



فصلنامه

۳۷

مدیریت سازمان های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۳۷)، زمستان ۱۴۰۰



شاپا الکترونیکی: ۶۰۰X - ۲۵۳۸

شاپا چاپی: ۵۲۲X - ۲۳۲۲

صاحب امتیاز: دانشگاه پیام نور

مدیر مسئول: رضا نجاری

سر دبیر: محمدعلی سرلک

مدیر داخلی: علی قربانی

ویراستار لاتین: منیره السادات حسینی

صفحه آرای، ویراستار و طراح جلد: زیبا محمدزاده روشتی

شمارگان: ۲۵

بهاء: ۵۰۰۰۰ ریال

این فصلنامه در پایگاه های زیر نمایه می شود:

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

آدرس پستی دبیرخانه

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

صندوق پستی: ۱۹۵۳۶۳۳۵۱۱

پست الکترونیکی: ipom@pnu.ac.ir

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

اعضای هیئت تحریریه: (به ترتیب حروف الفبا)

ردیف	عضو هیئت تحریریه	مؤسسات آموزشی و پژوهشی	درجه علمی	رشته
۱	سید علی اکبر احمدی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۲	علی اصغر پور عزت	دانشگاه تهران	استاد	مدیریت دولتی
۳	رضا رسولی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۴	محمدعلی سرلک	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۵	میر علی سید نقوی	دانشگاه علامه طباطبائی	استاد	مدیریت دولتی
۶	فتاح شریفزاده	دانشگاه علامه طباطبائی	استاد	مدیریت دولتی
۷	لطف‌الله فروزنده دهکردی	دانشگاه تربیت مدرس	دانشیار	مدیریت بازرگانی
۸	علیرضا موغلی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۹	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. به‌عبارت دیگر، 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 غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

نویسنده/نویسندگان موظف به احتراز از “رفتار غیراخلاقی 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 موردپذیرش یا رد مقاله به نویسنده مسئول هستند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید کلیه اطلاعات موجود در مقالات را محرمانه تلقی نموده و از در اختیار دیگران قرار دادن و بحث درباره جزئیات آن با دیگران احتراز نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفاند از بروز تضاد منافع (Conflict of interests) در روند داوری، با توجه به هرگونه ارتباط شخصی، تجاری، دانشگاهی و مالی که ممکن است به‌طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد، جلوگیری کنند.
- سردبیر مجله موظف است آثار متهم به عدول از اخلاق انتشاراتی و پژوهشی که از سوی داوران یا به هر نحو دیگر گزارش می‌شود را با دقت و جدیت بررسی نموده و در صورت نیاز در این خصوص اقدام نماید.
- سردبیر مجله موظف است نسبت به حذف سریع مقالات چاپ شده‌ای که مشخص شود در آن‌ها "رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی" رخ داده است و اطلاع‌رسانی شفاف به خوانندگان و مراجع نمایه‌نمایی مربوطه اقدام نماید.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفاند نسبت به بررسی و چاپ سریع اصلاحیه و اطلاع‌رسانی شفاف به خوانندگان، برای مقالات چاپ شده‌ای که در آن‌ها خطاهایی یافت شده است، اقدام نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید به‌طور مستمر نظرات نویسندگان، خوانندگان، و داوران مجله در مورد بهبود سیاست‌های انتشاراتی و کیفیت شکلی و محتوایی مجله را جویا شوند.

منابع

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

محورها، شرایط تدوین، پذیرش و چگونگی ارسال مقاله

محورهای پذیرش مقاله

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

شرایط پذیرش مقاله

- مقاله‌های ارسالی باید در زمینه تخصصی نشریه و دارای جنبه آموزشی یا پژوهشی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد.
- مقاله‌های برگرفته از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان با نام استاد راهنما، مشاوران و دانشجو و با تأییدیه استاد راهنما و مسئولیت وی منتشر می‌شود.
- علاوه بر قرار گرفتن موضوع مقاله در دامنه تخصصی مجله، مقاله یا بخشی از آن نباید در هیچ مجله‌ای در داخل یا خارج از کشور در حال بررسی بوده یا منتشر شده باشد یا هم‌زمان برای سایر نشریه‌ها ارسال نشده باشد. مقالات ارائه شده به صورت خلاصه مقاله در کنگره‌ها، 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 موردنظر 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، موردبحث و تحلیل قرار گرفته و نتایج جدید علمی و نوآوری در تحقیق به‌دقت و با دلایل روشن ارائه گردند. نتایج عددی یک موضوع، تنها به یک صورت (شکل یا جدول) ارائه شوند.

بحث و بررسی:

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

فرمت مقاله

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

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

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

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

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

- ۵- قبل از هر عنوان فرعی فاصله در نظر گرفته نشود.
- ۶- عناوین اصلی و فرعی نباید دارای هیچ گونه شماره گذاری باشند.
- ۷- برای اولین پاراگراف بعد از عنوان نباید فرورفتگی در نظر گرفت ولی اول پاراگراف های بعدی با تورفتگی ۰/۵ خواهد بود.
- ۸- حروف چینی مقاله های ارسالی بایستی در کاغذ A4 به صورت دو ستونی تنظیم شود.
- ۹- اندازه هر ستون ۷,۱۲ سانتی متر و فاصله ستون ها ۱,۲۵ سانتی متر و فاصله میان سطور ۱ سانتی متر باشد.
- ۱۰- فاصله متن مقاله از بالا ۳,۵، پایین ۲، راست ۳ و چپ ۲,۵ سانتی متر باشد.
- ۱۱- متن فارسی مقاله می بایست قلم Mitra B نازک ۱۲، و برای متن های لاتین با قلم Times New Roman نازک ۱۱ باشد.
- ۱۲- مقاله در محیط Microsoft Word 2010 یا ویرایش های پایین تر انجام شود.
- ۱۳- نتایج و بررسی های آماری به یکی از روش های علمی منعکس شوند. چنانچه محاسبات آماری در سطوح ۵٪ و ۱٪ منجر به اختلاف معنی دار شده باشند به ترتیب با یک و دو ستاره نشان داده شوند و در صورتی که اختلاف معنی دار نباشد با علامت ns مشخص شوند.
- ۱۴- دستورهای نقطه گذاری در نوشتار متن رعایت شوند. به طور مثال گذاشتن فاصله قبل از نقطه (.)، کاما (,) و علامت سؤال (?) لازم نیست، ولی بعد از آن ها، درج یک فاصله الزامی است.

پانوش

برای واژه ها و نام های خارجی، در حد امکان از معادل های فارسی مصوب استفاده کنید. در مورد اسم خارجی در اولین ارجاع و بلافاصله باید معادل لاتین آن را به صورت 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 یک فاصله و بعد معادل فارسی یا انگلیسی را تایپ نمایید. شماره بندی مربوط به پانوش ها به غیر از ص اول (شماره زیرنویس مشخصات نویسندگان در فارسی و انگلیسی یکسان باشد) در طول مقاله در هر صفحه از اول شروع شود.

جداول، اشکال؛ نمودارها و تصاویر

- کلیه شکل ها، نمودارها و تصاویر با واژه "شکل" نام گذاری 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. عکس ها باید به وضوح 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 آن ها در مقاله تعیین و محل قرارگیری شماره آن ها پس از ارائه نتایج ذی ربط در متن مقاله است.
- هر جدول از شماره، عنوان، سرستون ها و متن جدول تشکیل می شود. هر جدول با یک خط افقی از شماره و عنوان جدول جدا می شود. 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	پدیدارشناسی خودسانسوری در روابط عمومی های سازمان های دولتی	سعید دشتی زاد، مهناز فرهنگد، حسین افراسیابی، سید علیرضا افشانی
۲۹	الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست های مدیریت منابع انسانی	حسین منصوری، محمد غفورنیا
۴۷	آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران	عبدالرضا غنی زاده، روح اله نوری، اکبر حسن پور، یوسف وکیلی
۶۷	ارائه نظریه در تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی با محوریت جابه جایی مدیران دولتی: نظریه ابرهای بارانی	غلامرضا توکلی، علیرضا سعادت مندی، حسن دانایی فرد، محمد محمدظاهری
۸۱	طراحی چارچوبی برای آموزش آینده نگری به مدیران عالی سازمان های دولتی جمهوری اسلامی ایران	فاطمه زهرا گیلانی نژاد، عین الله کشاورز ترک، محمدرحیم عیوضی، محمدمهدی ذوالفقارزاده، صفر فضلی
۱۰۳	الگوی مفهومی هم آفرینی ارزش دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه های نسل چهارم و پنجم با استفاده از رویکرد متاستنز و دلفی فازی	ازین هرندی، محمدمهدی پرهیزگار، امیر فاضل، محمدتقی امینی
۱۲۵	پایش حصار شیشه ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی	مسرت آیت، علیرضا زارع
۱۳۹	آینده پژوهی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران	بلال پناهی
۱۵۵	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران دولتی (مورد مطالعه: سازمان های دولتی استان گلستان)	سعید علمشاهی، محسن فرهادی نژاد، سید عباس ابراهیمی
۱۷۱	پایش نقش اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و شاخص اطمینان و کارایی اطلاعاتی در پیش بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری	رشید انجمنی، سیده محبوبه جعفری، محسن حمیدیان

پدیدارشناسی خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی

سعید دشتی‌زاد^۱، *مهناز فرهمند^۲، حسین افراسیابی^۳، سید علیرضا افشانی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه جامعه‌شناسی (جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه)، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲. دانشیار، گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۳. دانشیار، گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۴. استاد، گروه تعاون و رفاه اجتماعی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۳/۰۲) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۷/۲۹)

Phenomenology of Self-Censorship in Public Relations of Government Organizations

Saeed Dashtizad¹, *Mahnaz Farahmand², Hossein Afrasiabi³, Seyed Alireza Afshani⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Social Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.

2. Associate Professor, Department of Social Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.

3. Associate Professor, Department of Social Sciences, Yazd University, Yazd, Iran.

4. Professor, Department of Cooperation and Social Welfare, Yazd University, Yazd, Iran.

Received: (2021/May/23) Accepted: (2021/Oct/21)

«نوع مقاله: پژوهشی-اکتشافی»

Abstract

Dissemination and free access to information of government organizations with constant care and removal of obstacles related to it guarantees the health of society and the organization. Therefore, the phenomenon of self-censorship in the public relations of government organizations should be considered as one of the major obstacles in this direction. Recognizing and analyzing the causes and contexts of this phenomenon can be a necessary and important step in removing these obstacles. This study was conducted with the aim of in-depth study of the experiences of public relations managers of government organizations in Yazd. It wants to discover and identify their causes and motives in self-censorship. This research has been done in the framework of qualitative studies and in a phenomenological way. The reliability of the research data has been verified based on four criteria of validity; Portability; Verifiability; And reliability. The research findings were classified into 15 sub-topics and 4 main topics. The data show that four factors are influential at the individual, organizational, and extra-organizational levels, including insecurity and need, command-orientation, adherence to the prevailing discourse, and expediency. Considering the great impact of the mentioned factors on the views of public relations managers of government organizations in self-censorship, it can be concluded that facilitating the flow of information as one of the necessities of community development requires serious attention of officials and policy makers to the position and role of public relations.

Keywords

Self-censorship, Public Relations, Government Organizations, Free Flow of Information.

چکیده

انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات سازمان‌های دولتی توأم با مواظبت دائم و رفع موانع از مسیر آن‌ها، ضامن سلامت جامعه و سازمان است. از این رو، پدیده خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی را باید یکی از موانع عمده در این مسیر قلمداد کرد که شناخت و واکاوی عوامل و زمینه‌های بروز این پدیده می‌تواند گامی ضروری و مهم در رفع این موانع محسوب شود. این پژوهش با هدف مطالعه عمیق تجارب مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی شهر یزد، به دنبال کشف و شناسایی عوامل و انگیزه‌های آنان در مبادرت به خودسانسوری است. این پژوهش در چارچوب مطالعات کیفی به روش پدیدارشناسی انجام گرفته و اعتمادپذیری داده‌های پژوهش نیز با استفاده از معیارهای چهارگانه اعتبارپذیری؛ انتقال‌پذیری؛ تأییدپذیری؛ و اطمینان‌پذیری تأیید شده است. یافته‌های پژوهش در ۱۵ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی نمایانگر تأثیر عوامل چهارگانه ناامنی و نیازمندی، دستورمحوری، تبعیت از گفتمان حاکم و مصلحت‌اندیشی در سطوح فردی، سازمانی، فراسازمانی است. با توجه به سایه سنگین عوامل یاد شده بر دیدگاه‌های مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی در مبادرت به خودسانسوری، می‌توان نتیجه گرفت که تسهیل جریان اطلاعات به‌عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه جوامع، نیازمند توجه جدی مسئولان و سیاست‌گذاران کشور به جایگاه و نقش روابط عمومی‌ها در این زمینه است.

واژه‌های کلیدی

خودسانسوری، روابط عمومی، سازمان‌های دولتی، جریان آزاد اطلاعات.

مقدمه

نهادینه نشدن حکومت قانون و نبودن جا پای محکم اجرایی برای آن در کشورهای در حال توسعه، مسیری نامطمئن را فراراه تولید و انتقال ایده‌ها و اندیشه‌ها قرار داده است. پایین بودن آستانه تحمل مسئولان در برابر انتقادات و پرهیز رسانه‌ها از انعکاس دیدگاه‌های انتقادی به دلیل ترس از مخاطرات ناشی از دسترسی افکار عمومی به اطلاعات و اسرار مگو، تولیدکنندگان فکر و اصلاح‌گران متخصص در این کشورها را یا به تسلیم در برابر فضای حاکم وامی‌دارد و یا جریان تولید فکر و ایده‌های آنان را بنابر مصلحت‌اندیشی، در مسیری ناصحیح و در خلاف جهت توسعه پایدار منحرف می‌سازد. برخی نیز در این وانفسای اندیشه‌ورزی و هرج و مرج نظری، به روش «خودسانسوری»^۱ متوسل شده و جریان فکری خود را به دست خویش به راهی می‌فرستند که پیمودن آن جز مواجهه مداوم با خطر انتحار و ترور اندیشه‌ها، به هیچ مقصد مشخصی نخواهد انجامید. در این شرایط، نه سنگی روی سنگ بند می‌شود و نه می‌توان اندک نشانه‌ای از یک حرکت تکاملی یافت (روکاس^۲ و دیگران، ۲۰۰۸).

محققان بر این باورند که افراد یا برای جلوگیری از «محدودیت‌های منفی بیرونی» یا برای به دست آوردن چیزهای مثبت، به خودسانسوری دست می‌زنند. برخی نیز استدلال می‌کنند این یک غریزه انسانی است که مردم سعی می‌کنند از طریق آن اقدامات نادرست خود را پنهان کنند. این گونه اقدامات به نحو بارزی در جامعه و نهادهای اجتماعی مانند دولت، احزاب سیاسی و سازمان‌های مذهبی تبلور می‌یابد، زیرا ویژگی‌های این نهادها در نهایت منبعث از ویژگی‌ها و شخصیت افراد است (بارتال، نتس‌زنگوت و شارویت^۳، ۲۰۱۷). هابز^۴ خودسانسوری را یک وظیفه طبیعی برای یک شهروند مسئول و شرط اساسی برای صلح مدنی^۵ می‌داند؛ زیرا به عقیده وی، هر ایده‌ای طبیعتاً به دنبال منافع خود است. بنابراین، بروز درگیری میان عقاید و ایده‌ها اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و بیان آزادانه و بی‌قیدانه عقاید، سرانجام به یک وضعیت جنگی منجر می‌شود (پارکین^۶، ۲۰۱۵). با وجود این، گروه دیگری از فیلسوفان و دانشمندان با تأکید بر ضرورت آزادی بیان به عنوان یکی از ارزش‌های اصیل جوامع بشری و مصرح در اعلامیه

جهانی حقوق بشر، معتقدند که خودسانسوری آن را نقض می‌کند (سازمان ملل^۷، ۲۰۲۰).

