونه‌هایی از تجربه‌ها و داستان‌های عرصه حکمرانی قوه مجریه

نمونه اول - داستان تأمین آب از طریق سدسازی

بیش از یک قرن است که در کشور ما از طریق سدسازی تلاش می‌شود تا آب موردنیاز شهروندان، کشاورزان و صنایع گوناگون تأمین شود.

حاصل این تلاش‌ها، جلوگیری از انحراف هدر رفت بخش زیادی از آب‌های سطحی بوده است؛ بدون کمترین فایده آلوده می‌شدند یا به در می‌رفتند یا حتی به ایجاد خسارت برای برخی از شهروندان کشور می‌انجامیدند.

برای جلوگیری از این خسارت‌ها و بهره‌گیری از مزایای هدایت آب به مصارف خردمندان، احتمال به سدسازی در دستور کار بخش عمومی قرار گرفت و به توسعه ساخت‌وسازهای انجام شد که گاهی می‌توان آن‌ها را در شمار افتخارات ملی، یادکرد.

در حالی که اسرار بی‌رویه بر سدسازی در هر مکان و بر هر رودخانه، موجب بروز آسیب‌های گوناگونی به روند توسعه ملی شده است! از خشک شدن قنات‌ها و سفره‌های آب زیرزمینی گرفته تا تخریب و زیرآب بردن بسیاری از مزارع و مراتع و حتی تبدیل ساختن بخشی از زمین‌های بسیار حاصلخیز کشور به شورزار!

قابل‌اعتنای زیادی وجود دارد. اما نحوه احداث آن و به‌ویژه طولانی شدن دوران اجرای پروژه، از حیث مدیریت بخردانه پروژه‌های عمومی، بسیار بحث‌انگیز است.

هرچند که این پروژه موفق بوده و بخش زیادی از مشکلات شهر تهران را برطرف ساخته است، هزینه زیاد اجرای آن و نحوه مدیریت پروژه، مورد انتقاد بسیاری از متخصصان قرار گرفته است.

نکته قابل‌طرح است که در زمان طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای پروژه مترو، شهر تهران هنوز مناطق دست‌نخورده زیادی در اطراف داشت؛ به طوری که استفاده از روش‌های دیگر یا دست‌کم مکمل، برای تسهیل دسترسی و عبور و مرور شهری وجود داشت؛ ولی با نادیده گرفته شدن با این روش‌ها، بر میزان هزینه رفت‌وآمد شهری، افزوده شده است از این حیث هزینه بیشتری بر منابع عمومی کشور، تحمیل شده است.

نمونه چهارم- داستان هدفمندسازی یارانه‌ها و برنامه‌های متناوب افزایش قیمت سوخت

هدفمندسازی یارانه‌ها، ایده خردمندانه‌ای بود که به جهت عدم ملاحظه ابعاد گوناگون عمل و اقدام اجتماعی دولت و پیامدهای ناگوار افزایش بی‌هدف نقدینگی، به ابتدال کشیده شد. طرح می‌توان اسماج به تعالی سیستم اجتماعی، بهبود سطح عدالت توزیعی و توسعه رفاه عامه برای تسریع مسیر پیشرفت جامعه شود، به جهت بی‌تدبیری، موجب افزایش قیمت‌ها و تشدید فاصله فقیر و غنی در بلندمدت شد عمده دستاوردهای حاصل از هدفمندسازی یارانه‌ها را در مدتی کمتر از یک دهه، به ابتدال کشاند.

بدفرجام‌ترین جلوه مواجهه نابخردانه با هدفمندسازی یارانه‌ها، افزایش قیمت سوخت و ایجاد بحران اجتماعی در سال ۱۳۹۸ بود که به شدت سطح سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی را مورد تهدید قرار داد.

نمونه پنجم- داستان برنامه جامع اقدام مشترک (برجام)

برنامه جامع اقدام مشترک درباره توافق جامع و نهایی هسته‌ای میان ایران و غرب در سال ۲۰۱۵ بین ایران و کشورهای چین، فرانسه، روسیه، انگلیس، آمریکا و آلمان بسته شد. براساس این توافق قرار بود که با اقدام ایران به محدودسازی فعالیت‌های هسته‌ای در مدت ۱۵ سال، این کشور از تحریم‌های شورای امنیت سازمان ملل متحد، اتحادیه اروپا و ایالات متحده آمریکا رهایی یابد؛ در حالی که در ۱۸ اردیبهشت ۱۳۹۷ شمسی،

پروژه احداث سد گتوند یکی از پرهزینه‌ترین پروژه‌های در جهان است که با اصرار دولتمردان وقت، علی‌رغم هشدار مخالفان این پروژه، به پایان رسید و پس از یک دهه مجموعه‌ای از بحران‌های طبیعی را به همراه داشت که متأسفانه با تشدید این بحران‌ها، بحران‌های اجتماعی بسیار ناگواری را سبب‌ساز شد.

توجه شود که در این پروژه، با صرف منابع ملی، بخشی دیگر از منابع ملی به تباهی کشیده شد و سرنوشتی بسیار بدفراجام برای شهروندان محترم کشور، رقم‌زده شد. تأسفاتر آنکه هم‌اکنون، مهار آسیب‌های ناشی از اجرای این پروژه نابخردانه، هزینه‌های بیشتری را به بخش عمومی کشور تحمیل می‌نماید.