به نظر می‌رسد تعارض اصلی در اینجا میان آزادی و مسئولیت اجتماعی است. رامسومیر^۸ (۲۰۱۹) معتقد است قراردادهای فرهنگی و اجتماعی که غالباً به آن‌ها «مدنیت» گفته می‌شود، محدودیت‌هایی را در خصوص آنچه باید انجام دهیم و آنچه نباید انجام دهیم به ما تحمیل می‌کند. از نظر او مدنیت یک فشار قراردادی گروهی است. از نظر وی، مدنیت همچنین توانایی پایین آوردن کیفیت گفت‌وگوها را نیز دارد و ما را وادار می‌کند نسبت به نظر اکثریت (گفتمان غالب) بسیار محترمانه رفتار کنیم. پیتروود^۹ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «خودسانسوری و آزادی»، استدلال می‌کند که به دلایل زیادی انسان‌ها وادار به دفن ایده‌های خود شده‌اند. وی «بزدلی و همرنگی» برای جلوگیری از دردسر را تأثیرگذارترین عامل در خودسانسوری ذکر می‌کند. با این حال، وی خودسانسوری را با عنوان «مدیریت زبان» و به معنای انتخاب هوشمندانه زمان صحبت کردن می‌شناسد و معتقد است که خودسانسوری ایده خوبی است.

بارتال (۲۰۱۷) خودسانسوری اطلاعات را عملی مانند «جلوگیری عمدی» و «نگه‌داری اختیاری» اطلاعات می‌داند که در غیاب «موانع رسمی» همانند سانسور رسمی، تأثیر گسترده‌ای بر جامعه خواهد داشت. او معتقد است خودسانسوری غالباً مانع «عملکرد صحیح یک جامعه دموکراتیک» می‌شود. وی با ترسیم چارچوبی مفهومی از خودسانسوری، هفت عنصر یا جنبه خودسانسوری را شرح می‌دهد که عبارت‌اند از: (۱) اطلاعات در مقابل نظر، (۲) محدودیت‌های خودسانسوری، (۳) محتوای اطلاعات ممنوع، (۴) انواع خودسانسوری، (۵) انواع خودسانسورها، (۶) تجربه چالشی و (۷) خودسانسور و جامعه. بارتال هیچ مشکلی با خودسانسوری نظر ندارد، اما خودسانسوری اطلاعات از نظر وی، مسأله‌ساز است. وی بین «خودسانسوری که به‌طور رسمی اعمال می‌شود» و «خودسانسوری که از منظر اجتماعی اجرا می‌شود» تفاوت قائل است. از نظر وی، مورد اول، اساساً خودسانسوری محسوب نمی‌شود، بلکه بیشتر نوعی سانسور است. بارتال استدلال می‌کند که «محتوای اطلاعات نهفته» بر پویایی و خصوصیات خودسانسوری تأثیر می‌گذارد. ویژگی‌های این پدیده بسته به نوع

1. Self-Censorship
2. Rocas
3. Bar-Tal, Nets-Zehngut & Sharvit
4. Hobbes
5. Civil Peace
6. Parkin

7. United Nations
8. Ramsomair
9. Civility
10. Wood Peter

باید «بانی عمل» باشد، نه مجری صرف یا ابزاری در واکنش به تهدیدهای قریب‌الوقوع (هورتون^۲، ۲۰۱۱).

پژوهندگان در حوزه مطالعات سازمانی، غالباً از خودسانسوری به‌عنوان «سکوت سازمانی» یاد کرده و این سکوت را به مثابه مانعی اساسی در مسیر عملکرد صحیح سازمان و توسعه اعتماد و وفاداری به آن و همچون سدّی در برابر تغییر و توسعه جوامع در جهان کثرت‌گرای امروز می‌شناسند (موریسون^۳، ۲۰۱۴). طبق این تعریف، سکوت سازمانی بیانگر خودداری کارکنان از هرگونه سخن‌گفتن و سکوت مطلق آنان حتّی در مواقعی است که متقاعد شده‌اند باید چیزی گفته شود. آدامسکا^۴ (۲۰۱۷) با استناد به همین تعریف، بر این باور است که سکوت سازمانی را باید یکی از آشکال خودسانسوری دانست و نه دقیقاً معادل با آن؛ زیرا خودسانسوری، آشکال دیگری نظیر ارائه ناقص یا موجه‌نمایی^۵ اطلاعات را نیز در برمی‌گیرد (آدامسکا، ۲۰۱۷).

جریان آزاد اطلاعات در سازمان‌ها و جامعه را می‌توان به منزله جریان خون در بدن دانست. همان‌گونه که تأمین سلامت بدن، ضرورت مراقبت ویژه از دستگاه گردش خون و رگ‌ها را آشکار می‌سازد، نیل به سلامت جامعه و سازمان نیز در گرو برقراری جریان آزاد اطلاعات توأم با مواظبت دائم و رفع موانع از مسیرهای مرتبط با آن است. بحران و اضمحلال ناشی از کندی یا توقّف جریان آزاد اطلاعات می‌تواند همچون یک بیماری مزمن یا سکتته‌ای ناگهانی، به مرگ و نابودی سازمان و جامعه بیانجامد (محمدی، مظفری و خرازی، ۱۳۹۸).

گروه پژوهشی پروژه عدالت جهانی^۶ در سال ۲۰۱۵ میلادی گزارش مبسوطی را تحت عنوان «شاخص حکومت باز^۷» منتشر کرد. محققان، این شاخص را بر پایه چهار بُعد اساسی شامل قوانین و اطلاعات حکومتی منتشر شده، حق دسترسی به اطلاعات، مشارکت مدنی و سازوکارهای دادخواهی تعریف کرده‌اند. آنان بر این اساس، اقدام به امتیازدهی و رتبه‌بندی ۱۰۲ کشور کرده‌اند. در این نظام رتبه‌بندی، کشورهای سوئد، نیوزلند و نروژ با کسب بالاترین امتیازات این شاخص، رتبه‌های اول تا سوم را از آن خود کرده‌اند. کشور جمهوری اسلامی ایران نیز با کسب امتیاز ۰/۳۵ از ۱، در جایگاه ۹۹ قرار گرفته است. پس از ایران نیز می‌توان اسامی

تأثیرات محتوای مذکور بر روی افراد، متفاوت است. وی در ادامه به ارزیابی انواع خودسانسوری می‌پردازد؛ به این معنی که خودسانسوری اعمال شده از سوی دروازه‌بانان رسانه‌ای یا شهروندان و نیز براساس اطلاعات دست اول یا دست دوم را از یکدیگر تفکیک می‌کند. بارتال نشان می‌دهد که چگونه طیف وسیعی از مردم و مؤسسات به دلایل مختلفی برای پنهان کردن کارهای ناشایست، جرایم و گناهای نظیر تجاوز به عنف و مورد سوءاستفاده قرارگرفتن قربانیان، دست به خودسانسوری می‌زنند. او بر این باور است علاوه‌بر قربانیان تجاوز، افراد متجاوز نیز برای جلوگیری از دردسرها و پیامدهای آن خودسانسوری می‌کنند. وی به این نتیجه می‌رسد افرادی که در معرض اسناد و مدارک و یا شواهد مختلف قرار دارند، اغلب خودسانسوری می‌کنند، زیرا از این می‌ترسند که آشکار شدن این اطلاعات ممکن است برای عموم مردم، یا گروهی از افراد جامعه مضر باشد. وی همچنین به چالشی فردی درباره خودسانسوری اشاره می‌کند و معتقد است سطح این چالش از فردی به فرد دیگر متفاوت است و بستگی به نوع اطلاعات، زمینه و برخی عوامل دیگر دارد. وی اظهار می‌کند در وضعیتی که فرد اطلاعات خود را شایسته فاش کردن نمی‌داند، چالشی هم برای وی وجود ندارد. بنابراین، چنین وضعیتی را نباید خودسانسوری تلقی کرد. وی در پژوهش‌های خود سرانجام به این نتیجه می‌رسد که پویایی خودسانسوری بسته به رابطه موجود میان خودسانسور و جامعه متفاوت است. بارتال به چهار عامل محرک و چهار عامل مؤثر در خودسانسوری اشاره می‌کند. نخستین عامل محرک، تمایل انسان برای پرهیز از آسیب‌رساندن به تصویر گروه خودی است؛ عامل دوم، پرهیز از «محدودیت‌های منفی» و به دست‌آوردن «توجهات مثبت» است؛ محرک سوم، «ذاتی» است که براساس آن مردم ذاتاً برای حفظ «دیدگاه مثبت خود» دست به خودسانسوری می‌زنند؛ عامل چهارم، میل به حمایت از ایدئولوژی و اعتقاد خود است. چهار عامل مؤثر نیز عبارت‌اند از: زمینه گروهی، عوامل فردی (ویژگی‌های شخصی که اطلاعات دارد)، نوع محتوای اطلاعات و عوامل ضمنی (بارتال، تنس‌زنگوت و شارویت^۱، ۲۰۱۷).

روشن است که خودسانسوری اعمال شده از سوی کارگزاران اطلاع‌رسانی موسوم به دروازه‌بانان می‌تواند تأثیر گسترده‌تری نسبت به خودسانسوری سایر افراد داشته باشد. جان هورتون عقیده دارد که عامل سانسور خواه فرد باشد یا مؤسسه که در حال انجام عمل خودسانسوری است، به‌نوعی

2. Horton

3. Morrison

4. Adamska

5. Euphemism

6. World Justice Project (WJP)

7. Open Government Index

1. Bar-Tal, Nets-Zehngut & Sharvit

این پژوهش با هدف کلی مطالعه عمیق تجارب مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی از سال‌ها حضور در این سمت، در راستای سؤال اصلی و محوری خود، به دنبال کشف و بررسی عوامل و انگیزه‌هایی است که مدیران روابط عمومی را در خلال تجربیات زیسته و جهان زندگی‌شان در سازمان‌های دولتی وادار به خودسانسوری می‌کند. به عبارت دیگر، در جایی که نه تنها هیچ‌گونه دستورالعمل خاص یا مقررات رسمی مبنی بر سانسور یا کتمان اطلاعات وجود ندارد بلکه انتشار و جریان آزاد اطلاعات نیز به تصریح قوانین متعدد، مورد تأکید قرار گرفته است؛ چه عوامل و انگیزه‌هایی ممکن است مانع از ارائه اطلاعات دقیق و کامل از سوی روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی به خبرنگاران رسانه‌های گروهی و عموم شهروندان شود.

پیشینه پژوهش

هیچ‌کدام از پژوهش‌های انجام گرفته در داخل کشور تا آنجا که نگارنده به منابع و پژوهش‌های انجام گرفته دست یافته است، به بررسی این پدیده در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. از پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه می‌توان به کارهای پژوهشی مروتی (۱۳۹۰) با عنوان «رابطه آزادی بیان با توسعه سیاسی با تأکید بر مطالعه موردی جمهوری اسلامی ایران»، سلطانی‌فر و مزروعی (۱۳۹۰) تحت عنوان «ملاک‌های بازدارنده خبر در مطبوعات ایران» و تقی‌زاده (۱۳۹۵) تحت عنوان «بررسی رابطه خودسانسوری روزنامه‌نگاران با رضایتمندی خوانندگان» اشاره کرد. همچنین محمودآبادی (۱۳۹۷) در پژوهشی با موضوع «خودسانسوری و عوامل اجتماعی مرتبط با آن» به مطالعه موردی شهروندان شهر یزد پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که به روش پیمایش انجام شده است و رابطه معنی‌داری بین خودسانسوری و ترس از مجازات، انزوای اجتماعی، امنیت اجتماعی، اعتماد اجتماعی، مشارکت و پایگاه اجتماعی-اقتصادی وجود دارد. حیدرآقائی (۱۳۹۷) نیز در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود به شناسایی و تبیین پدیده خودسانسوری در سازمان‌ها پرداخته و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، مدلی برای آن ارائه کرده است. اخیراً نصرتی (۱۳۹۹) در پژوهشی ادبی، با عنوان «واکاوی تأثیرات سراسرینی و خودسانسوری در پرتو نقد هنر خویشتن» به بررسی پدیده خودسانسوری از منظر خودانتقادی ادبی پرداخته است.

پژوهش‌های انجام گرفته بین‌المللی با موضوع «خودسانسوری» به‌ویژه از بُعد اجتماعی آن و نیز در حوزه روابط عمومی سازمان‌های دولتی نسبتاً اندک است. پژوهش‌ها

کشورهایی نظیر میانمار، ازبکستان و زیمبابوه را با کسب امتیاز ۰/۳۲، در ردیف‌های پایانی این فهرست مشاهده کرد (گزارش شاخص حکومت باز، ۲۰۱۵). «شاخص داده‌باز» شاخص معتبر دیگری است که هر ساله میزان جریان آزاد اطلاعات در کشورها یا همان میزان بازبودن دولت‌ها و دسترسی به داده‌ها را در سرتاسر دنیا می‌سنجد. ۱۲۲ کشور جهان در سال ۲۰۱۵ براساس این شاخص ارزیابی شدند که جمهوری اسلامی ایران تنها با کسب ۷ درصد از امتیاز این شاخص، در رتبه ۱۱۷ قرار گرفت (گزارش شاخص داده‌باز، ۲۰۱۵).

به نظر می‌رسد برخی از سازمان‌های دولتی در ایران با وجود آن‌که هیچ دستورالعمل یا قانون خاصی برای ممانعت از جریان آزاد اطلاعات وجود ندارد، از ارائه اطلاعات دقیق مرتبط با عملکرد خود به عموم شهروندان سر باز می‌زنند و از پاسخگویی صریح و شفاف به خبرنگاران رسانه‌های گروهی طفره می‌روند؛ دولتمردان با مردم روراست نیستند و «مدیران دولتی روزه سکوت گرفته‌اند» (سخنرانی رئیس‌جمهور در جمع مدیران ارشد دولت جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۷).

روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی با برخورداری از نقش محوری در برقراری ارتباط میان دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی با جامعه و بالعکس، حلقه اتصال مردم و مسئولان اجرایی به شمار می‌روند. همانا نقطه عطف و ضرورت اساسی در این حلقه، برقراری جریان آزاد اطلاعات توأم با شناسایی و رفع موانع در مسیر آن است. امروزه، سازمان‌های دولتی بیش از هر زمانی به یک نظام پویا و هدفمند برای تدوین، تولید، پردازش و نشر اطلاعات نیازمندند؛ نظامی که قادر باشد اطلاعات را از لایه‌های مختلف سازمان به روابط عمومی به‌عنوان کانون اصلی این فرایند، هدایت کرده و از این مسیر با دقت، صحت و سرعت در معرض افکار عمومی قرار دهد (محمدی، مظفری و خرازی، ۱۳۹۸).

صاحب‌نظران، خودداری از ارائه اطلاعات موثق و دقیق را به‌عنوان یکی از آسیب‌های جدی در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی تلقی کرده و برنامه و عمل روابط عمومی‌ها را اساساً فاقد گرایش به سوی تأمین این‌گونه تمهیدات دانسته‌اند (محسنیان‌راد و قدیمی، ۱۳۸۸). از این‌رو، پدیده خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی را باید یکی از موانع عمده در مسیر انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات سازمانی دانست که شناخت و واکاوی عوامل و زمینه‌های بروز این پدیده گامی ضروری و مهم در رفع این موانع خواهد بود.

محقق در این روش به دنبال کسب فهم جدیدی از جهان زندگی از طریق واکاوی و بازنگری تجارب متداول و بدیهی و آشکارسازی معانی جدید یا مغفول مانده است. وی برای دستیابی به این هدف، جهان و پدیده‌های آن را نه به‌عنوان واقعیتی جدای از انسان‌ها بلکه صرفاً بدان‌گونه که افراد، آن‌ها را تجربه می‌کنند، مطالعه می‌کند (پلکینگهوم^{۱۱}، ۱۹۸۳). بنابراین، در این پژوهش به‌منظور بررسی تجربه و برداشت ذهنی مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی شهر یزد از پدیده خودسانسوری از میان روش‌های مختلف پژوهش‌های کیفی، از روش پدیدارشناسی استفاده شد.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند^{۱۲} و همگون با رعایت حداکثر تنوع انتخاب شدند. افرادی که بر این اساس انتخاب می‌شوند باید تأمین‌کننده اطلاعات لازم برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش باشند (مکسول^{۱۳}، ۱۹۹۶). از سویی دیگر، افراد منتخب از همگونی لازم با رعایت حداکثر تنوع درون‌گروهی برخوردارند؛ بدین معنا که افراد مشارکت‌کننده در این پژوهش در یک خصیصه مشترک‌اند (گروه همگون از نظر داشتن تجربه مدیریت روابط عمومی سازمان دولتی) و دارای حداکثر تنوع درون‌گروهی (از لحاظ متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر میزان تحصیلات، سن و جنسیت) هستند (کوربین و اشتراوس^{۱۴}، ۲۰۰۸).