این آسیب‌ها در اثر تدوین نابخردانه خط‌مشی عمومی تأمین آب برای آیندگان، حادث شده‌اند.

نمونه دوم- داستان احداث مونوریل قم

شهر قم از جمله مهم‌ترین شهرهای کشور است که جمعیت قابل‌توجهی را در خود جای داده است. با این حال، به جهت کوچکی ابعاد بخش مرکزی شهر و بافتار ساختار سنتی آن، به‌مرور زمان روش‌های سنتی توسعه معابر و شاهراه‌ها، جوابگوی نیاز مردم شهر بوده‌اند.

رویکرد فانتزی دولت به احداث مونوریل در یکی از مسیرهای منتهی به حرم مطهر حضرت معصومه (س)، چهره زیبای بخش مهمی از این شهر را دگرگون ساخته است؛ بدون آنکه از این پروژه تأمین مالی شده از بودجه عمومی کشور، کمترین منفعتی عاید شهروندان ایرانی شود.

این پروژه پرهزینه از جنبه‌های گوناگون مورد انتقاد قرار گرفته است؛ از آسیب‌رسانی به بافت سنتی و میراث فرهنگی جامعه گرفته تا کم‌فایده‌گی برای حل مشکل ترافیک و تعرض به حریم حرم مطهر.

نکته تأسفاترآنکه آنچه اکنون تخریب ستون‌های بتنی احداث شده برای کارگزاری مونوریل، هزینه بیش از هزینه احداث آن‌ها می‌طلبد؛ در حالی که اکنون هیچ‌کس پاسخگویی این حجم از منابع تباه شده و به انحراف رفته نیست.

نمونه سوم- داستان توسعه متروی تهران

مترو تهران از نمونه‌های موفق پروژه‌های عمرانی بخش عمومی در جهان محسوب می‌شود؛ پروژه‌ای که دستاوردهای ارزنده‌ای برای کاهش سطح ترافیک در کلان‌شهر تهران داشته است. در اصالت ضرورت این پروژه، دعاوی قابل‌اعتماد و

(پورعزت، ۱۳۹۶)، این نکته را مدنظر قرار می‌دهد که چرا دولتمرد دلسوز، علی‌رغم تمایل به افزایش بهره‌وری و دستاوردهای عملکردی خویش، موجب خسارت بر منابع عمومی می‌شود.

ملاحظه می‌شود که فرض بنیادین این پژوهش آن است که همه دولتمردانی که در سیر توسعه پروژه‌های اول و دوم که به تباہ‌سازی منابع ملی انجامیده‌اند و فراگرد ضعیف مدیریت پروژه سوم منجر به افزایش هزینه آن شده است، دلسوز و علاقه‌مند به خدمتگزاری به جامعه خویش بوده‌اند. بنابراین، پرسش‌های مهم و بنیادین این پژوهش، عبارت‌اند از:

چرا در هنگام اخذ تصمیم، بهترین تصمیم ممکن است اخذ نشده است؟

چرا رییس‌جمهور، هیئت‌وزیران و سایر دولتمردان وقت، آسیب‌های پیچیده قابل پیش‌بینی پروژه‌های مذکور را نادیده گرفته‌اند؟

چرا دولتمردان در برابر انتقاد و پیش‌بینی‌های مخالفان اجرای پروژه‌های یاد شده، گوش شنوا نداشته‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

تحلیل داستان و مورد کاوی

تحلیل داستان از روش‌های بسیار مهم برای درک وضعیت سیستم‌های اجتماعی و رصد ناهنجاری‌های گوناگون در آن‌هاست.

تحلیل داستان ناگزیر با مورد کاوی همگرایی دارد و در بسیاری از موارد مسیری را مشابه مورد کاوی‌ها طی می‌کند. نوشته‌ای که تحلیل داستان را متمایز می‌سازد، تلاش برای درک صحنه تصمیم در هنگامه اجرای آنی نقش دولت مردی یا تحلیلگری خطمشی است. واقعیت این است که بسیاری از دولتمردان، هنگامی که خود را در نقش دولتمردی می‌بینند، دچار اضطراب می‌شوند و سعی می‌کنند در این نقش، بازیگری قابل و شایسته جلوه کنند.

این حالت به‌ویژه برای دولتمردانی پیش می‌آید که هیچ‌گونه سابقه تحصیلی و آموزشی قابل‌اعتمادی برای مواجهه با امر مهم و خطیر خطمشی عمومی ندارند. جالب‌تر آنکه معمولاً اطرافیان این دولتمردان با ستایش‌های بی‌جا و پرهیز از نقادی شرافتمندانه، آنان را به‌سوی خطاهای متمایل و بلکه واژگون می‌سازند! تصور کنید دولت بعدی را که پزشکی خوانده است و اکنون باید درباره آموزش عالی تصمیم بگیرد یا دولتمرد دیگری را که متخصص رفع مشکلات ترافیکی

ایالات‌متحده رسماً از برجام خارج شد و تحریم‌ها به حالت گذشته درآمد (ویکی‌پدیا، ۱۴ مرداد ۱۴۰۰). بدین ترتیب، اعتماد دولت ایران به برجام موجب تعویق بسیاری از برنامه‌های توسعه هسته‌ای ایران شد، بدون اینکه دستاوردی از این اقدام عاید مردم کشور شود.

عملکرد دولت ایران در اعتماد به برجام، به‌ویژه از این حیث که بسیاری از تعهدات پذیرفته شده در آن کاملاً یک‌سویه بوده و هیچ‌گونه جریمه‌ای برای بدعهدی یا خروج یک‌جانبه کشورهای طرف قرارداد با ایران در نظر گرفته نشده بود، مورد انتقاد بسیاری از مردم و جناح‌های سیاسی کشور قرار گرفته است.

نمونه ششم - مدیریت بحران در مواجهه با شیوع بیماری کرونا

در ماه‌های پایانی سال ۱۳۹۸ مواردی از ابتلا به بیماری کرونا در کشور مشاهده شد؛ در حالی که ابعاد وجوه گوناگون این بیماری برای جهانیان ناشناخته بود، کشورهای متفاوت تجربه‌های متفاوتی را برای مواجهه با آن تجربه کردند.

به‌طور کلی کشورها و جوامعی که این موضوع را زودتر درک کرده و جدی گرفتند و بخش عمومی آن‌ها فعالانه‌تر و مسئولانه‌تر وارد عمل شد و مسیرهای انتقال بیماری را مسدود کرد و بهتر توانستند از مردم خود در برابر این بیماری محافظت نمایند.

با وجود تلاش دولت ایران برای اقدام هماهنگ و ایجاد ستاد ملی مبارزه با کرونا، نوعی گسستگی و آشفتگی در مجاری اخذ تصمیم و خطمشی‌گذاری، موجب تأخیر در مواجهه مؤثر با بیماری مذکور شد و هزینه‌های زیادی را بر عهده سیستم‌های درمانی و آحاد جامعه تحمیل کرد.

در میان این هزینه‌ها، افزایش مرگ‌ومیر مردم افزایش تعداد شهدای سلامت، بسیار غم‌انگیز و دلخراش بود؛ در حالی که در صورت سرعت عمل در رسیدگی به موضوع و اهتمام جدی به قرنطینه و جلوگیری از شیوع و همه‌گیری بیماری یا جدیت در رعایت محدودیت در یک دوره زمانی در ابتدای بیماری می‌توانست بسیاری از هزینه‌ها و مصائب ایجاد شده را کاهش دهد.

مروری بر ابعاد مسئله

با مرور داستان‌های فوق و به‌ویژه حواشی آن‌ها، دال بر نحوه مواجهه دولتمردان با منتقدان و مخالفان اجرای این طرح‌ها و سپس معناگرایی و طفره‌روی خردستیزانه از پذیرش مسئولیت

چه باید کرد که رئیس‌جمهور، در برابر انتقادات مشفقانه و صادقانه کارشناسان و متخصصان مخالف خویش، گوش شنوا داشته باشد؟

چه باید کرد که ضریب نفوذ معناگریزی و معناستیزی در مواجهه با صحنه آئی اخذ تصمیم، به حداقل ممکن کاهش یابد؟

طراحی آزمایشگاه خطمشی

با مروری بر تاریخ توسعه دانش اداره و حکمرانی جر جهان ملاحظه می‌شود که بسیاری از کشورهای پیشرفته، به‌ضرورت طراحی و استقرار آزمایشگاه‌های خطمشی روی آورده‌اند.

توجه به این نکته بسیار مهم است که در برخی از این کشورها هزینه‌های عمومی در معرض نفت و مخالفان عمل و اقدام دولت قرار دارد و هرگونه هزینه اضافی به‌شدت مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرد؛ با این حال کشورهای مذکور توانسته‌اند هزینه سنگین طراحی و استقرار آزمایشگاه‌های خطمشی را برای جلوگیری از آزمون‌وخطا در عرصه عمومی جامعه خویش توجیه کند.

صحنه واقعیت را در نظر آورید! جوامع دموکراتیک به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که هرگونه هزینه اضافی را به‌شدت موردنقد قرار می‌دهند و حتی می‌توانند دولت‌مردان متنفذ خویش را به جهت افزایش هزینه‌های عمومی به محاکمه در دادگاه بکشاند! در چنین کشورهایی هزینه‌های اضافی صرف ایجاد آزمایشگاه‌های خطمشی متعدد و گاه موازی شده است! چرا و چگونه؟

تفکیک فراگرد خطمشی و سازی آزمون برای هر مرحله

برای توضیح ساده طرح شیوه عمل در آزمایشگاه خطمشی، می‌توان از تفکیک مراحل فراگرد خطمشی‌گذاری عمومی آغاز کرد (دی، ۲۰۱۱) در یک نگاه دقیق، می‌توان مراحل خطمشی‌گذاری را به صورت زیر طراحی کرد:

۱. احساس و شناسایی مشکل: در بحث از احساس مشکل و شناسایی آن، نکات بسیار مهمی درباره طراحی و تکمیل داشبورد مشکلات عمومی مدنظر قرار می‌گیرد؛ داشبوردی که کمک می‌کند تصویر جامعی از وضعیت مشکل عمومی مدنظر خطمشی‌گذاران و سیاست‌مداران قرار گیرد. در این مرحله، آزمایشگاه خطمشی کمک می‌کند تا امکان درک و احساس مشکلات عمومی مردم، آنچنان که در جامعه هدف وجود دارد و زندگی مردم را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، فراهم آورده شود.