به‌منظور گزینش شرکت‌کنندگان در این پژوهش ابتدا با اخذ مجوز از روابط عمومی استانداری یزد، فهرست مشخصات مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی یزد از دبیرخانه شورای هماهنگی روابط عمومی‌های این استان دریافت شد. داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت یا سرپرستی روابط عمومی در یک سازمان دولتی شهر یزد به‌عنوان معیار ورود افراد به این پژوهش در نظر گرفته شد.

با وجود اینکه در پژوهش‌های کیفی معیار دقیقی برای پیش‌بینی حجم نمونه یا تعداد مشارکت‌کنندگان وجود ندارد، اما طبق نظر هالووی و گالوین^{۱۵} (۲۰۱۶) این تعداد مابین ۴ تا ۴۰ نفر است. به‌عبارت‌دیگر، در این نوع پژوهش‌ها از روش نمونه‌گیری باز^{۱۶} استفاده می‌شود و حجم نمونه تا آنجا اضافه می‌شود که محقق دریابد اشباع مقوله یا نظری^{۱۷} صورت گرفته و

بیشتر بر رسانه‌های گروهی یا سایر خبرگزاری‌های فرهنگی-اجتماعی متمرکز شده (نلکین^۱، ۱۹۹۵؛ کنی و گروس^۲، ۲۰۰۸، لی و چان^۳، ۲۰۰۹؛ آنتیلا^۴، ۲۰۱۰؛ مت‌لاک^۵، ۲۰۲۱).

مسئولان روابط عمومی علی‌القاعده بیشترین امکان دسترسی به اطلاعات موثق سازمان‌ها را دارند و در عین حال، حسب وظیفه خود، به‌طور مستمر با افکار عمومی و رسانه‌های گروهی در ارتباط‌اند. از آنجا که این افراد معمولاً به‌عنوان سخنگو و نماینده سازمان مسئولیت حفاظت از منافع و منزلت سازمان را نیز برعهده داشته و همواره در معرض خودسانسوری قرار دارند، ضرورت انجام یک پژوهش کیفی به‌منظور شناسایی زمینه‌ها و عواملی که باعث می‌شود این افراد اقدام به خودسانسوری کنند، کاملاً مبرهن است. با توجه به اینکه تاکنون هیچ‌کدام از پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه خودسانسوری، به‌طور خاص به سراغ این قشر تأثیرگذار در عرصه اطلاع‌رسانی سازمان‌ها نرفته است، این پژوهش می‌تواند دریچه‌ای نو در بررسی این موضوع در سازمان‌های دولتی بگشاید. علاوه بر این، استفاده از روش پدیدارشناسی برای کشف، توصیف و دسته‌بندی تجربه زیسته یا جهان زندگی مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی در ارتباط با پدیده خودسانسوری و بررسی عوامل و انگیزه‌های آنان در کتمان یا دست‌کاری اطلاعات است. نیز این پژوهش را نسبت به پژوهش‌های مشابه متمایز می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب مطالعات کیفی به روش پدیدارشناختی انجام گرفته است. در علم فلسفه، مکتب پدیدارشناسی را معمولاً در دو حوزه توصیفی و تفسیری به ترتیب با اسامی صاحب‌نظران اصلی این دو حوزه یعنی هوسرل^۶ و هایدگر^۷ می‌شناسند. در این روش با مطالعه تجربه زیسته^۸ یا جهان زندگی^۹ افراد تلاش دارد تا از دریچه نگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، به جهان و پدیده‌های آن بنگرد (وان مانن^{۱۰}، ۲۰۱۵؛ به نقل از کریمی و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Nelkin.
2. Kenny & Gross
3. Lee & Chan
4. Antilla
5. Matlock
6. Husser
7. Heidegger
8. Lived experience
9. Life world
10. Van Manen

11. Polkinghome
12. Purposeful Sampling
13. Maxwell
14. Corbin & Strauss
15. Holloway & Galvin
16. Open Sampling
17. Theoretical Saturation

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 2. The Demographic Characteristics of Participants

متغیر	مقوله‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹	۹۰
	زن	۲	۱۰
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱۲	۵۷
	۴۰ تا ۵۰ سال	۹	۴۳
تحصیلات	فوق‌دیپلم	۱	۵
	کارشناسی	۱۴	۶۷
	کارشناسی ارشد	۶	۲۸
سابقه کار	۵۰ تا ۱۰ سال	۱۷	۶۷
	۱۰ تا ۲۰ سال	۴	۳۳
	۲۰ تا ۳۰ سال	۰	۰

در مرحله بعد، جلسات مصاحبه با مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند به صورت جداگانه اجرا شد. چارچوب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌گونه‌ای بود که با وجود تمرکز بر موضوع اصلی، از انعطاف‌پذیری لازم برای بیان سایر جنبه‌های مهم موضوع از نگاه مشارکت‌کنندگان نیز برخوردار باشد. مدت مصاحبه با هریک از شرکت‌کنندگان بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید و جلسات با رضایت آنان به صورت صوتی ضبط شد. علاوه بر این به‌منظور اطمینان‌بخشیدن به آنان در خصوص رعایت رازداری و حفاظت از مصاحبه‌ها، برای هریک از مشارکت‌کنندگان یک کد و نام مستعار در نظر گرفته شد.

در ادامه، متن مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شد و پس از آماده‌سازی و تدوین نسخه اولیه مصاحبه‌ها، با هدف اعتمادپذیری^۳ داده‌های پژوهش، از معیارهای چهارگانه اعتبارپذیری^۴؛ انتقال‌پذیری^۵؛ تأییدپذیری^۶ و اطمینان‌پذیری^۷ (گوبا و لینکلن^۸، ۱۹۹۴؛ به نقل از ویزدام و کریسول^۹، ۲۰۱۳) استفاده شد. اعتبارپذیری مصاحبه‌ها با ارائه نسخه‌های اولیه به مصاحبه‌شوندگان به‌منظور بازبینی و اصلاح سوءتعبیرها و موارد فراموش شده، بررسی شد و

از آن به بعد، هرچه بر تعداد مشارکت‌کنندگان افزوده می‌شود، نه چیز تازه‌ای کشف می‌شود و نه بینش جدیدی به دست می‌آید. با در نظر گرفتن این شرایط تعداد ۴۰ نفر از مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی یزد حائز شرایط شناخته شدند که سرانجام به دلیل اشباع نظری با ۲۱ نفر شرکت‌کننده مصاحبه شد. جدول ۱ برخی از مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را ارائه می‌کند.

از آنجا که تحلیل داده‌ها در پدیدارشناسی مبتنی بر روش‌های خاص و ساختاریافته‌ای است که موستاکاس^۱ (۱۹۹۴) در کتاب خود بیان کرده و کرسول (۲۰۱۷) بازنگری او بر روش استویک-کولایزی-کین^۲ را کاربردی‌ترین و مفیدترین رویکرد در پژوهش‌های پدیدارشناسانه قلمداد کرده است. داده‌های این پژوهش براساس مراحل هفتگانه این روش شامل انس گرفتن با فحوای کلام مشارکت‌کنندگان و برداشت یک ایده‌کلی از طریق خوانش مصاحبه‌ها، کشف و استخراج جملات مهم، کشف معنای جملات کلیدی، خوشه‌بندی تم‌ها و مضامین مشابه و اعتبارسنجی آن‌ها، ارایه توصیفی جامع از موضوع از طریق تلفیق نتایج، توضیح و تشریح ساختار ذاتی پدیده و اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها از طریق مراجعه مجدد به متون و نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان، تحلیل و بررسی شد.

در چارچوب این روش با هدف دستیابی به تجربه زیسته مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی شهر یزد درزمینه خودسانسوری، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اجرا شد. ابتدا سؤالات این مصاحبه با مرور ادبیات پژوهش و همچنین مشورت با پنج تن از استادان جامعه‌شناسی و سه تن از کارگزاران روابط عمومی مشخص شد؛ به نحوی که با صحت محتوا و کفایت سؤالات، جنبه‌های مختلف و موردنیاز در بررسی پدیده خودسانسوری و عوامل مؤثر بر آن مشخص و سؤالات اصلی پژوهش بدین شرح تدوین شد: ۱- تعریف شما از مفهوم خودسانسوری بیان کنید؟ ۲- به نظر شما چه عوامل و انگیزه‌هایی باعث می‌شود یک مسئول روابط عمومی در سازمان دولتی دست به خودسانسوری بزند؟ ۳- چنانچه خود یا یکی از هم‌تایاتان در این زمینه تجربه مشخصی داشته‌اید، بیان کنید. ۴- به‌عنوان مدیر روابط عمومی شاغل در یک سازمان دولتی چگونه با خودسانسوری کنار می‌آیید و آن را مدیریت می‌کنید؟

3. Trustworthiness
4. Credibility
5. Transferability
6. Credibility
7. Dependability
8. Guba & Lincoln
9. Wisdom & Creswell

1. Moustakas
2. Stevick-Colaizziv-Keen

جدول ۲. موضوعات فرعی و اصلی به دست آمده از تحلیل

تجارب زیسته مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی شهر یزد

Table 2. Sub-Topics and Main Topics Obtained from the Analysis of Biological Experiences of Public Relation Managers of Government Organizations in Yazd

موضوع اصلی	موضوعات فرعی
ناامنی و نیازمندی	ناامنی روانی،
	رفتارهای انحرافی،
	ناامنی شغلی،
	منفعت‌طلبی.
دستور محوری	اطاعت محض،
	ماهیت شغلی،
	مشارکت‌گریزی،
	مدیریت خودمحور
تبعیت از گفتمان حاکم	قیود فرهنگی،
	محدودیت‌های ایدئولوژیک،
	دغدغه‌های سیاسی
مصلحت‌اندیشی	تدبیر اندیشی،
	تأیید سازمانی،
	اجتناب از تضاد

ناامنی و نیازمندی

تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده با مدیران روابط عمومی در زمینه عوامل مؤثر بر خودسانسوری منجر به استخراج مقوله اصلی ناامنی و نیازمندی شد این مقوله را می‌توان در سطح فردی ارزیابی کرد که شامل ۴ مقوله فرعی است که عبارت‌اند از:

ناامنی روانی: بررسی تجارب مشارکت‌کنندگان نشان داد مدیران روابط عمومی عمدتاً تحت‌تأثیر ترس‌های درونی ناشی از اجتماعی‌شدن نادرست یا ویژگی‌های فردی و شخصیتی دست به خودسانسوری، پرهیز از رک‌گویی، چاپلوسی و تملق و کتمان اطلاعات می‌زنند تا از این طریق بر ترس‌های درونی خود غلبه کنند. برای نمونه به اظهارنظرهای چند تن از این مدیران اشاره می‌شود: «طرز فکر و ترس‌هایی که جامعه به ما تلقین می‌کند، اینو بگو اونو نگو. از بچگی تربیتمون می‌کنن دیگه. خب بعدش توی مدرسه، دانشگاه، محیط کار و هر مرحله از زندگی طوری تربیت میشیم که همه اون چیزی را که می‌دونیم نباید به زبون بیاریم» (آقا ۱۲۱۵-۴۰ ساله)؛ «از نظر من یعنی اینکه آدم حرفشو نزنه یا یه حقیقتی رو مخفی کنه؛ مطلبیو حذف کنه فقط برای خوشایند یکی دیگه به نظرم یه جور چاپلوسی و تملقه؛ دورویی» (آقا ۱۲۰۵-۴۶ ساله)؛ «خیلی وقتا هم ممکنه بهسبب ترس از عواقبش باشه همون که گفته

سپس فرایند تحلیل داده‌ها بر مبنای نسخه‌های اصلاح شده آغاز شد. در این فرایند، پس از مرور مکرر متون مصاحبه‌ها، واحدهای معنایی استخراج و عملیات کدگذاری انجام شد. در ادامه، با توجه به شباهت‌های معنایی و مفهومی موجود میان واحدهای تحلیل، به ترتیب مقولات فرعی و اصلی شکل گرفتند. هدف مهم و اساسی پژوهشگر در این مرحله دستیابی به بیشترین همگونی در داخل طبقات و بالاترین ناهمگونی بین طبقات بود. تأییدپذیری داده‌ها نیز با اپوخه^۱ یا در پراتز قرار دادن برداشت‌های پیشین پژوهشگر تضمین شد. برای این منظور، محقق سعی کرد با پرهیز از هرگونه جزم‌اندیشی و تحمیل برداشت‌های شخصی و کنارگذاشتن پیش‌فرض‌های ذهنی خود، صرفاً به دنبال انعکاس تجربیات مصاحبه‌شوندگان باشد. براساس تکنیک گزارش‌گیری موازی^۲، متون مصاحبه‌ها در اختیار همکاران پژوهش قرار گرفت و سپس به‌منظور تضمین اطمینان‌پذیری داده‌ها، اصلاحات لازم بر مبنای کدگذاری مجدد و دیدگاه‌های تکمیلی آنان انجام شد. تلاش پژوهشگر برای رعایت حداکثر تنوع مصاحبه‌شوندگان در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نظیر میزان تحصیلات، سن و جنسیت، عامل مؤثری در تضمین انتقال‌پذیری و افزایش قابلیت‌تعمیم یافته‌های پژوهش محسوب می‌شود. اختصاص زمان کافی و مناسب با تمامی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش نیز از دیگر عوامل و راهکارهای مؤثر برای ارتقای اعتمادپذیری داده‌هاست.

یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل تجارب زیسته مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی شهر یزد در خصوص عوامل مؤثر بر خودسانسوری منجر به شناسایی ۱۳۱ کد اولیه یا گزاره مفهومی شد که این کدها براساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد ارزیابی قرار گرفتند و در ۱۵ موضوع فرعی و ۴ موضوع اصلی در سطوح فردی، سازمانی، فراسازمانی طبقه‌بندی شدند. جدول ۲ موضوعات فرعی و اصلی به دست آمده از واحدهای معنایی اولیه را ارائه می‌کند.

1. Epoche

2. Peer debriefing

میشه زبان سرخ سر سبز را بر باد میدهند باعث میشه خودت جلوی این زبون را بگیری تا سرت بر باد نره» (خانم ۲۰۱۱-۴۳ ساله). از سوی دیگر مدیران روابط عمومی ممکن است با طیف وسیعی از احساسات منفی نظیر طرد شدن، مورد توجه و علاقه نبودن، تنهایی و انزوا، عیب‌جویی‌ها، حساسیت، وسواس، خشم و نفرت درگیر شوند. آنان برای گریز از این وضعیت و خلاصی از این فشارهای منفی ترجیح می‌دهند در موارد چالش‌برانگیز سکوت کنند و یا با دست‌کاری اطلاعات از بیان موارد حساسیت‌زا اجتناب ورزند. ترس از مجازات و مدام خود را تحت نظارت پنداشتن عوامل عمده‌ای هستند که به احساس ناامنی روانی در مدیران روابط عمومی دامن زده و آنان را وادار به خودسانسوری می‌کند. برای نمونه به اظهارنظرهای چند تن از آنان اشاره می‌شود: «وقتی مدام احساس میکنی به صورت غیرمستقیم و دائم تحت نظارت و مراقبتی یا بعضی شبه‌نامه‌های محرمانه‌ای بهت ابلاغ میشه که باید رعایت کنی یواش یواش می‌فهمی که نباید هر حرفی را به‌سادگی به زبون بیاری یا مطلبی رو منتشر کنی» (آقا ۱۰۱۰-۳۵ ساله)؛ «توی کشور ما به‌راحتی ممکنه مسائل حراستی بشن. این باعث میشه طرف خیلی احتیاط کنه. چون توی کشور ما معمولاً کسی به نقاط مثبت توجه چندانی نمی‌کنه ولی وای به روزی که خطایی از کسی سر بزنه همیشه تنبیه کردن نسبت به تشویق کردن اولویت داشته؛ صد نکته درست آمد و کس را نظری نیست، یک نکته خطا رفت و دوصد چشم برآن است» (آقا ۱۲۱۴-۴۰ ساله). از سوی دیگر عواملی چون رودربایستی‌ها، نگرانی‌های ارتباطی و مهرطلبی می‌تواند با ایجاد احساس ناامنی روانی در مدیر روابط عمومی، باعث شود که وی به خودسانسوری دست بزند. نمونه‌هایی از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در این زمینه چنین است: «میگن افراد درون‌گرا بیشتر انزواطلب هستن و دوست دارن ارتباطات خودشون رو تا حد امکان محدود کنن. البته به نظرم افراد برون‌گرا هم ممکنه به دلیل ترس از اینکه مبدا ارتباطشون با بقیه قطع بشه و خب به دلیل همین رودربایستی‌ها هر حرف و نکته‌ای را نتونن مطرح کنن» (آقا ۱۰۱۰-۳۵ ساله)؛ «بعضی وقتا به‌سبب رودربایستی با همکارام دارم خب ملاحظه‌شون را میکنم و هر حرفی را نمی‌زنم. یا مثلاً اگه توی جمعی بترسم از اینکه با رد شدن نظرم تحقیر بشم یا بعدش منو مسخره کنن خب ممکنه حرفی را که به نظرم درست هم هست به دلیل همین نگرانی به زبون نیارم» (آقا ۱۵۰۳-۵۰ ساله).