شهرهاست و اکنون باید درباره رفع فقر و ریشه‌های آن تصمیم‌گیری کند.

در این‌گونه موارد، او بیشتر بازیگر و نقش‌آفرین جلوه می‌کند تا حکیم خردمند!

پرسش بنیادین ای که این پژوهش درصدد پاسخ به آن است را می‌توان به شرح زیر بازآرایی کرد:

چه باید کرد که دولت در هنگامه و صحنه آئی اخذ تصمیم، خردمندتر و دوراندیش‌تر ظاهر شود؟

دشواری و ازدحام در تحلیل وضعیت

صحنه‌آرایی سیاسی و نحوه مواجهه ناجوانمردانه احزاب رقیب با یکدیگر، سبب می‌شود که ازدحام بیش‌ازحد آرا و نظرهای انتقادی سالم و ناسالم، موجب به حاشیه راندن بسیاری از نقدهای دلسوزانه برعلیه رویه‌های جاری دولت‌مردان شود.

در چنین شرایطی دولت نمی‌تواند واقعیت را آن‌چنان که هست بپذیرد و بیش از آنکه به جوهر نقد بیندیشد، خود را متوسط پاسخگویی بدان می‌نماید و پاسخ‌های صواب و ناصواب را در بسته‌های هنجار یا نابهنجار، بازآرایی می‌کند تا خویش را از معرکه آزمون‌های سنگین مطرح شده در انتظار جامعه رهایی بخشد.

گاهی به حدی وضعیت اخذ تصمیم در انتظار اجتماعی دشوار و خارج از طاقت جلوه می‌کند که او را برمی‌انگیزاند تا بازیگری آئی باشد؛ بازیگری که در لحظه باید تصمیم بگیرد چگونه جلوه نماید و چه نقشی را ایفا کند و گاهی مفتون بازیگری خویش می‌شود و آن را بارها و بارها برای دیگران نقل می‌کند.

گاه خویش را نذر کرده می‌انگارد و گاه در هاله‌ای از نور به تصویر می‌کشد و گاه دارای رسالت الهی برمی‌شمارد و گاهی حتی آن‌قدر حق به‌جانب می‌پندارد که با شهامتی معناگريزانه از ناآگاهی از تصمیمی که باید در آن لحظه اخذ می‌کرد و مسئولیت آن را بر عهده می‌گرفت، سخن می‌راند و برای گریز از مسئولیت، از خواب شیرین صبحگاهی خود سخن می‌گوید؛ در حالی که در همه حال، گویا بیماری است که نیاز به حمایت درمانی دارد؛ در حالی که در همان حال از قدرت اخذ تصمیم درباره درمان خویش و دیگران برخوردار است.

چه باید کرد که بخش عمومی جامعه، از حالات روان‌شناختی رئیس‌جمهور در هنگام اخذ تصمیم، آسیب‌پذیر نشود؟

۶. اجرای خطمشی: بسیاری از خطمشی‌گذاران، خطمشی‌های تصویب شده را اجراپذیر جلوه می‌دهند. بررسی امکان اجرای خطمشی در آزمایشگاه، این بهانه را از خطمشی‌گذاران سلب می‌کند. آزمون امکان‌پذیری اجرایی خطمشی، از جنبه‌های گوناگون صورت می‌پذیرد و به ابزارهای متنوعی نیاز دارد که اهتمام و دقت نظر میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای را برحسب موضوع خطمشی، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

۷. ارزشیابی خطمشی و درس‌آموزی از آن: ارزشیابی منصفانه خطمشی‌های عمومی کاری بسیار دشوار است؛ به‌طوری که در بسیاری از مواقع، خطمشی‌گذاران در دوران قدرت مورد تأیید قرار می‌گیرند و در دوران کناره‌گیری از قدرت، شماتت می‌شود.

طراحی سیستم ارزشیابی منصفانه به‌ویژه سازی شده برای هر خطمشی، برحسب مراحل گوناگون فراگرد خطمشی‌گذاری عمومی، کاری بسیار تخصصی است که می‌توان آن را در آزمایشگاه فوق تخصصی خطمشی گذاری عمومی، انجام داد.

۸. خاتمه بخشی خطمشی و مستندسازی آن: بدون تردید می‌توان گفت که هر خطمشی جدید، درس‌های تأمل‌برانگیزی برای خطمشی‌گذاران بعدی به همراه دارد. مسیر آغاز این درس‌آموزی از خطمشی که در مرحله پیش، برای اصلاح خطمشی‌های جاری مورد بحث قرار گرفت، در این مرحله، برای اصلاح سیستم خطمشی‌گذاری عمومی، از طریق مستندسازی دقیق و خاتمه بخشی سالم، تکمیل می‌شود.

ضرورت طراحی آزمون‌های ویژه سازی شده برحسب هر خطمشی

خطمشی عمومی در هر وضعیت محتمل در آنجا و آنگاه، یک موجودیت منحصره‌فرد است. بنابراین، طراحی آزمون برای آن باید در فضای ویژه سازی شده و با ملاحظه شرایط زمانی و مکانی و مقتضیات گوناگون زیست سالم اجتماعی، صورت پذیرد.

بنابراین، طراحی آزمون ویژه سازی شده برای هر خطمشی، به گروه‌های تخصصی چندرشته‌ای در قالب تیم‌های موقت، طراحی می‌شوند، نیاز دارد.

با توجه به موقت بودن تیم‌های طراحی‌کننده مدل آزمون، مدیریت دانش حاصل از عملکرد این تیم‌ها بسیار حائز اهمیت است و باید به صورت مکمل با مرحله پایانی فراگرد خطمشی‌گذاری عمومی، از طریق طراحی یک سیستم پشتیبان خطمشی، زمینه هوشمندسازی سیستم خطمشی‌گذاری عمومی و کاربست هوش مصنوعی در جهت نیل به اهداف و آن را فراهم آورد.

همچنین آزمایشگاه خوب می‌تواند کمک کند تا تصویر و نقشه مشکلات عمومی مردم، به صورت جامع و فراگیر و اصلاح شونده و یادگیرنده، ترسیم شود.

۲. تعریف مسئله: آنگاه که مشکل عمومی با واژگان علمی و به صورت دقیق و محدود شده و متدین، بازگویی می‌شود و بازپردازی می‌گردد، مسئله عمومی تعریف می‌شود.

بیان دقیق مشکل در قالب مسئله عمومی، به تخصص‌های ویژه نیاز دارد که مجموعه آن‌ها را می‌توان در آزمایشگاه خطمشی گرد هم آورد تا بتوان مشکل را به‌درستی متناظر با جامعه هدف محدود شده و دقیق آن، باز تعریف کرد.

۳. تنظیم دستور کار: دستورگذاری و قالب‌دهی به مسائل عمومی از جمله کارکردهای بسیار مهم آزمایشگاه‌های پیشرفته خطمشی است. اولویت‌بندی مشکلات یکی از مهم‌ترین کارهایی است که در آزمایشگاه‌های پیشرفته انجام می‌شود. منطلق این اولویت‌بندی آن است که منابع موجود برای تخصیص به خطمشی محدودند و مشکلاتی که باید مورد رسیدگی قرار بگیرند نامحدود. بنابراین، اهتمام به اولویت‌بندی بسیار مهم و تعیین‌کننده است. هرچه اولویت‌بندی مسائل عمومی دقیق‌تر و سالم‌تر صورت پذیرد، می‌توان ادعا کرد که سیستم خطمشی‌گذاری عمومی اثربخش‌تر و کارآمدتر است.

۴. طراحی و شکل‌دهی خطمشی: طراحی خطمشی (هاولت^۱، ۲۰۱۱). تخصص پیچیده‌ای است که در آن اعمال شود، خطمشی‌های مصوب نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. هنگام طراحی خطمشی در آزمایشگاه باید دقت شود تا جامعه هدف آن کاملاً مشخص و دقیق تعریف گردد و حدود آن از هم بازشناخته شوند.

۵. تصویب خطمشی: نسبی به خطمشی در فضای کاملاً سیاسی انجام می‌پذیرد و به نظر می‌رسد که رویکرد علمی به آن چندان رو اداری نخواهد شد؛ در حالی که شناسایی مواضع احزاب به رقیب و گروه‌ها و فرقه‌های اثرگذار در قالب ذی‌نفعان و ذی‌نفوذ آن خطمشی‌گذاری، ظرفیت جالب‌توجهی برای تحلیل علمی دارد.

در آزمایشگاه خطمشی می‌توان ظرفیت لازم برای تحلیل وضعیت تصمیم در هنگام تصویب ختمش را فراهم آورد و با پیش‌بینی شیوه مواجهه گروه‌های متفاوت با خطمشی‌گذار، امکان رصد و تعقیب منافع عمومی را در فراگرد خطمشی‌گذاری، افزایش داد.

تصویب یک خطمشی خوب می‌تواند مهروموم‌های بعد را آباد سازد و تصویب یک خطمشی بهتر می‌تواند به پیامدهای تسلسلی بدفراجم و ناپسند منجر شد.

سیستم‌های پشتیبان طراحی شده در مراکز خط‌مشی‌گذاری عمومی، در حرکت خواهد بود.

سیستم پشتیبان خط‌مشی، تحلیل کلان داده و خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر هوش مصنوعی.

منظور از سیستم پشتیبان خط‌مشی، خرده سیستمی فوق تخصصی است که با استفاده از ظرفیت تحلیل کلان داده، در سیستم‌های هوشمند خط‌مشی‌گذاری، طراحی می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به‌ویژه اگر تمایل بر آن باشد که سیستم خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر هوش مصنوعی به کار گرفته شود، باید ظرفیت استفاده از قابلیت‌های حکمرانی دیجیتال، تحلیل کلان داده و سیستم‌های خبره در سیستم خط‌مشی‌گذاری عمومی طراحی گردد و با به‌کارگیری سیستم‌های پشتیبان خط‌مشی، ظرفیت آن برای مستندسازی، فرآوری و سناریو پردازی برای مواجهه با شرایط ویژه، تقویت شود.