رفتارهای انحرافی: تحلیل تجربیات زیسته مدیران روابط عمومی نشان داد که وجود برخی از رفتارهای انحرافی ناشی از

حس رقابت، ترس، تحقیر، ناامیدی، بی‌انگیزگی، هیجانات روحی، ریسک‌ناپذیری، سستی و تنبلی، بدبینی، نفرت و خصومت نیز می‌تواند منجر به خودسانسوری شود. نمونه‌هایی از دیدگاه‌های عنوان شده از سوی مشارکت‌کنندگان در این خصوص، بدین شرح است: «بعضی مواقع هم شده که طرف به‌سبب خصومت‌های شخصی یا حب و بغضی که نسبت به سایر افراد یا حتی سازمانش داشته تلاش کرده برخی اطلاعات مفید را هم یا منتشر نکنه یا کم‌رنگ جلوه بده. یعنی این طور بگم یارو با تخریب سازمان یا مدیرای سازمانش داره یه جورایی حق و حقوق پایمال شده خودشو تلافی می‌کنه. به واسطه جایگاهی که داره خیلی راحت جلوی انعکاس اخبار مثبت رو میگیره و خیلی ظریف و غیرمستقیم منافع اون‌ها رو به خطر می‌ندازه» (آقا ۱۲۱۵-۴۰ ساله)؛ «یه وقتی من نمی‌خوام طرف مقابل رشد کنه؛ یعنی چی؟ یعنی این که من اگه اطلاعات یا مهارت خوبی دارم اونا مخفی می‌کنم که طرف چیزی ندونه یا مهارتی را یاد نگیره. مثلاً ممکنه یه خبر مفیدی به من برسه اما نخوام همکارم مطلع بشه یا مثلاً یه نرم‌افزاری اومده که میشه بعضی کارا را خیلی باهوش راحت‌تر انجام داد. اینجور جاها اگه اون حس حسادت و رقابت وجود داشته باشه، طبیعتاً اطلاعات مخفی میشه. حالا شما همین حس را ببرید در سطح بالاتر و توی جامعه؛ تبدیل میشه به همین باندبازی‌های سیاسی و اقتصادی که خب همین‌ها هم در سطحی وسیعتر باعث کتمان کاری میشه» (آقا ۱۲۱۴-۴۰ ساله).

ناامنی شغلی: گفتگو با مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی نشان داد ترس از دست دادن پست سازمانی و دغدغه‌های مربوط به حفظ حقوق و مزایای خود در شرایطی که کشور با کمبود فرصت‌های شغلی و منابع کسب درآمد مواجه است، باعث شده تا این افراد با نوعی احساس ناامنی شغلی مواجه باشند. اشاره به چند نمونه از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در این زمینه، روشن‌گر خواهد بود: «اینکه چرا فرد باید به دنبال ایجاد وجهه مثبت برای خودش یا سازمانش باشه دلیلش کاملاً واضحه چون به سازمان و درآمدش نیاز داره. طرف می‌خواد با خودسانسوری عدم قابلیت خودش برای فرصت‌های شغلی متعدد را جبران کنه وقتی می‌بینه جاهای خیلی کمی ممکنه استخدامش کنن سعی می‌کنه هر جور شده خودشو با همین سازمانی که داره براش کار میکنه وفق بده و اینجوری فرصت استخدام برای خودش ایجاد کنه» (آقا ۹۰۶-۵۱ ساله)، «فرد حتی ممکنه با هدف و انگیزه سودمحوری و برای حفظ حقوق و مزایای خودش هم که شده بعضی از اطلاعات را دست‌کاری کنه. چه اشکال داره؟ روزه شک‌دار نمیگیره سعی

خطمشی‌ها و دستورهای ابلاغ شده از سوی مقامات مافوق آنان را وادار می‌کند که در برخی مواقع دست به خودسانسوری بزنند. نمونه‌هایی از اظهارات مشارکت‌کنندگان در این باره بدین شرح است: «خودسانسوری عملیه از سرناچاری و به تبعیت از جو سازمانی مجبوری به اون تن بدهی. حرفتو سانسور می‌کنی یا اطلاعاتی را بروز نمی‌دی. خودسانسوری عملیه از سرناچاری و به تبعیت از جو سازمانی مجبوری به اون تن بدهی. خودسانسوری در یک کلام یعنی همراه باد بودن؛ تقلید کورکورانه و تبعیت محض از سلیقه‌ها و خطمشی‌های مقام مافوق» (خانم ۱۷۰۱-۴۸ ساله)، «قبل از اینکه مستقیماً بهت دستور بدن شما خودت شخصاً تصمیم می‌گیری برای حفظ وضعیت موجود با روال‌ها و سیاست‌های حاکم بر جامعه، سازمان یا اداره‌ای که درش فعالیت داری همراه بشی. هر چیزی که به نظرت با اون سیاست‌ها و روندهای حاکم مخالف می‌رسه را جلوجل و به‌طور اتوماتیک خودت حذفش می‌کنی» (آقا ۱۲۰۹-۳۵ ساله).

ماهیت شغلی: برخی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر این باورند که ماهیت شغل روابط عمومی به‌عنوان وکیل مدافع سازمان ایجاب می‌کند که مدیران این واحد در راستای سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمانی، بخشی از اطلاعات را که افشای آن‌ها ممکن است به ضرر سازمان تمام شود، دست‌کاری یا کتمان کنند. حساسیت‌های شغلی، تلاش مداوم برای کسب مشروعیت و بهبود روابط درون و برون سازمانی، دفاع از عملکرد و حیثیت سازمان، توسعه ارتباطات الکترونیک و قرارگرفتن عملکردهای سازمان در معرض افکار عمومی از جمله مواردی است که براساس تجربیات زیسته مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی، ماهیت شغلی روابط عمومی را بسیار حساس و چالش‌برانگیز ساخته است. این ویژگی‌ها باعث شده تا خودسانسوری به‌عنوان ابزاری مهم در این حرفه به کار گرفته شود. در ادامه به نمونه‌هایی از دیدگاه‌های مدیران روابط عمومی که مؤید این مطلب است، اشاره شده است: «از یه مدیر روابط عمومی هیچوقت انتظار نمی‌ره که با حرفش، عملش یا نوشته‌اش باعث تشویش اذهان عمومی بشه بلکه همه ازش انتظار دارن از ایجاد تضاد و تعارض جلوگیری کنه از مدیر سازمان گرفته تا رسانه و خبرگزاری که درباره پیگیری یه خبر با روابط عمومی تماس می‌گیره هیچ وقت انتظار ندارن مدیر روابط عمومی دست به افشاگری و پرده‌دری بزنه. ببینید همون‌طور که شما توی دادگاه انتظار نداری وکیل مدافع شروع کنه برعلیه متهم پرونده حرف بزنه. روابط عمومی هم به نظرم یه جور وکیل مدافع سازمانه نباید ازش انتظار داشته باشیم زیر

میکنه به جای اینکه همش توی شک و تردید باشه، خودش تصمیم بگیره چیو منتشر کنه چیو منتشر نکنه» (آقا ۱۱۰۲-۴۶ ساله). افزون بر این، به نظر می‌رسد امروزه ترویج مصرف‌گرایی در جامعه، افزایش فقر، فساد، تبعیض و مشکلات مالی، مدیران روابط عمومی باعث شده تا بسیاری از این افراد از نظر معیشتی نیز احساس ناامنی کنند. دیدگاه یکی از مشارکت‌کنندگان، به‌نحوی شفاف به این مسأله اشاره می‌کند: «زمنه زمنه مصرف‌گرایی و پول پرستی. شما هر مسأله‌ای رو اگه درست ریشه‌یابی کنی می‌رسی به همین فساد و رانت‌های اقتصادی به نظر من خودسانسوری هم ممکنه علت‌های مختلفی بشه براش ردیف کرد اما اگه واقعا ریشه‌یابی کنی می‌بینی رسیدی به همین مسایل اقتصادی و شکاف‌های طبقاتی و گسترش فقر» (آقا ۱۷۱۷-۳۸ ساله).

منفعت‌طلبی: در بررسی تجارب زیسته و جهان‌زندگی مدیران روابط عمومی‌ها در سازمان‌های دولتی یکی از عواملی که به شکل محسوس در تمایل و اقدام آنان به خودسانسوری می‌تواند مؤثر باشد، منفعت‌طلبی است. دیدگاه‌های مطرح شده مؤید این مطلب است که منافع فردی و گروهی، سودمحوری، حفظ مزایا، راحت‌طلبی و دست‌یابی به رانت و قدرت می‌تواند انگیزه لازم را برای کتمان یا دست‌کاری اطلاعات فراهم سازد. به‌عنوان نمونه به برخی از این دیدگاه‌ها اشاره می‌شود: «من چرا باید اطلاعاتی که می‌دونم درست و دقیقه منتشر نکنم، قطعاً یا نگران منافع خودم هستم یا منافع باند و گروه و دسته‌ای که بهش تعلق دارم که البته اونم نفش غیرمستقیم می‌رسه به خودم» (آقا ۱۷۱۷-۳۸ ساله)، «اینجا بیشتر دوست دارن درجهت جریان آب حرکت کنن. ببینید وقتی شما نظری می‌دی دنبال سرش باید مسئولیت اون نظرت را هم بپذیری. نمیشه که نظر بدی اما مسئولیتش با کس دیگه‌ای باشه. حالا اون‌ی که می‌خواد مسئولیتی گردنش نباشه بهترین کار براش اینه که اصلاً نظری نده اینجوری به‌راحتی می‌تونه از زیر بار مسئولیت در بره» (آقا ۱۶۰۴-۴۰ ساله).

دستورمحوری

با بررسی مفاهیم استخراج شده از متون مصاحبه‌های انجام شده، مقولات فرعی دیگری شامل اطاعت محض، ماهیت شغلی، مشارکت‌گریزی و مدیریت خودمحور شکل گرفت که این ۴ موضوع ذیل موضوع اصلی دستورمحوری در سطح سازمانی مقوله‌بندی شد:

اطاعت محض: با مطالعه و تحلیل آن چه مدیران روابط عمومی از تجربیات زیسته خود در سازمان‌های دولتی بیان کردند، به‌نظر می‌رسد اجبار، ناگزیری و تبعیت کورکورانه از

و بم پرونده را رو کنه و هرچی می‌دونه ولو به ضرر متهم به زبون بیاره» (آقا ۱۳۹۳-۳۸ ساله)، «هرکتاب روابط عمومی شما باز می‌کنی یکی از تعریفایی که توش نوشته اینه که روابط عمومی یعنی ویترین سازمان. کار ویترین چیه؟ جلب نظر و مشارکت مخاطبان سازمان، تبلیغ سازمان، نمایش مزیت‌های سازمان، بالا بردن وجهه سازمان و به‌طور کلی بازنمایی و تصویرسازی مثبت در رسانه‌ها» (آقا ۱۱۰۲-۴۶ ساله). تجارب زیسته مدیران روابط عمومی همچنین گواه آن است که برخی از تکنیک‌ها و فنون حرفه‌ای در روابط عمومی نیز که مبتنی بر رعایت قواعد و سبک‌های نگارش خبری و جلب رضایت مخاطبان و تعامل با رسانه‌هاست، آنان را ملزم به کتمان یا دست‌کاری بخشی از اطلاعات می‌سازد. دیدگاه دو تن از مشارکت‌کنندگان بیانگر همین موضوع است: «حالا بعضی وقتا می‌بینی مطلبی را حذف می‌کنی یا تغییرش می‌دی که از نظر حرفه‌ای و نوشتاری درست بشه به نظرم این کار که اغلب ما روابط عمومی‌چی‌ها تقریباً همه روزه انجامش میدیم به دلیل رعایت سبک‌های نوشتاری هست البته این نوع خودسانسوری جنسش با خودسانسوری‌های دیگه فرق داره شاید بهتره براش همون اصطلاح ویراستاری رو به کار ببریم بهتره. ولی خب به هر حال اینجا هم ما داریم یه سری اطلاعات را حذف یا دست‌کاری می‌کنیم» (آقا ۱۷۱۷-۳۸ ساله)؛ «اگر خودسانسوری درواقع، دست‌کاری و حذف مطالب باشه پس توی سبک‌های خبری ما چکار می‌کنیم. مثلاً توی سبک هرم وارونه دقیقاً باید برای جذابیت اخبار و تنظیم حرفه‌ای خبر، ما مطالب را جابجا کنیم و حتی خیلی از بخش‌های اونو با تشخیص خودمون حذف می‌کنیم» (آقا ۹۰۶-۵۱ ساله).

مشارکت‌گریزی: براساس اظهارات عنوان شده از سوی مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی، مشارکت‌گریزی به‌عنوان عامل محسوس دیگری در سطح سازمانی، افراد را به سمت خودسانسوری سوق می‌دهد. بنابه گفته‌های مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، نگاه آمرانه، سلیقه‌محوری، الزامات دستوری، سرکوب نوآوری‌ها، ضوابط سخت‌گیرانه، سلسله‌مراتب، بهره‌کشی سازمانی، بی‌ارزشی دیدگاه کارکنان، اهداف پنهانی و اتکا به بودجه‌های دولتی باعث شده است تا نوعی مشارکت‌گریزی و فرار از پذیرش مسئولیت در سازمان‌های دولتی شکل بگیرد که ماحصل چنین وضعیتی در روابط عمومی‌های این سازمان‌ها همانا اقدام به خودسانسوری است. برای نمونه به بخشی از اظهارات مشارکت‌کنندگان در این زمینه اشاره می‌شود: «توی محیط‌های کاریشون ممکنه یک نگاه آمرانه از بالا به پایین حاکم باشه که به زیردست‌ها

توجهی نمی‌شه بلکه حتی بهشون بی‌احترامی هم میشه. به نیازهای روحی کارمندا توجهی نمیشه، برخورد‌ها عمدتاً سلبیه، آزادی‌های افراد معمولاً توی اینجور محیط‌ها سلب میشه و خب همه این‌ها باعث میشه هر نوع خلاقیتی سرکوب بشه. همکارا همش دارن زیرآب همو میزنن. اینکه آدم همش سعی مکنه تا اونجا که براش ممکنه حرفی نزنه و نظری نده» (آقا ۱۵۰۳-۵۰ ساله)، «توی سازمان دیدگاه‌هایی که به صورت ابتکاری مطرح میشن یا ایده‌های نو خیلی جدی گرفته نمی‌شن یا بدتر از اون حتی ممکنه سرکوب هم بشن مواجهه‌ها یا مخالفت‌های بی‌دلیل و ضابطه‌گرایی‌های سفت و سخت و حمایت نشدن کارمندا شرایطی را به وجود میاره که طرف سعی می‌کنه نظرات خودشو مخفی کنه» (آقا ۱۶۰۷-۳۶ ساله). البته باید توجه داشت که تجربه‌های پیشین در خصوص مجازات، شکست و سرکوب ایده‌های متفاوت و مشاهده ارتقای افراد متملق و پاداش دادن به افراد مطیع و فرمانبر نیز در این زمینه بی‌تأثیر نیست. دیدگاه دوتن از مدیران روابط عمومی شاهدهی بر این مدعاست: «مثل معروفیه که میگه مارگزیده از ریسمون سیاه و سفید می‌ترسه، به نظرم عمده‌ترین دلیلش تجربه تلخ از رک بودن. سرنوشت کسانی که ملاحظه کسی و چیزی را نکردن و همه چیو به زبون آوردن باعث میشه دیگه طرف این‌قدر محتاط بشه که بعضی حرفای به ظاهر بی‌خطر را هم جرأت نکنه به زبون بیاره» (آقا ۱۰۱۰-۳۵ ساله)، «خب وقتی داری با چشمای خودت می‌بینی که چطوری افراد چاپلوس و متملق دارن ترفیع مقام و درجه پیدا می‌کنن یا اونایی که فقط بلدند هرچی مدیر می‌گه اطاعت کنن و به قول معروف بله قربان‌گو هستند، مدام پاداش و ترفیع می‌گیرن، خب تو هم راهشو یاد می‌گیری دیگه. می‌فهمی باید چکار کنی که راحت مراحل ترقی رو طی کنی» (آقا ۱۷۱۷-۳۸ ساله).