حتی می‌توان گفت که برخی از خروجی‌های بسیار ارزشمند آزمایشگاه‌های خط‌مشی، طراحی زیرساخت‌های مناسب برای هوشمندسازی سیستم خط‌مشی‌گذاری عمومی است؛ سیستم‌های اطلاعاتی مقدماتی و سیستم‌های خبره گرفته تا سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و سیستم‌های پشتیبان خط‌مشی‌گذاری و سیستم خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر تحلیل کلان داده و سیستم خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر هوش مصنوعی.

زمینه‌های کاربرد آزمایشگاه‌های خط‌مشی

خط‌مشی‌گذاری عرصه‌ای پرتنوع و پرچالش است با مجموعه‌ای از علوم و دانش‌های بشری سروکار دارد؛ زیرا معمولاً مشکلات عمومی متعهد به رعایت مرزهای میان رشته‌های علمی نیستند و در فضای واقعی جوامع بشری، موضوعات رشته‌های علمی گوناگون را به چالش می‌کشند (اسکات و دیویس^۱، ۲۰۰۷) ضمن اینکه با توجه به تحولات مستمر در جوامع هدف خط‌مشی‌گذاری، موفقیت در خط‌مشی‌گذاری عمومی به ظرفیت پویایی برای انطباق با نیازهای محیط عمل و اقدام خود دارد. در یک نگاه منطقی به انواع خط‌مشی‌های عمومی، می‌توان چهار عرصه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اداری را برای متمایزسازی حوزه‌های کارکردی گوناگون در آزمایشگاه‌های خط‌مشی، مدنظر قرار داد.

فراگرد اقدام در آزمایشگاه خط‌مشی

یک آزمایشگاه خط‌مشی خوب برای همه مراحل هشت‌گانه خط‌مشی‌گذاری، الگوریتم مناسبی را طراحی می‌نماید. معمولاً همه کارها در آزمایشگاه خط‌مشی به صورت تیمی انجام می‌پذیرد و از تخصص‌های گوناگون برای مواجهه صحیح با مقوله تحت بررسی، استفاده می‌شود.

از یک دیدگاه می‌توان عملکرد آزمایشگاه خط‌مشی را برحسب توالی کار در سیستم مدنظر قرار داد:

الف) ورودی‌های آزمایشگاه خط‌مشی

برخی از موضوعات از طریق خط‌مشی‌گذاران به آزمایشگاه ارائه می‌شوند، برخی از آن‌ها نیز از سوی کمپین‌های اجتماعی مدنظر آزمایشگاه‌های خط‌مشی قرار می‌گیرند؛ ضمن اینکه گاهی افراد و گروه‌های مستقل، مشکلات مدنظر خود را برای دستورگذاری و نفوذ بر سیستم خط‌مشی‌گذاری، به آزمایشگاه‌های ختمش عرضه می‌کنند. گاهی نیز متخصصان و تحلیل‌گران فعال در آزمایشگاه، مسائل و مشکلات مدنظر خویش را در کانون توجه سایر همکارانشان قرار می‌دهند.

ب) فراگرد کار در آزمایشگاه خط‌مشی: برحسب نوع و منشأ ورودی و کارکرد مورد انتظار در آزمایشگاه، فراگرد کار بر روی مشکل یا مسئله عمومی انتخابی، ویژه سازی می‌شود.

گاهی فراگرد کار در آزمایشگاه بسیار طولانی طراحی می‌شود و گاهی از مسیرهای کوتاه‌تر استفاده می‌شود؛ گاهی اوقات با ایجاد گروه‌های تفکر و گروه‌های ضربت پژوهشگر با ساختارهای موقت، دوره کوتاهی روی مقوله هدف کار می‌شود و نتایج کار به سفارش‌دهندگان ارائه می‌شود.

ج) خروجی‌های آزمایشگاه‌های خط‌مشی: اگر آزمایشگاه‌های خط‌مشی به‌خوبی طراحی و مدیریت شوند، می‌توانند فراخور نیاز سفارش‌دهندگان گوناگون، انواع گزارش‌ها و خروجی‌ها را آماده نمایند؛ از پیشنهاد‌های خوش‌نوشت خط‌مشی گرفته خط‌مشی‌های طراحی شده برای تصویب و برنامه‌های اجرای هدفمند خط‌مشی یا نگاشت نهادی موردنیاز برای اجرای خط‌مشی یا تحلیل کارشناسی حاصل از ارزشیابی ختمش و درس‌آموزی از آن.

علاوه‌بر خروجی‌های مقطعی، ممکن است فراخور نیاز برخی کاربران، خروجی‌های به صورت مستمر طراحی شود و به سیستم پشتیبان تصمیم در سیستم‌های هوشمند خط‌مشی‌گذاری عمومی، متصل شوند. در این صورت جریان از اطلاعات به‌طور مستمر بین آزمایشگاه خط‌مشی و

بحث و نتیجه گیری

با مطالعه داستان‌های مورد اشاره درباره اقدام حکومت و پیامدهای تسلی انواع اقدامات دولت‌مردان در بخش عمومی، ضرورت طراحی و استقرار آزمایشگاه‌های خطمشی، فراخور نیاز قوای سه‌گانه مورد بحث قرار گرفت. بر این اساس تأیید شد که آزمایشگاه‌های خطمشی ممکن است ورودی‌ها، فراگردها و خروجی‌های متفاوتی داشته باشند؛ ضمن اینکه این آزمایشگاه‌ها ممکن است برای فعالیت در حوزه‌های گوناگون اقتصاد، سیاسی، فرهنگی، اداری، اجتماعی، زیربنایی، عمومی، غیرانتفاعی و نظایر آن ویژه‌سازی شوند. همچنین تأکید شد که آزمایشگاه‌های خطمشی، در همه مراحل هشت‌گانه فراگرد خطمشی‌گذاری عمومی، از احساس و شناسایی مشکلات عمومی گرفته تا تعریف آن در قالب مسائل عمومی بررسی‌پذیر، تدوین دستور کار، طراحی و شکل‌دهی خطمشی، تصویب خطمشی، اجرای خطمشی و ترسیم نگاشت نهادی اجرای مسئولانه، ویژه‌سازی سیستم ارزشیابی خطمشی و طراحی و استقرار خرده سیستم خاتمه بخشی و مستندسازی و مدیریت دانش خطمشی‌گذاری، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مفید و ارزشمندی را در اختیار کاربران بخش عمومی، سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی قرار می‌دهند.

از مهم‌ترین کارکردهای آزمایشگاه‌های خط مشکل در تکامل سیر ویژه‌سازی سیستم خطمشی‌گذاری برحسب مشکلات و مسائل هدف متفاوت در جوامع هدف گوناگون، مدنظر قرار گرفته است، ادراک صحنه تصمیم و خطمشی‌گذاری و کمک به طراحی اقتضایی آن برحسب ملاحظات اجرای آنی، در آنجا و آنگاه است.

ملاحظه سیستم خطمشی‌گذاری را مجبور به یادگیرنده شدن و پویا شدن برحسب ضرورت زمان و مکان کرده، اهمیت هوشمندسازی و افزایش قابلیت تحلیل کلان داده و ایجاد سیستم‌های پشتیبان خطمشی در سیستم‌های خطمشی‌گذاری مبتنی بر هوش مصنوعی مورد تأکید قرار می‌دهد که این‌همه، از طریق طراحی و توسعه آزمایشگاه‌های خطمشی خوب، قابل دسترسی خواهند بود.

البته می‌توانید تقسیم‌بندی را به‌طور سلیقه‌ای و برحسب نیاز توسعه داد و منطبق با تنوع و تعدد مسائل و مشکلات عمومی، یا برحسب کاربران گوناگون آزمایشگاه باز تعریف کرد؛ به‌طوریکه گروه‌های تخصصی ویژه برای خطمشی‌های اقتصادی، بخش عمومی، تولید، امور زیربنایی، امور حقوقی، امور اجتماعی و سیستم‌های مدیریتی در حوزه‌های چهارگانه فوق افزوده گردد.

جانمایی مناسب برای آزمایشگاه خطمشی

می‌توان آزمایشگاه‌های خطمشی گوناگون را با ظرفیت‌های متفاوت مدنظر قرار داد و در فضاهای متفاوت ساختار اداری کشور، جانمایی کرد، از ساختار شاخه قضایی کشور گرفته تا شاخه قانون‌گذاری و شاخه اجرایی، گونه‌های متفاوت و متنوعی از آزمایشگاه‌های تخصصی خطمشی، قابل طراحی و استقرارند.

ضمن اینکه ممکن است آزمایشگاه خطمشی توسط متخصصان زبده خطمشی‌گذاری و تحلیل خطمشی در بخش خصوصی ایجاد شود و خدمات خود را به دستگاه‌ها و سازمان‌های اجتماعی گوناگون از بخش عمومی گرفته تا جامعه مدنی و حتی بخش خصوصی ارائه نمایند. از این حیث می‌توان آزمایشگاه‌های خطمشی را با کانون‌های تفکر و اندیشه‌های دولتی و خصوصی مقایسه کرد به فراخور نیاز طراحی می‌شوند، مستقر می‌گردند، فعالیت می‌کنند و در صورت رفع نیاز، به کار خود خاتمه می‌دهند؛ ضمن اینکه در بسیاری از موارد به ساختاری دائمی در مقام عقل منفصل سازمان‌های متولی خطمشی‌گذاری عمومی در قوای سه‌گانه، تبدیل می‌شوند.

بنابراین، طرح واحدی برای جانمایی یک آزمایشگاه خطمشی خوب وجود ندارد و ممکن است در ساختار کلان تشکیلات دولتی، گونه‌های متفاوتی از آزمایشگاه‌های خطمشی دائمی یا موقت، برپا گردند و به کار گرفته شوند. از حیث ساختار داخلی آزمایشگاه نیز الگوی جهان‌شمول و فراگیر وجود ندارد؛ زیرا کارکردهای مورد انتظار از آزمایشگاه‌های خطمشی متفاوت و متغیر است. بنابراین، ساختار خدمت‌رسانی و ارائه محصول در این آزمایشگاه‌ها باید منعطف باشد تا بتواند به‌جای التزام به انطباق با شرایط اینجا و اکنون، فراخور نیاز در آنجا و آنگاه، با سناریوهای متفاوت ساختاری، فعالیت نمایند.