مدیریت خودمحور: مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر وجود نوعی مدیریت خودمحور در سازمان‌هایی اشاره کردند که مدیران روابط عمومی‌هایشان ناچار به خودسانسوری در راستای تبعیت از سلیقه و نگرش مقامات مافوق هستند. در این سازمان‌ها تملق‌طلبی، عدم شایستگی، کمیت‌گرایی، قضاوت‌های سلیقه‌ای و مطلق‌اندیشی مدیر، نوعی مدیریت خودمحور را حاکم می‌سازد. در این فضا مدیر روابط عمومی سازمان که تحت‌امر مستقیم مدیر سازمان قرار دارد سعی می‌کند برنامه‌ها و عملکرد این واحد را در چارچوب سلايق و نگرش‌های وی تنظیم کند؛ ازاین‌رو، در بازتاب اخبار و ارائه اطلاعات نیز با توسل به خودسانسوری به همین سیاق عمل خواهد کرد. برای شفافیت این موضوع به نمونه‌هایی از اظهارات

کنیم. به نظرم در این موارد که مربوط به فرهنگ و مذهب و ملیت‌مون میشه هر کس وظیفه داره خب از انتشار هر مطلب یا حرفی، تصویری، عکسی یا نمادی که باعث تضعیف اینا بشه جلوگیری کنه. این کار باعث میشه حس خودباوری ملی بره بالا» (آقا ۱۰۸-۷ ساله)؛ «من احساس می‌کنم دارم توی یه جامعه بسته‌ای زندگی می‌کنم که خب هر حرفی را نمی‌شه زد اگه یه ذره پاتو از گلیتم درازتر کنی جامعه می‌زنه تو سرت، لهت می‌کنه. توی جامعه‌ای که سرمایه اجتماعی در حد صفره شما اگه بخوای با صراحت حرفتو بزنی بلافاصله با واکنش منفی روبرو می‌شی، هزار جور ممکنه تو رو قضاوت کنن. اساساً توی این جور جوامع، فرد قدرت چندانی نداره و این جامعه هست که تسلط داره و فرد باید تابع جامعه باشه. حالا بعضاً ممکنه اسم این وضعیت رو بذارن عوام‌زدگی که درست هم هست شما به هر حال باید افکار عمومی رو در نظر بگیری» (خانم ۲۰۱۱-۴۳ ساله).

محدودیت‌های ایدئولوژیک: براساس مفاهیم به دست آمده از گفتگوهای انجام شده با مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی مشخص شد لزوم پایبندی به ایدئولوژی‌های دینی و سیاسی، اعتقادات مبتنی بر اصول مذهب تشیع، ارزش‌های دفاع مقدس، اصل ولایت فقیه و استکبارستیزی به مثابه قواعد و دستورهای نانوشته‌ای هستند که آنان را وادار به کنترل و اصلاح تمامی محصولات سمعی، بصری و نوشتاری خود می‌کند. ذکر نمونه‌هایی از دیدگاه‌های عنوان شده در این باره مؤید این مدعاست: «خیلی از ملاحظات و قواعد نانوشته هم در تولید محصولات فرهنگی وجود داره که مسئول روابط عمومی باید رعایت کنه. خب به هر حال ما توی یه کشور اسلامی شیعه و یه نظام اسلامی داریم فعالیت می‌کنیم باید معیارهای اسلامی، ارزش‌ها و باورهای مذهب تشیع، بحث ولایت‌مداری، این‌ها خب موضوعات مهمیه که باید بهش توجه داشته باشیم» (آقا ۱۰۸-۳۷ ساله)؛ «به نظر من این جور جاها دیگه خودسانسوری یه جور مقابله با اباحه‌گریه. روابط عمومی وظیفه شه که از شأن و جایگاه ارکان نظام و حریم ولایت فقیه حراست کنه. البته شاید بعضاً فکر کنن اینا به سبب حفظ منافع باشه اما من می‌خوام بگم اگه می‌گم دفاع از جایگاه ولایت فقیه یا مثلاً ضدیت با سکولاریسم؛ به نظرم یک وظیفه تشکیلاتیه؛ شما اگه توی یه نظام اسلامی و انقلابی به این چیزا اعتقاد نداری اصلاً نباید وارد کار دولتی بشی چون تمام تشکیلات نظام بر مبنای همین اصول و اعتقادات بنا شده و اگه بیای و مراقب این اصول نباشی و حرفی بزنی یا مطلبی منتشر کنی که با این اصول جور در نیامد و اونا رو تضعیف

مدیران روابط عمومی اشاره می‌شود: «من در زمان چندین مدیر سازمان مختلف خدمت کردم و کاملاً تجربه کردم در هر دوره‌ای که نگاه مدیر یه نگاه کمی و آمار و ارقامی بوده ما بیشتر دچار خودسانسوری می‌شدیم و دست و دلمون می‌لرزید از اینکه یه خبری را منتشر کنیم و بعداً برامون داستان بشه. اما از اون طرف وقتی مدیری به کیفیت اهمیت بیشتری میداد خب ما هم به تبع همین دیدگاه خلاق‌تر و بادل و جرأت بیشتری خبر تولید و منتشر می‌کردیم» (آقا ۱۰۶-۳۷ ساله)؛ «[روابط عمومی] توی سلسله‌مراتب اداری که مستقیماً زیر نظر رئیس سازمانه. تبعاً انتخاب‌هایی هم که برای روابط عمومی صورت می‌گیره باید براساس سلیقه رئیس تنظیم بشه. عمدتاً هم در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی گرایش سیاسی مدیره که بیشتر از هر چیز دیگه روی نحوه عملکرد روابط عمومی تأثیر می‌ذاره» (آقا ۱۶۰۷-۳۶ ساله).

تبعیت از گفتمان حاکم

از دیگر مقولات اصلی تأثیرگذار بر خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی که از تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده با مدیران این واحدها در سطح فراسازمانی به دست آمد، مضمون تبعیت از گفتمان حاکم است که شامل ۳ موضوع فرعی است که عبارت‌اند از: ۱) قیود فرهنگی؛ ۲) محدودیت‌های ایدئولوژیک و ۳) دغدغه‌های سیاسی. در ادامه به برخی از تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان در این زمینه اشاره می‌شود:

قیود فرهنگی: مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی خود را موظف می‌دانند تا با دفاع از هنجارها و باورهای فرهنگی از هرگونه تضعیف ارزش‌ها جلوگیری کنند. گفتگو با مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیانگر نوعی نگاه قوم‌مدارانه در زمینه مؤلفه‌های فرهنگی جامعه است. به نظر می‌رسد استبدادزدگی تاریخی و نهادینه شدن برخی از ارزش‌ها، هنجارها و الزامات فرهنگی نظیر مردم‌داری، مناسک و باورهای مذهبی باعث می‌شود تا این افراد، هرگونه التزام فکری و عملی یه این قیود فرهنگی را در حکم پاسداشت هویت و خودباوری ملی تلقی کرده زده و حتی اقدام به خودسانسوری را نیز ناشی از شناخت فرهنگی و تلاش برای حفظ حداقل سرمایه‌های اجتماعی موجود ارزیابی کنند. برای گویایی بیشتر این مطلب، به نمونه‌هایی از دیدگاه‌های آنان اشاره می‌شود: «خوب ما معمولاً بهمون گفته شده که فرهنگمون بهترین فرهنگه و کسی بالاتر از ما نیست یا درباره تمدنمون که تمدن ایرانی اسلامی است یک سری باورهایی داریم که باید ارزش دفاع

می‌کنه، می‌شه عین خیانت» (آقا ۱۶۳۳-۶۴ ساله).

دغدغه‌های سیاسی: برخی از مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی بر این باورند که خودسانسوری در واحدهای متبوع ممکن است ماحصل فضا سازی رسانه‌ای، تبعیت از خط‌مشی‌های سیاسی در جهت تقویت و تبلیغ دولت و اطاعت از دولت و ساختار سیاسی آن باشد، نگرانی‌های سیاسی، باندبازی‌ها و سیاسی‌کاری‌ها نیز از دیگر مفاهیم مستخرج از متن مصاحبه‌های انجام شده است که در ذیل مضمون دغدغه‌های سیاسی طبقه‌بندی شد. در ادامه به نمونه‌هایی از این موارد اشاره می‌شود: «ساختار سیاسی دولت و جناح‌بندی‌های سیاسی ممکنه باعث بشه مدیر روابط عمومی احتیاط کنه و جرأت نکنه چیزی را منتشر کنه که با این ساختار یا مثلاً فلان جناح خاص سیاسی جور در نیاد. به هر حال ما روابط عمومی یه سازمان دولتی هستیم و این انتظار از ما وجود داره که هر کاری می‌کنیم در جهت تقویت دولت باشه. طبیعیه که اون جناح سیاسی که دولت را در دست داره دلش می‌خواد تا رقبای سیاسی خودشو تضعیف کنه و در رسانه‌ها و افکار عمومی سیاست‌ها و اهداف خودشو تبلیغ کنه. دلش می‌خواد روابط عمومی‌های سازمان‌های تحت امرش از برنامه‌های کلانی که ابلاغ می‌کنه حمایت و اطاعت کنن» (خانم ۱۷۰۱-۴۸ ساله)، «ببینید وقتی از طریق رسانه‌ها یه فضای خاصی در جامعه ایجاد میشه به دلیل همون قدرتی که رسانه‌ها دارن افکار عمومی رو جهت می‌دن. اونوقت اگه این رسانه‌ها موفق بشن افکار عمومی رو به طرفداری یا علیه یه موضوعی بسیج کنن شما دیگه زورت نمی‌رسه به‌سادگی حرفی بزنی یا مطلبی منتشر کنی که خلاف اون باشه» (آقا ۱۰۱۶-۳۷ ساله).

مصلحت‌اندیشی

تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده با مدیران روابط عمومی در زمینه عوامل مؤثر بر خودسانسوری منجر به استخراج مقوله اصلی دیگری تحت عنوان مصلحت‌اندیشی شد این مقوله را می‌توان مشترکاً در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی و شامل ۳ موضوع فرعی ارزیابی کرد. در ادامه نمونه‌هایی از دیدگاه‌های مطرح شده از سوی مشارکت‌کنندگان، ذیل سه موضوع فرعی تدبیراندیشی، تأیید سازمانی و اجتناب از تضاد، ارائه شده است:

تدبیر اندیشی: «[خودسانسوری] یه نوع هنره یا بهتره بگم یه جور تدبیر و مدیریت اطلاعاتیه که داره. این که می‌گم تدبیر یعنی اینکه واقعاً تو می‌سنجی توی هر موقعیتی چه کاری باید انجام بشه، چه چیزی باید گفته بشه یا نباید گفته بشه. به قول معروف چرا عاقل کند کاری که بازارد پیشیمانی» (آقا ۱۶۳۳-۶۴ ساله).

۶۴ ساله، «من برداشتم از خودسانسوری خیلی منفی نیست. شما با پرهیز از سیاه‌نمایی و منفی‌بافی درواقع داری با تدبیر و مصلحت‌اندیشی سعی می‌کنی به جامعه امید بدی. حتی در روایات هم داریم که می‌گه شادی مؤمن باید در چهره و اندوهش در دلش باشه؛ خب این یعنی چی؟ یعنی مؤمن باید اندوه خودشو سانسور کنه دیگه» (آقا ۱۱۰۲-۴۶ ساله).

تأیید سازمانی: «خودسانسوری از نظر من به‌طور کلی همون تلاش برای ارائه تصویر مثبت از خودت یا سازمانته. نقاط منفی رو مخفی می‌کنی. روی مطالب و نوشته‌ها وسواس به خرج می‌دی و در فرایند کاری که داره انجام می‌شه دقت می‌کنی و درواقع، تموم سعیت رو می‌کنی که اون چهره و برداشت کلی از مطلبی که بیان می‌شه یه وجهه مثبت و قابل قبولی باشه» (آقا ۹۰۶-۵۱ ساله)؛ «وجهه سازمان باید حفظ بشه علی‌الخصوص در رقابت با سازمان‌های رقیب خیلی مهمه که یه سازمان بتونه عملکرد مثبتی از خودش به نمایش بذاره. خب این‌جور وقتا شاید ضرورتی نداشته باشه که بعضی از اطلاعات منفی رو منتشر کنیم» (آقا ۱۲۱۴-۴۰ ساله).

اجتناب از تضاد: «برداشت من از خودسانسوری اینه که یک فرد ممکنه گاهی وقت‌ها برای دوری از دردسر حرفشو نزنه یا نظر واقعیشو نگه. به قول معروف سری که درد نمی‌کنه دستمال نمی‌بنده» (خانم ۲۰۱۱-۴۳ ساله)، «وقتی با بعضی اطلاعات یا مسائلی مواجه می‌شیم که نسبت به روال موجود متفاوتند یا تعارض دارند اونا را حذف می‌کنیم یا به‌نوعی تغییرشون می‌دیم که اون تعارضه را از بین ببریم» (آقا ۱۶۰۷-۳۶ ساله)؛ «ما از یه طرف می‌گیریم روابط عمومی باید مردمدار باشه اما از اون طرف می‌گیریم خودسانسوری نباشه. اما بعضی اطلاعات واقعاً ممکنه آرامش مردم را به هم بریزه» (آقا ۱۴۱۳-۳۸ ساله).

خودسانسوری عملی است عامدانه و آگاهانه که طی آن، در غیاب هرگونه مانع و سانسور رسمی، از انتشار تمام یا بخشی از اطلاعات جلوگیری می‌شود (بارتال، تنس‌زنگوت و شارویت، ۲۰۱۷). از آنجا که جریان آزاد اطلاعات در جامعه به‌مثابه جریان خون در بدن، برای تأمین سلامت و توسعه آن ضرورت دارد (محمدی، مظفری و خرازی، ۱۳۹۸)، بررسی پدیده خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی را می‌توان با توجه به نقش آن‌ها در تسهیلگری این جریان و برقراری ارتباط میان دستگاه‌های دولتی و حاکمیتی با جامعه و بالعکس، بسیار حائز اهمیت دانست.

بر ترس‌ها و ناامنی‌های درونی خود که عمدتاً ناشی از اجتماعی‌شدن نادرست یا ویژگی‌های فردی و شخصیتی آنان است، دست به خودسانسوری، چاپلوسی و تملق و کتمان اطلاعات می‌زنند. برخی از آنان به دلیل ترس از دست دادن پست سازمانی و دغدغه‌های مربوط به حفظ حقوق و مزایای خود در شرایطی که کشور با کمبود فرصت‌های شغلی و منابع کسب درآمد مواجه است، ترجیح می‌دهند خودسانسوری کنند. علاوه بر این، در واکاوی دیدگاه‌های مطرح‌شده، مشخص شد دغدغه‌ها و چالش‌های مربوط به حفظ منافع و مزایای فردی و گروهی، سودمحوری، راحت‌طلبی و دست‌یابی به رانت و قدرت نیز می‌تواند انگیزه لازم را برای کتمان یا دست‌کاری اطلاعات فراهم سازد. همچنین، وجود برخی از رفتارهای انحرافی ناشی از حس رقابت، ترس، تحقیر، ناامیدی، بی‌انگیزگی، هیجانات روحی، ریسک‌ناپذیری، سستی و تنبلی، بدبینی، نفرت و خصومت نیز از جمله مواردی است که ذیل همین موضوع قابل شناسایی است. در این رابطه پژوهش‌های متعددی نظیر پژوهش‌های هورتن (۲۰۱۱)، تنس‌زنگوت^۱ (۲۰۱۱) و پاپاداکیز، پرستیانیس و ولز^۲ (۲۰۰۶) به نقش ناامنی‌های روانی، نیازمندی‌ها و منفعت‌طلبی‌های شخصی در خودسانسوری تأکید کرده و تلاش افراد برای درمان ماندن از مجازات‌های منفی احتمالی و کسب پاداش‌های مثبت را از جمله انگیزه‌های مهم و مؤثر برای دست‌کاری یا کتمان اطلاعات عنوان کرده‌اند.

در خصوص دوّمین مقوله اصلی اثرگذار بر پدیده خودسانسوری در سازمان‌های دولتی یعنی همان دستورمحوری، به‌نظر می‌رسد اجبار، ناگزیری و تبعیت کورکورانه از خط‌مشی‌ها و دستورهای ابلاغ‌شده از سوی مقامات مافوق آنان را وادار می‌کند که در برخی مواقع دست به خودسانسوری بزنند. افزون بر این، نگاه فنی و ابزاری برخی از مدیران روابط عمومی به پدیده خودسانسوری که آن را در چارچوب ماهیت شغلی خود به‌عنوان وکیل مدافع سازمان توجیه می‌کنند، باعث می‌شود که آنان خود را ملزم بدانند تا در راستای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی، بخشی از اطلاعات را که افشای آن‌ها ممکن است به ضرر سازمان تمام شود، دست‌کاری یا کتمان کنند. از نظر آنان حساسیت‌های شغلی، تلاش مداوم برای کسب مشروعیت و بهبود روابط درون و برون سازمانی، دفاع از عملکرد و حیثیت سازمان، توسعه ارتباطات الکترونیک و قرارگرفتن عملکردهای سازمان در معرض افکار عمومی نیز از جمله ویژگی‌هایی است



شکل ۱. عوامل مؤثر بر خودسانسوری در روابط عمومی‌های

سازمان‌های دولتی

Figure 1. Effective Factors of Self-Censorship in Public Relations of Government Organizations

پژوهش حاضر با استفاده از روش پدیدارشناختی، تجارب زیسته مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی شهر یزد را مورد بررسی قرار داد. مجموعه مفاهیمی که از تحلیل متون مصاحبه‌های انجام‌شده با مشارکت‌کنندگان استخراج شد، شامل ۴ مقوله اصلی و ۱۵ مقوله فرعی در سطوح فردی، سازمانی، فراسازمانی طبقه‌بندی شدند که عبارت‌اند از: ۱) ناامنی و نیازمندی شامل ۴ مقوله فرعی: ناامنی روانی، رفتارهای انحرافی، ناامنی شغلی و منفعت‌طلبی؛ ۲) دستورمحوری شامل ۴ مقوله فرعی: اطاعت محض، ماهیت شغلی، مشارکت‌گرایی و مدیریت خودمحور؛ ۳) تبعیت از گفتمان حاکم شامل ۳ مقوله فرعی: قیود فرهنگی، محدودیت‌های ایدئولوژیک، دغدغه‌های سیاسی و ۴) مصلحت‌اندیشی شامل ۳ مقوله فرعی: تدبیر اندیشی، تأیید سازمانی و اجتناب از تضاد. (شکل ۱)

واکاوی تجربه زیسته مدیران روابط عمومی سازمان‌های دولتی شهر یزد درباره پدیده خودسانسوری نشان داد مهم‌ترین علل تأثیرگذار بر خودسانسوری در این بخش از سازمان‌های دولتی یکی از مضامین فوق‌الذکر بود. عواملی که در این پژوهش به‌عنوان مقولات تأثیرگذار بر پدیده خودسانسوری استخراج شد، با نتایج پژوهش‌های داخلی و خارج از کشور نیز همخوانی دارد.

درزمینه نخستین عامل تأثیرگذار بر پدیده خودسانسوری یعنی ناامنی و نیازمندی در سطح فردی، بررسی تجارب مشارکت‌کنندگان نشان داد مدیران روابط عمومی به‌منظور غلبه

1. Nets-Zehngut

2. Papadakis, Peristianis & Welz

که ماهیت شغلی روابط عمومی را بسیار حساس و چالش‌برانگیز ساخته است. لذا، مدیران روابط عمومی برای مدیریت و فائق آمدن بر این دشواری‌ها، در برخی مواقع ناگزیرند از خودسانسوری به‌عنوان ابزاری مؤثر و سهل‌الوصول در این حرفه استفاده کنند. عامل مؤثر و محسوس دیگری نیز که در سطح سازمانی، افراد را به سمت خودسانسوری سوق می‌دهد، فضای آمرانه، سلیقه‌محور و انتقادنپذیر توأم با ضوابط سخت‌گیرانه و سلسله‌مراتبی و همچنین بهره‌کشی سازمانی و بی‌ارزشی دیدگاه کارکنان باعث شده تا نوعی مدیریت خودمحور، مشارکت‌گریز در سازمان‌های دولتی شکل بگیرد که ماحصل چنین وضعیتی در روابط عمومی‌های این سازمان‌ها همانا فرار از پذیرش مسئولیت و اقدام به خودسانسوری است.

پژوهش‌های انجام شده از سوی بارتال (۲۰۰۸)، واکولا و بوراداس^۱ (۲۰۰۵) و سینار، کارسیوگولا و آلیگولاری^۲ (۲۰۱۳) نیز گویای این مطلب است که وجود نگرش منفی نسبت به ایده‌پردازی، پیشنهادهای و انتقادهای ارائه شده از سوی فرودستان و بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در سازمان‌ها عمده‌ترین موانع در مسیر خلاقیت و نوآوری کارکنان در محیط‌های کاری به شمار رفته و بتدریج باعث ترویج خودسانسوری در این مجموعه‌ها خواهد شد. البته در چارچوب همین مضمون، نگاه مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی به برخی از فنون و اصول حرفه‌ای روابط عمومی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در خودسانسوری، نیز با نتایج پژوهش الگا^۳ (۲۰۲۱) که براساس تئوری دروازه‌بانی و گسترش آن در فضای دیجیتال، به بررسی نقش‌های جدید دروازه‌بانان اطلاعات در جوامع محلی پرداخته است، همخوانی دارد. وی در این پژوهش، براساس یافته‌های ۲۸ مصاحبه عمیق جمع‌آوری شده در شهرهای روسیه، به تجزیه و تحلیل فنون و اصول حرفه‌ای صاحبان و ناظران گروه‌های محلی شهری برای دروازه‌بانی اطلاعات پرداخته است (الگا، ۲۰۲۱).

مضمون تبعیت از گفتمان حاکم نیز در پژوهش حاضر به‌عنوان یکی دیگر از ۴ مقوله اصلی، طبقه‌بندی شده است. تأکید بر ضرورت دفاع از هنجارها و باورهای فرهنگی جامعه و پیش‌گیری از تضعیف آن‌ها، مؤید نوعی نگاه قوم‌مدارانه درزمینه مؤلفه‌های فرهنگی جامعه در بین مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی است. در این راستا، لزوم پابندی به ایدئولوژی‌های دینی و سیاسی، اعتقادات مبتنی بر اصول

مذهب تشیع، ارزش‌های دفاع مقدس، اصل ولایت فقیه و استکبارستیزی نیز به مثابه قواعد و دستورهای نانوشته، مدیران روابط عمومی را ملزم به کنترل و اصلاح تمامی محصولات سمعی، بصری و نوشتاری خود می‌کند. برخی از مشارکت‌کنندگان، استبدادزدگی تاریخی و نهادینه شدن برخی از ارزش‌ها، هنجارها و الزامات فرهنگی نظیر مردم‌داری، مناسک و باورهای مذهبی را عامل التزام فکری و عملی خود به این قیود فرهنگی عنوان کردند. با وجود این، هرگونه اقدام به خودسانسوری در این زمینه را در حکم پاسداشت هویت و خودباوری ملی و تلاشی موجه برای حفظ حداقل سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی موجود قلمداد کردند. دغدغه‌مندی‌های سیاسی ناشی از فضاسازی‌های رسانه‌ای، تبعیت از خط‌مشی‌های سیاسی حاکم و قرارگرفتن در معرض باندبازی‌ها و سیاسی‌کاری‌ها جریانات موافق یا مخالف دولت نیز از دیگر مواردی است که ذیل مضمون تبعیت از گفتمان حاکم، بررسی شد. پژوهش‌های متعدد داخل و خارج از کشور نیز حاکی از تأثیر گفتمان حاکم بر جامعه بر گرایش افراد به خودسانسوری است. این مضمون با یافته‌های پژوهش نلکین (۱۹۹۵) همخوانی دارد. وی معتقد است تمایل به جلوگیری از افشای داستان‌هایی که در تقابل با ارزش‌های غالب در جامعه قرار دارند، منجر به برانگیخته شدن حس خودسانسوری در افراد می‌شود (نلکین، ۱۹۹۵). آنتیلا (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی اشاره کرد که مطبوعات آمریکایی با عدم انتشار کامل اطلاعات علمی درباره لزوم متعادل کردن گرمایش زمین، اقدام به خودسانسوری کردند زیرا یک گروه بسیار سازمان‌یافته و برخوردار از تأمین مالی خوب و منکر تغییرات اقلیمی به‌منظور جانداختن افسانه‌های آب و هوایی و تئوری‌های مشکوک اقتصادی در حوزه‌های عمومی، اقدام به سوءاستفاده از رسانه‌ها کرده بودند (آنتیلا، ۲۰۱۰). یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با پژوهش محمودآبادی (۱۳۹۷) که مؤید تأثیر عواملی فراسازمانی نظیر اعتماد و امنیت اجتماعی بر خودسانسوری است، همخوانی دارد.

مصلحت‌اندیشی که در این پژوهش به‌عنوان چهارمین موضوع اصلی تأثیرگذار بر خودسانسوری مشخص شده، بیانگر نگاه مسالمت‌جویانه و مدبرانه مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی است. آنان معتقدند گاهی اوقات برای حفظ آبروی افراد و سازمان‌ها و جلوگیری از بروز تضادها و اختلافات، ناگزیرند خودسانسوری کنند. این مضمون نیز با یافته‌های پژوهش‌های بارتال (۲۰۱۷)، عفیف و استوبر^۴ (۲۰۰۹)

1. Vakola Bouradas

2. Cinar, Karciogula & Aliogullari

3. Olga

4. Afif & Stuber

ناهنجاری‌های خاصی منجر شود که ممکن بود با همان اطلاعات کتمان شده، مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گیرند. البته خودسانسوری پیامدهای مثبتی هم دارد. خودسانسوری با حفظ تصویر و انگاره مثبت اجتماعی، گروه و سازمان را از آسیب‌های احتمالی احزاب و گروه‌های بیرونی محافظت می‌کند. همچنین با پیشگیری از بروز اختلافات، مشاجرات و تفرقه‌ها، باعث افزایش اتحاد و انسجام می‌شود (بارتال، تنس‌زنگوت و شارویت، ۲۰۱۷).

عمده‌ترین محدودیت این پژوهش، محدودیت جغرافیایی نمونه مورد مطالعه است. از دیگر محدودیت‌های آن می‌توان به دشواری کسب اطلاعات و داده‌های پژوهش از افرادی اشاره کرد که سال‌هاست در کسوت مدیر روابط عمومی، در زمینه دست‌کاری و کتمان اطلاعات ماهر شده‌اند. افزون بر این، استفاده از روش‌شناسی کیفی باعث شده تا نتایج این پژوهش برای تعمیم به افراد جوامع دیگر مشمول ملاحظات روش‌شناختی باشد.

پیشنهاده‌ها

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به‌منظور گردآوری اطلاعات، جز روش‌های کیفی، از رویکردهای کمی و ترکیبی نیز استفاده شود. علاوه بر این، پیشنهادهای زیر می‌تواند برای در امان ماندن از تبعات منفی خودسانسوری در سازمان‌های دولتی مؤثر باشد:

– توجه به ناامنی‌های روانی، شغلی و معیشتی مدیران روابط عمومی و تلاش برای رفع آن‌ها توأم با تقویت نقش و جایگاه این واحد به عنوان چشم بینا، زبان گویا و گوش شنوای هر سازمان.

– کاهش فشارهای نهفته در سلسله‌مراتب اداری، تقویت حس مشارکت‌طلبی کارکنان و تشویق ایده‌های خلاقانه در فضای سازمانی با هدف سوق دادن رویه‌های سازمانی از دستورمحوری به سوی فضای گفتگو و خردجمعی.

– ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و مدیریت صحیح دانش در مواجهه با قیود فرهنگی، محدودیت‌های ایدئولوژیک و دغدغه‌های سیاسی در راستای نیل به اهداف سازمانی، تبعیت از گفتمان حاکم و مصلحت‌اندیشی در انتشار اخبار و اطلاعات سازمان.

تدبیراندیشی و اجتناب از افشای اطلاعات ناموثق و چالش‌برانگیز در جهت ارایه تصویری واقعی و منصفانه از سازمان در رسانه‌ها و همچنین نزد افکار عمومی.

و اومرزو^۱ (۲۰۰۰) همخوانی دارد؛ آنان بر این باورند که افراد برای اجتناب از تضاد و چالش‌های احتمالی، تصمیم می‌گیرند جانب مصلحت را مدنظر قرار داده و با خودسانسوری از افشای اطلاعات چالش‌برانگیز ممانعت کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در راستای سؤال اصلی و محوری خود، به دنبال کشف و بررسی عوامل و انگیزه‌هایی بود که مدیران روابط عمومی را در خلال تجربیات زیسته و جهان زندگی‌شان در سازمان‌های دولتی وادار به خودسانسوری می‌کند. بر مبنای یافته‌های این پژوهش به‌طور کلی، مهم‌ترین عوامل و انگیزه‌های تأثیرگذار بر خودسانسوری در این بخش از سازمان‌های دولتی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی و حول چهار مضمون اصلی شامل ناامنی و نیازمندی، دستورمحوری، تبعیت از گفتمان و مصلحت‌اندیشی طبقه بندی کرد. با توجه به سایه سنگین عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی بر دیدگاه‌های مدیران روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی در مبادرت به خودسانسوری، می‌توان نتیجه گرفت که تسهیل جریان اطلاعات و سلامت جامعه به‌عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه جوامع، نیازمند توجه جدی مسئولان و سیاست‌گذاران کشور به جایگاه و نقش روابط عمومی‌ها در این زمینه است.

خودسانسوری تأثیرات و پیامدهای متعددی در سطوح فردی و اجتماعی دارد. این پدیده در سطح فردی می‌تواند باعث پریشانی و اندوه شخصی شود. زیرا فرد ممکن است از این موضوع آگاه باشد که اطلاعات کتمان شده، با رفاه جامعه در ارتباط بوده یا با کتمان آن هنجارهای مربوط به جریان آزاد اطلاعات در حال پایمال شدن است. علاوه بر این، محتوای اطلاعات نیز ممکن است استرس‌زا باشد و نگهداری آن به‌تنهایی باعث یک تجربه دردناک برای فرد شود (هاربر و پنه بیکر^۲، ۱۹۹۲؛ کوبی و پلوسو^۳، ۱۹۹۰). در سطح جمعی نیز خودسانسوری با مسدودکردن جریان آزاد اطلاعات ممکن است به جهل عمومی^۴ درباره موضوعاتی منجر شود که برای جامعه اهمیت داشته و در نتیجه باعث تصمیمات ناکارآمد شود. علاوه بر این، خودسانسوری در سطح جمعی، با مختل کردن و تضعیف فضای بحث و گفتگوی عمومی، به بازتولید تعصبات و

1. Omarzu
2. Haber & Pennebaker
3. Kubey & Peluso
4. Public Ignorance

سپاسگزاری

همکارانی که محقق را در تدوین این پژوهش یاری

کردند، سپاسگزاری می‌شود.