References

- Alwani, S. M., & Pourezat, A. A. (2001). Designing an intelligent legislative system for the realization of social justice. *Public Administration Perspective (PAP)*, 1(1), 43-58.
- Atiyah, P. S. (1995). *Law and Modern Society*. Oxford University Press.
- Dye, T. (2011). *Understanding public policy*. 13th edition, Pearson.
- Howlett, M. (2011). *Designing Public Policies*. Routledge- Taylor & Francis Group.
- Pourezat, A. A. (2017). Meaninglessness. Telegram Notes. No. Management and Governance Knowledge Channel. 2018/1/19. (In Persian)
- Pourezat, A. A., Hejbrafkan, H., Demarchi Lou, M., & Nasiri Hamrah. A. (2017). Evaluation of Government Development projects. Management books - Tadbir rain collection. Mehraban Book Publishing Institute. (In Persian)
- Pourezat, A. A., & Alvani, S. M. (2001). The Logical Principles of Designing Public Policy Making System to Achieve Truth-Oriented Justice. *Commercial Stregies*, 2(5), 11-38. (In Persian)
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing; Rational, Natural and Open System Perspectives*. Pearson international Edition.
- Wikipedia. Online Encyclopedia. 2021/08/05. (In Persian)



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) ۰۱۰۰۷۰۱۷۸۶۹۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ IR، 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

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Designing of the Organizational Stroke Model in the Governmental Organizations | 11 |
| Esfandiar Farajvand, Mehran Mesri | |
| Identifying and prioritizing the Factors Affecting the Implementation of Gamification Using the Fuzzy SWARA Approach | 29 |
| Ahmad Ghorbanpur, Ebrahim Rajabpour, Azizeh Hosseini Eghbal | |
| Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate) | 45 |
| Ali Babaei Rayni, Karamallah Daneshfard, Nasser Mirsepassi | |
| Proposing a Conceptual Model of Organizational Mobbing in Mixed-Method Research | 61 |
| Amineh Maali Tafti, Hamid Erfanian Khanzadeh, Mohammad Rafati | |
| Designing and Explaining the Tourism Branding Model with Cultural Approach | 79 |
| Matineh Moghaddam, Mirza Hassan Hosseini, Sayed Mousa Khademi, AliAkbar Jokar | |
| Typology of Organizational Behavior of Dissatisfied Employees in Cultural Organizations based on the Believer Dimensions (Superficial/Deep) and Behavior (Active/Passive) | 97 |
| Amir Keyvanara, Akbar Etebarian Khorasgan, Ali Rashidpour | |
| Evaluating the Effectiveness of Bank Advertising and Identifying the Factors Affecting Client Preference | 113 |
| Sadaf Khanbolooki, Aliasghar Eyvaziheshmat, Rasoul Sanavifard, Alireza Aghayousefi | |
| Dynamic Modelling of Human Resources Reception Area Development in Iranian Public Agencies | 127 |
| Vahid Hajilo, Amin Rostamzadeh, Zahra Moghimi | |
| Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack | 141 |
| Mahboubeh Rashidi, Mirali Sayednaghavi, Behrouz Rezaeemanesh, Reza Vaezai | |
| Designing Policy Laboratory and Rational Decision-Making Situation to Avoid Trial and Error in the Executive Branch Governance | 161 |
| Ali Asghar Pourezzat | |

Editorial Board

| Row | Editorial Advisory Board | Scientific Grade | Reaserch & 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 ezzt, 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

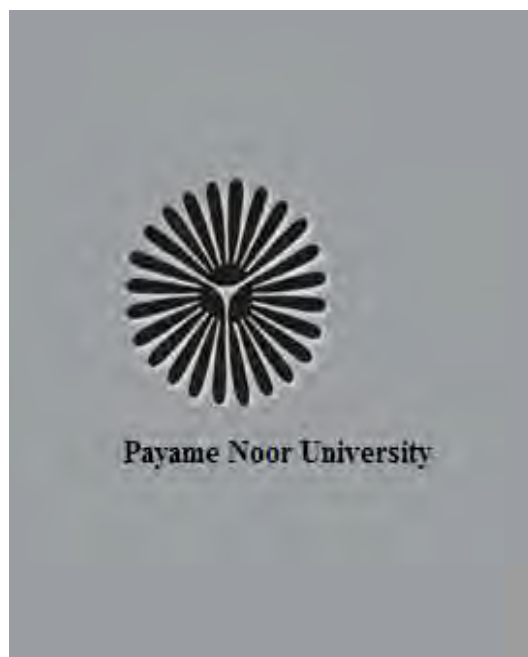
| | | |
|-------------------|-------------------------|-----------------|
| Ahmadi, S.A.A. | Hozoori, M.J. | Najjari, R. |
| Amirkhani, A.H. | Khanbashi ,H. | Nargesian, A. |
| Asghari Sarem, A. | Kooshki, A. | Nemati, S. |
| Boodlaei, H. | Mahdieh, O. | Porsaeed, M |
| Danaee, H. | Mohammadi Moghaddam, 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. |



Quarterly Journal of
Public Organizations Management

35

Vol. 9, No. 3, (Series 35) Jul-Sep, 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