این پژوهش مستخرج از رساله دکتری با عنوان

«خودسانسوری در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی

شهر یزد» است. بدین‌وسیله از کلیه استادان بزرگوار و

References

- Adamska, K. (2017). Self-censorship in organizations. In D. Bar-Tal, R. Nets-Zehngut, & K. Sharvit (Eds.), *Self-censorship in contexts of conflict: Theory and research* (pp. 41-60). Springer International Publishing AG.
- Afifi, T., & Steuber, K. (2009). The revelation risk model (RRM): Factors that predict the revelation of secrets and the strategies used to reveal them. *Communication Monographs*, 76(2), 144-176.
- Antilla, L. (2010). Self-censorship and cience: A geographical review of media coverage of climate tipping points. *Public Understanding of Science*, 19(2), 240-256.
- Bar-Tal, D., Nets-Zehngut, R., & Sharvit, K. (Eds.). (2017). *Self-Censorship in Contexts of Conflict: Theory and research*. Springer International Publishing AG.
- Cinar, O., Karcigula, F., & Aliogullari, Z. D., (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(1), 314-321.
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, (3e ed.), Thousand Oaks, California: Sage.
- Creswell, J. W. (2017). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*, 2nd ed, translated by H. Danaeifard, & H. Kazemi, Tehran: Eshraghi Publications. (In Persian)
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2011). *Applied thematic analysis*. California: Sage.
- Harber, K. D., & Pennebaker, J. W. (1992). Overcoming traumatic memories. In S. A. Christianson (Ed.), *The handbook of emotion and memory: Research and theory* (pp. 359-386). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Heydaraghaee, Z. (2018). *Identify and Explain the Self-censorship Phenomenon in the rganization and Provide a Model for It*, Master Thesis in Master of Business Administration, University of Shahrood, Shahrood. (In Persian)
- Holloway, I., & Galvin, K. (2016). *Qualitative research in nursing and healthcare*. New York City: John Wiley & Sons.
- Horton, John. (2011). Self-Censorship. *Res Publica*, 17(1), 91-106.
- Karimi, Y., Almasi, S., Mohammadi, R., & Fazeli, H. (2016). Study of Divorce Contexts in Divorced Phenomenological Research, *Clinical Psychology Studies*, 7(25), 191-211 (In Persian)
- Kenny, T., & Gross, P. (2008). Journalism in central Asia: A victim of politics, economics, and widespread self-censorship. *The International Journal of Press/Politics*, 13(1), 515-525.
- Kubey, R.W., & Peluso, T. (1990). Emotional response as a cause of interpersonal news diffusion: The case of the space shuttle tragedy. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 34(1), 69-76.
- Lee, F. L. F., & Chan, J. (2009). Organizational production of self-censorship in the Hong Kong media. *The International Journal of Press/Politics*, 14, 112-133.
- Mahmoudabadi, F. (2018). *Self-censorship and related social factors (a case study of the citizens of Yazd)*, Master Thesis in Social Sciences Research, Yazd University, Yazd. (In Persian)
- Matlock, H. N. (2021). *Censorship Concerns in College Media: A Multiple Case Study Analysis on the Silencing of Student Journalists*, LSU Doctoral Dissertations, Baton

- Rouge, L.A.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*, California: Sage.
- Mohammadi, A., Mozaffari, A., & Kharazi M. A. Z. (2019). The Role of News Flow in Public Relations in Community Development, *Iranian Journal of Social Development Studies*, 11(4) 87-97. (In Persian)
- Mohsenian Rad, M., & Kadimi, A. (2009). Pathology of Public Relations in Iran, *Social Sciences*, 16(47), 123-76.
- Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morvati, M. R. (2011). *The Relationship between Freedom of Expression and Political Development with Emphasis on the Case Study of the Islamic Republic of Iran*, Master Thesis in Political Science, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran. (In Persian)
- Moustakas, C. (1994) *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Nelkin, D. (1995). *Selling science: How the press covers science and technology* (Revised ed.). New York: Freeman.
- Nets-Zehngut, R. (2011). Origins of the Palestinian refugee problem: Changes in the historical memory of Israelis/Jews 1949-2004. *Journal of Peace Research*, 48(2), 235-248.
- Nosrati, M. (2020). An Analysis of the Effects of Totalitarianism and Self-censorship in the Light of Self-criticism. *Journal of Poetry Research (Bustan Adab) Shiraz University*, 12(43), 262-290. (In Persian)
- Olga, D. (2021). New Gatekeepers in Town: How Groups in Social Networking Sites Influence Information Flows in Russia's Provinces. *Social Media + Society*, 1(1), 1-11.
- Omarzu, J. (2000). A disclosure decision model: Determining how and when individuals will self-disclose. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 174-185.
- Open Data Index Report. (2015). Retrieved from: index.okfn.org/place
- Open Government Index Report. (2015). Retrieved from: <http://worldjusticeproject.org/open-government-index>
- Papadakis, Y., Peristianis, N., & Welz, G. (2006). *Divided Cyprus: modernity, history, and an island in conflict*. Bloomington: Indiana University Press.
- Parkin, J. (2015). *Thomas hobbes and the problem of Self-censorship. The Art of Veiled Speech: Self-Censorship from Aristophanes to Hobbes*, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press.
- Polkinghorne, D. (1983). *Methodology for the human sciences: Systems of inquiry*, New York: Suny Press.
- Ramsoomair, N. (2019). Sources of Self-Censorship. *Society*, 56(6), 569-576.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S., Halevy, N., & Eidelson, R. (2008). Towards a unifying model of identification with groups; Integrating theoretical perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 12(1), 280-306.
- Rouhani, H. (2018). Speech by the President of the Islamic Republic of Iran at a symposium of senior government officials. Retrieved from <https://www.president.ir> (In Persian)
- Soltanifar, M., & Mazrouei, M. (2011). News Deterrence Criteria in the Press, *Media Studies*, 6(13), 131-107. (In Persian)
- Taghizadeh, S. E. (2016). *Study of the relationship between journalists' self-censorship and readers' satisfaction*, Master Thesis in Social Communication Sciences, Islamic Azad University, East Tehran Branch, Tehran. (In Persian)
- United Nations. (2020). Universal Declaration of Human Rights. Retrieved from: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational

- silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 44-458.
- Wisdom, J., & Creswell, J. W. (2013). *Mixed methods: integrating quantitative and qualitative data collection and analysis while studying patient-centered medical home models*. Rockville: Agency for Healthcare Research and Quality.
- Wood, P. (2019). Self-Censorship and Freedom. *Society*, 56(6), 601-606.

الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

*حسین منصوری^۱، محمد غفournia^۲

۱. استادیار، مدیریت، گروه مدیریت صنعتی و دولتی، دانشگاه هرمزگان، هرمزگان، ایران.

۲. استادیار، مدیریت، گروه مدیریت صنعتی و دولتی، دانشگاه هرمزگان، هرمزگان، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۵/۱۷) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۷/۲۹)

Model of Covid-19 Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies

*Hossein Mansoori¹, Mohammad Ghafournia²

1. Assistant Professor, Department of Industrial & Public Management, University of Hormozgan, Bandarabbas, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Industrial & Public Management, University of Hormozgan, Bandarabbas, Iran.

Received: (2021/Aug/08) Accepted: (2021/Oct/21)

«نوع مقاله: پژوهشی - پیمایشی»

Abstract

The purpose of study is to provide a model of Covid-19 crisis management strategies based on human resource management policies. The research is an exploratory developmental in terms of purpose and a survey in terms of data collection method and the research method is qualitative based on the strategy of grounded theory. The statistical population was managers and experts in human resources of public organizations in Bandar Abbas; Due to the adequacy of sampling and theoretical saturation, 20 people were selected by purposive sampling and snowball sampling and participated in the study. Data were collected through semi-structured interviews and Strauss and Corbin continuous comparison method in three coding steps was used to analyze the data. The results showed that the model presented in 6 main dimensions: 1-Institutionalization factors 2-Human resource management policies 3-Underlying factors (organizational characteristics, organizational culture and infrastructure) 4- Intervention factors (managerial and organizational factors, Factors related to human actors and macro-environmental variables) 5- Crisis management strategies (cooperation, resilience, networking, capacity building, knowledge management and stress management) and 6- Outcomes (at the levels of employees, organization, and society) are explained.

Keywords

Crisis Management, Human Resource Management Policies, Covid-19.

چکیده

هدف پژوهش ارائه الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای از نوع اکتشافی و از بعد روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی بوده و روش پژوهش، کیفی مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری متشکل از مدیران و کارشناسان خبره منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس بوده است؛ در این مرحله با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری، ۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده و در مطالعه شرکت کرده‌اند. جمع‌آوری داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته است و جهت تحلیل داده‌ها از روش مقایسه‌ای مداوم استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که الگوی ارائه شده در ۶ بعد اصلی: ۱- عوامل نهادگرایی به منابع انسانی ۲- سیاست‌های مدیریت منابع انسانی ۳- عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های سازمان، فرهنگ‌سازمانی و زیرساخت‌ها) ۴- عوامل مداخله‌گر (عوامل مدیریتی و سازمانی، عوامل مرتبط با کنشگران انسانی و متغیرهای کلان محیطی) ۵- راهبردهای مدیریت بحران (همکاری، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و مدیریت استرس) و ۶- پیامدها (در سطوح کارکنان، سازمان و جامعه) تبیین شده است.

واژه‌های کلیدی

مدیریت بحران، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، کووید-۱۹.

مقدمه

از دیدگاه صاحب‌نظران، همه انسان‌هایی که روی زمین زندگی کرده‌اند، دچار بحران شده‌اند. بحران عموماً به وضعیتی اطلاق می‌شود که به سرعت گسترش یافته و جهت کاهش پیامدهای آن نیاز به پاسخ مناسب شخص یا سازمان دارد (فایرستون^۱، ۲۰۲۰). مدیریت بحران یک فرآیند جامع مشتمل بر پیشگیری، برنامه‌ریزی، واکنش، بهبود و یادگیری است (استین و مرسوت^۲، ۲۰۲۰). بحران در سطوح مختلف اتفاق می‌افتد. یک بحران سازمانی، می‌تواند اهداف یک سازمان را مورد تهدید خود قرار دهد و پیامدهای جدی و عمیقی در روند ارتباطات سازمانی ایجاد کند. پژوهش‌های سازمانی مدت‌هاست علاقه به مدیریت بحران نشان دادند (بوندی^۳، ۲۰۱۷). در زمان حاضر کووید-۱۹^۴، بزرگ‌ترین عامل تحول و چالشی‌ترین عامل محیطی در محیط کار است. شیوع این ویروس جدید از دسامبر سال ۲۰۱۹ در یوهان چین آغاز شد (سازمان بهداشت جهانی^۵، ۲۰۲۰). با گسترش بسیار سریع این بیماری در چین و پس از آن به دیگر نقاط دنیا، کرونا ویروس جدید با نام علمی «سارس-کو-۲»^۶ نگرانی و وحشت زیادی را در مردم جهان به وجود آورد. سازمان بهداشت جهانی در تاریخ ۱۱ فوریه ۲۰۲۰، نام رسمی را برای بیماری کروناویروس جدید تحت عنوان کووید-۱۹ انتخاب کرد (لای و همکاران^۷، ۲۰۲۰). پیش‌بینی‌هایی نیز حاکی از آن است که بحران کووید-۱۹ به نظر نمی‌رسد در مدت‌زمان کوتاه خاتمه یابد. این شوک می‌تواند باعث رنج و مشکلات بلندمدت شود و ممکن است به مراتب بزرگ‌تر از دیگر بیماری‌ها و بحران‌های پس از جنگ جهانی دوم جای زخم‌های عمیق بگذارد (بلدوین و تومنیورا^۸، ۲۰۲۰).

کووید-۱۹ همه سازمان‌ها را به شدت متزلزل کرده و یک محیط پیچیده و چالش‌برانگیز برای آن‌ها ایجاد کرده است. مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی برای تضمین تداوم سازمان و کمک به کارکنان برای مدیریت این بحران هولناک نیاز به یافتن راه‌حل‌های هوشمندانه دارند. مطالعات مربوط به تأثیر این بحران بر منابع انسانی

کم است (هومچه^۹، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین واحدهای سازمان‌های امروزی است. اهمیت این بخش از سازمان در زمان بحران، هم بیشتر می‌شود؛ زیرا بعد مهمی از مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد (واردلیر^{۱۰}، ۲۰۱۶). اهمیت عامل انسانی در سازمان‌ها، نقش منحصر به فرد آن در طرح‌ریزی و اجرا و نظارت بر امور سازمانی در عرصه‌ها و سطوح مختلف، آن را به عامل استراتژیک تبدیل کرده که شناسایی و توجه به آن از وظایف اساسی مدیریت و سیستم‌های منابع انسانی است (بابایی راینی و همکاران، ۱۴۰۰). در این راستا مدیریت منابع انسانی با اتخاذ رویکردی استراتژیک و از طریق تدوین و تعریف مجدد راهبردها، سیاست‌ها و وظایف جدید می‌بایست نقش خود را در فرایند مدیریت استراتژیک جستجو کند (شاپیرا و فسمج^{۱۱}، ۲۰۱۴). علاوه بر رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌ها راجع به حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در گذر زمان، از نسبتاً ابتدایی به کاملاً پیچیده، تغییر یافته اند (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که به کارگیری مؤثر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، محرک اصلی برای عملکرد فردی و سازمانی است (لو و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۵). هدف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی است (بنارری^{۱۳}، ۲۰۱۹). همان‌طور که پژوهشگران بیان کردند سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بستگی به شرایط از سازمان به سازمان دیگر متفاوت هستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که به منظور مدیریت اثربخش منابع انسانی، سازمان با توجه به شرایط حاکم می‌بایست راهبردهای نوآورانه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به مرحله اجرا درآورد (تیواوری و سکسنا^{۱۴}، ۲۰۱۲). اما در عمل متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی فضای محدودی برای این عنصر کلیدی قائل شده‌اند، اهمیت چندانی به آن نمی‌دهند و امروزه به هر دلیلی که سازمان تصمیم به کاهش هزینه بگیرد، اولین صرفه‌جویی‌های خود را در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی انجام می‌دهد (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۷). مدیران

9. Hamouche
10. Vardarlier
11. Shapira and Tsemach
12. Lu & et al.
13. Bonareri
14. Tiwari & Saxena

1. irestone
2. Steen & Morsut
3. Bundy
4. COVID-19
5. World Health Organization (WHO)
6. SARS-CoV-2
7. Lai & et al.
8. Baldwin & Tomiura

در وضعیت نامناسبی قرار داده امکان دارد به علت مرز مشترک با استان هرمزگان به این استان نیز سرایت کرده و شیوعی حداکثری در شرق و مرکز استان داشته باشد. در حال حاضر ۱۱ شهرستان استان در وضعیت قرمز هستند و روند بستری‌ها شدت یافته و تنها در یک شبانه روز ۱۴۴ بیمار مبتلا به نوع انگلیسی کرونا روانه بیمارستان‌های استان شده‌اند.

به‌منظور بررسی این چالش‌ها، مدیریت بحران و ویروس کرونا مبتنی بر تدوین راهبردهای اثربخش سیاست‌های منابع انسانی مسأله مهمی است. بنابراین، هدف غایی این پژوهش، ارائه الگوی فرایندی از راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی ویروس کرونا با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در سازمان‌های دولتی بندرعباس است. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که ابعاد و عناصر (عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) الگوی راهبردهای مدیریت بحران کرونا مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی کدامند؟ بدین ترتیب که بعد از این مقدمه، در بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش به مفهوم‌سازی نظام و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت بحران و پژوهش‌های انجام شده پرداخته شده است. سپس در بخش بعدی مقاله، روش‌شناسی پژوهش و درنهایت یافته‌ها، نتایج و پیشنهادها آمده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دسته‌بندی واحدی از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی در ادبیات پژوهش وجود ندارد و صاحب‌نظران تعاریف مختلفی را از این مهم را ارائه کرده‌اند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰). از دیدگاه آرمسترانگ و تیلور^۵ (۲۰۲۰)، نظام مدیریت منابع انسانی مشتمل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش، توسعه سازمان، جذب، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، مدیریت پاداش، روابط کارکنان، سلامت و بهداشت کارکنان و خدمات رفاهی است. در مطالعه بودهوار و اسپارو^۶ (۲۰۰۲) نیز وظایف مدیریت منابع انسانی به چهار حوزه وظیفه‌ای جذب، توسعه، پاداش و روابط تقسیم شده است. محققان متعددی برای ایجاد چنین طبقه‌بندی، تلاش‌هایی کرده‌اند. برای نمونه اسنل، پدیگو و

نیز ازجمله منابع انسانی هستند که در بخش‌های مختلف سازمان فعالیت می‌کنند و قادرند فرایند راهبردها و تدوین آن را تحت‌تأثیر قرار دهند (گچوگو و همکاران^۱، ۲۰۱۹). مضاف بر این، علی‌رغم اینکه عامل انسانی به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی و حیاتی در مدل‌های مدیریت بحران موردتوجه قرار گرفته است، اما در پژوهش‌های انجام گرفته از موضوع شناسایی فرایند و نحوه اثرگذاری این عامل مهم در مدیریت بحران غفلت شده و با توجه به اینکه ویروس کرونا پدیده جدیدی است این موضوع تاکنون مورد بررسی و کنکاش علمی قرار نگرفته است (همچونه^۲، ۲۰۱۱؛ ژونگ و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ اوپاتا^۴، ۲۰۲۰a؛ اوپاتا^۴، ۲۰۲۰b). با توجه به خلأ مطالعاتی مبنی بر اینکه در این زمینه در ارتباط با مدیریت بحران کرونا شناختی وجود نداشته و نیز پژوهشی انجام نشده است، انجام چنین پژوهشی با محوریت مدیریت بحران در بخش دولتی حائز اهمیت است (ترابی و فتحی، ۱۴۰۰). به‌ویژه در خصوص تبیین ابعاد پدیده راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، تدوین نظریه و عوامل مرتبط با آن در سازمان‌های دولتی پژوهش‌های در داخل و خارج کشور انجام نگرفته و در اندک پژوهش‌های انجام گرفته به نقش عوامل محیطی و زمینه‌ای در تبیین این پدیده توجه چندانی نشده است و مطالعات بیشتر جنبه مروری داشته‌اند. به‌طوری که این مطالعه، اولین پژوهش مستقلی بوده که در این زمینه با رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد در حال انجام است. به این دلیل پژوهش حاضر دارای سهم دانش‌افزایی و نوآوری است.

مطابق پژوهش‌های انجام گرفته، مدیران منابع انسانی با مسائل، موانع و چالش‌های متعددی در شرایط ویروس کرونا روبرو شده‌اند. سازمان‌های مدیریت دولتی استان هرمزگان به‌طور عام و شهر بندرعباس به‌طور خاص از این امر مستثنا نیستند. طبق آخرین آمار موجود در زمان انجام پژوهش در تاریخ ۱۳ تیرماه سال ۱۴۰۰، استان هرمزگان همچنان درگیر ویروس کرونا از نوع انگلیسی است که تقریباً تمامی شهرستان‌ها و مناطق مختلف استان را درگیر کرده و این استان روزهای کاملاً قرمز کرونایی را تجربه می‌کند. یک خطر جدی‌تر هرمزگان را تهدید می‌کند و آن شیوع نوع دلتای کرونا است، این ویروس که در استان سیستان و بلوچستان شیوع زیادی دارد و آن استان را

5. Armstrong & Taylor
6. Budhwar & Sparrow

1. Gachugu & et al
2. Hamouche
3. Zhong & et al
4. Opatha

کراویک^۱ (۱۹۹۵) وظایف منابع انسانی را به سه دسته عملیاتی، رابطه‌ای و متحولانه تقسیم کرده‌اند. هیوسلد، جکسون و شولر^۲ (۱۹۹۷) اظهار داشتند که وظایف منابع انسانی ماهیتاً یا استراتژیک هستند و یا فنی. وظایف استراتژیک منابع انسانی به منظور توسعه کارکنان برای حمایت از نیازهای تجاری شرکت استفاده می‌شود؛ در حالی که وظایف فنی منابع انسانی بر وظایف سنتی مدیریت پرسنلی (استخدام، انتخاب، آموزش) تأکید دارد.

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌هایی هستند که هدف‌شان راهنمایی مدیران در دستیابی به اهداف مرتبط با منابع انسانی سازمان است (بنارری، ۲۰۱۹). به عقیده آرمسترانگ و تیلور (۲۰۲۰) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، ارزش‌ها و انتظارات سازمان را شکل می‌دهد و در هنگام تصمیم‌گیری به‌عنوان یک نقطه مرجع ایفای نقش می‌کنند.

در هسته مرکزی همه‌گیری کووید-۱۹ یک بحران انسانی نهفته است. رهبران منابع انسانی در پاسخگویی سازمان‌ها نقش اساسی داشته‌اند. این در تضاد با بحران‌های قبلی مانند رکود جهانی ۲۰۰۹-۲۰۱۰ یا بحران «وای تو کی»^۳ در اوایل هزاره است که به ترتیب نقش رهبران امور مالی و فناوری اطلاعات را برجسته می‌کند. با تقویت نقش رهبران منابع انسانی، کووید-۱۹ به نقطه عطفی با پیامدهای اساسی برای منابع انسانی در سطح جهان تبدیل شده است. کووید-۱۹ تجربه کار را برای اکثریت قریب به اتفاق کارمندان تغییر داده است. این امر سازمان‌ها را در سراسر جهان مجبور کرد تا از نحوه مناسب سازمان‌دهی شغل و طراحی مشاغل استفاده کنند (کولینگز و همکاران^۴، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی تحت‌تأثیر کووید-۱۹ قرار گرفته و این بحران چالش‌های مهمی را برای مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. این تأثیر و این چالش‌ها در این بخش، در رابطه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شرایط کار و همچنین وظایف مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه کارمندیابی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، مدیریت جبران خدمت، مدیریت ایمنی و بهداشت و روابط کارکنان اثرگذار است (هموچه، ۲۰۱۲). پژوهش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دلیل شکست، یا ناتوانی مفهومی نسبت به اقدامات جدید و معاصر منابع انسانی مورد انتقاد قرار

گرفته است (هارنی و کولینگز^۵، ۲۰۲۱). بنابراین، صاحب‌نظران معتقدند که مفهوم‌سازی اقدامات و شیوه‌های سنتی منابع انسانی یا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با توجه به شرایط زمینه‌ای کووید-۱۹ نیاز به تعدیل و بازنگری دارد. پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی باید به سمت مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری دقیق‌تر شیوه‌های منابع انسانی مانند انعطاف‌پذیری، طراحی شغل و ... سوق پیدا کند؛ به‌جای به‌کارگیری این شیوه‌ها تحت عناوین دیگری که در پژوهش‌های پیشین بیش از حد معمول بوده است (بون و همکاران^۶، ۲۰۱۹).

درواقع، پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی اغلب بر یک دیدگاه همگن از روابط کارمند استوار است و فرض این است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در شرکت‌ها نسبتاً همگن هستند (به‌عنوان مثال: هوسلید^۷، ۱۹۹۵). با این حال، کارمندان از نظر تجربه متفاوت بوده و تفسیر آن‌ها نیز بسته به نقش‌شان از شیوه‌های منابع انسانی یکی نیست (کهوه و رایت^۸، ۲۰۱۳). لپاک و اسنل^۹ (۱۹۹۹) از اولین کسانی بودند که اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی را برای گروه‌های مختلف کارمندان متمایز کردند (کولینگز و همکاران، ۲۰۱۹).

کولینگز و همکاران (۲۰۲۱) استدلال کرده‌اند که کووید-۱۹ توجه به تأثیر تفکیکی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در گروه‌های مختلف کارمندان از نظر نحوه و محل کار آن‌ها برجسته می‌کند. این تغییرات بسیاری از مفروضات زیربنایی و نتیجه‌گیری از پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی سنتی را به چالش می‌کشد. به‌عنوان مثال، به‌طور کلی با توجه به محدودیت مدیریت نیروی کار مجازی، تعدادی از کارگران در یک محل کار فیزیکی مشغول به کار خواهد شد. البته در مواردی که انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نظر گرفته شده، در این امر نیز محور فرهنگ/ارزش‌ها نادیده گرفته می‌شود و بیشتر روی شیوه‌های منابع انسانی متمرکز می‌شود. درک چگونگی تأثیر فرهنگ و ارزش‌های سازمانی بر چگونگی تأثیر مکان کار بر نتایج مانند عملکرد فردی یا عملکرد واحد، همچنان جای سؤال باقی است. به همین ترتیب، در موارد نادری که پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی، ارتباطات را در نظر می‌گیرد، این امر عموماً به انتقال اطلاعات مالی در سطح شرکت محدود می‌شود. در این خصوص نیز چگونه ارتباطات باعث تمایز سازمان‌هایی که به‌طور همه‌جانبه به همه‌گیر پاسخ

5. Harney & Collings

6. Boon & et al

7. Huselid

8. Kehoe & Wright

9. Lepak & Snell

1. Snell, Pedigo & Krawick

2. Huselid, Jackson & schuler

3. Y2K

4. Collings & et al

انرژی به‌ویژه نفت، صنایع تولیدی، آموزش، بخش‌های مالی، درمان و بهداشت، مهمان‌نوازی و گردشگری و غیره قابل‌بحث است. به‌عنوان نمونه صنعت مهمان‌نوازی و سفر احتمالاً سخت‌ترین ضربه‌ها را متحمل شده است، به‌طوری که کارگران شاغل در این صنعت با سختی‌های ویران‌کننده‌ای روبرو هستند. به‌عنوان مثال به گزارش شرکت مهمان‌نوازی ماریوت اینترنشنال (۲۰۲۰)، این شرکت با حدود ۱۷۴۰۰۰ کارمند، ده‌ها هزار کارگر خود را به حالت تعلیق و آماده به خدمت تبدیل کرده است. علاوه بر این براساس آمار ارائه شده، درآمد صنعت هتل‌داری برای هر اتاق در ایالات‌متحده برای هفته منتهی به ۷ مارس ۲۰۲۰، ۱۱/۶٪ کاهش یافت، در حالی که نرخ اشغال هر اتاق در چین تا پایان ژانویه سال ۲۰۲۰، حدوداً ۸۹٪ کاهش یافته است. دیگر شرکت‌های هتل‌داری ایالات‌متحده با وجود ۱/۵ میلیارد دلار خسارت از اواسط فوریه، به دنبال ۱۵۰ میلیارد دلار کمک مستقیم برای کارکنان به دلیل کاهش بی‌سابقه تقاضا هستند (آیاتی و همکاران، ۴، ۲۰۲۰).

با توجه به جدید بودن پدیده بحران ویروس کرونا، تاکنون مطالعه‌ای در خصوص تدوین الگوی مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا در سازمان‌های دولتی انجام نشده است. در جدول ۱ به اهم پژوهش‌های انجام گرفته مرتبط با موضوع پژوهش اشاره می‌شود. با بررسی پژوهش‌های مرتبط، معلوم می‌شود که در بیشتر مطالعات به وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران پرداخته‌اند و یا به چالش‌های مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند و به سؤالاتی همچون شرایط علی و مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به همراه اجزای آن کدامند؟ چه زمینه‌هایی برای راهبردهای مدیریت بحران بایستی فراهم شود؟ چه راهبردهایی برای مدیریت بحران وجود دارد؟ و به‌طور کلی راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چه پیامدهایی دارند؟ پاسخی داده نشده است.

می‌دهند، در مقایسه با سازمان‌هایی که نمی‌توانند بینشی در مورد چگونگی و دلیل واکنش برخی از سازمان‌ها و رهبران نسبت به بحران‌ها بهتر از سازمان‌های دیگر بدهند.

به‌طور کلی، چالش‌های مرتبط با کووید-۱۹ برای متخصصان منابع انسانی مهم‌تر است و برای محققان استراتژیک منابع انسانی، نیاز به تعادل نیازهای ذی‌نفعان متعدد مهم است (کولینگز و همکاران، ۲۰۲۱). قابل توجه است که این بیداری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌موازات فراخوان‌های اخیر در پژوهش‌های استراتژی برای گسترش چشم‌انداز ذی‌نفعان است (هیت و همکاران، ۱، ۲۰۲۰). کووید-۱۹ بر نیاز مجدد به بحث در مورد نقش تاکتیکی و استراتژیکی مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند. به‌عنوان مثال: چطور عملکرد منابع انسانی تنش را در نقش آن‌ها به‌عنوان حامی کارمند و شریک تجاری استراتژیک کنترل کرده است؟ پژوهش‌های موجود در کمک به سازمان‌ها برای حرکت در رکود بزرگ، تأثیر مثبت شایستگی‌های عملیاتی منحصربه‌فرد منابع انسانی، مانند اقدامات کوتاه‌مدت در مقابل برخی از جهت‌گیری‌های استراتژیک را درک کرده‌اند (روچه و تیگیو، ۲۰۱۲). با این حال، یک تمرکز عملیاتی نمی‌تواند نتایج پایدار ایجاد کند. نتایج نشان می‌دهد که مؤثرترین رهبران این نقش تاکتیکی را با نفوذ استراتژیک متعادل می‌کنند.

همچنین پژوهش‌های استراتژیک منابع انسانی به دلیل استفاده از "تعاریف محدود و کلاسیک استراتژی براساس اجماع از پیش تعیین شده و یک پیشرفت متوالی خطی از فرمول‌بندی از طریق مفاهیم" مورد انتقاد قرار گرفته است (کولینگز و همکاران، ۲۰۲۱). سرعت تغییر در طی شیوع همه گیر، نیاز به یک رویکرد پویا و سیال به راهبرد دارد. کووید-۱۹ زمینه‌ای مناسب برای پژوهش فراهم می‌کند که روند تدوین راهبرد در تیم‌های رهبری اجرایی و چگونگی ظهور و تکامل راهبردهای منابع انسانی را بررسی می‌کند. سنر^۳ (۲۰۱۲) نیز بر جنبه دیگری از مکانیسم‌های مدیریت بحران تأکید کرده و بر این باور است که استنباط مدیران از تحولات سازمان حین بحران، در تعیین سیاست و خط‌مشی آن‌ها بسیار مؤثر است. اثرات بحران کووید-۱۹ در بخش‌های مختلف اقتصادی از قبیل کشاورزی و محصولات غذایی،

1. Hitt & et al
2. Roche & Teague
3. Sener

جدول ۱. خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش‌های انجام شده

Table 1. A Summary of Research Findings

محقق	یافته‌ها / پیشنهادات
هموچ (۲۰۲۱)	در این مطالعه علاوه بر اینکه چالش‌ها و فرصت‌های اصلی به وجود آمده از این همه‌گیری کرونا مشخص شده؛ بینش‌هایی برای مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی در مورد مسیرهای سازمانی احتمالی آینده که ممکن است از این فرصت‌ها ناشی شود، ارائه شده است.
ژونگ و همکاران (۲۰۲۱)	کووید-۱۹ تأثیر زیادی بر مدیریت منابع انسانی سنتی داشته است. در این مطالعه نیز شیوه‌های جدید منابع انسانی برای مقابله با مسائل نوظهور منابع انسانی معرفی شده و نتایج نشان می‌دهد که در بخش دولتی؛ عملکرد، ارتباطات، کار از راه دور، سرمایه انسانی و بهروزی کارکنان از جمله مهم‌ترین مسائل هستند.
اوپاتا (۲۰۲۰a)	۷ پیشنهاد ارائه شده در شرایط بحرانی کووید ۱۹: ۱- آموزش و توسعه از راه دور ۲- بهروزی کارکنان ۳- مدیریت پرداخت ۴- آزمایش‌های پزشکی در فرایند انتخاب ۵- طراحی شغل و ایجاد گروه‌های منابع کارمند ۶- تشویق پرسنل بیمار در خانه ماندن ۷- در نظر گرفتن تمام اقدامات اخذ شده سازمان برای کارمندان.
اوپاتا (۲۰۲۰b)	در این پژوهش به ۱۵ نوع ترس از کرونا اشاره شده و خاطر نشان می‌شود که پانزده ترس به‌طور مشترک بر ایجاد استرس در کارمند تأثیرگذار است. یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت بهداشت و ایمنی است که به کلیه فعالیت‌های مربوط به حمایت و ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان مربوط می‌شود.
کوشکی جهرمی (۱۴۰۰)	برای موفقیت درحوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال تغییراتی در زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی را به بهترین شکل مستقر و توسعه داد و به کمک فناوری بحران ناشی از کرونا را مدیریت کرد.
ترابی و فتحی (۱۴۰۰)	پیشنهاد شده است که محور «مدیریت بحران در بخش دولتی» اولویت‌ترین محور مطالعاتی مدنظر قرار گیرد.
مالمیر و همکاران (۱۳۹۹)	نتایج نشان داد که بحران بیماری کووید-۱۹ باعث شد تا از زیرساخت‌های موجود، سامانه جدیدی بنام سامانه سلامت شکل گیرد تا ارتباط سطوح اول، دوم و سوم از طریق آن برقرار شود. همچنین اشاره شده است که مدیریت این بحران نیاز به تلاش‌های حرفه‌ای و همکاری بین بخشی و ارگان‌های دولتی دارد.
طه‌وریان عسکری و همکاران (۱۳۹۹)	کووید-۱۹، سازمان‌های ناکارآمد را فشرده‌تر از قبل، سازمان‌هایی که نگاه معنوی نداشته‌اند را درگیرتر و سازمان‌هایی که نگاه انسانی بر حفظ سازمان خود نداشته‌اند را رسواتر نمود. بحران، فرصت جدیدی در نظام مدیریتی ایجاد کرد تا سازمان‌ها خود را چابک کرده و بر عبور همراه با سلامت، منافعی را نیز کسب کنند.
موقرپاک (۱۳۹۹)	راهبردهای تدوین برنامه جامع مدیریت بحران، تشدید نظارت‌ها در اجرای پروتکل‌ها بهداشتی، تجدیدنظر در برنامه حرکتی ناوگان حمل و نقل عمومی جهت بهبود مدیریت بحران ویروس کووید-۱۹ ارائه شده است.
صالحی کهریزسنگی و رشیدی (۱۳۹۷)	در شرایط بحران داشتن دانش و چابکی گروه، باعث بهبودی وضعیت کاری می‌شود و مدیریت دانایی بر عملکرد کلی مؤثر است و باعث بهبود کیفیت خدمات و کاهش خطرهای احتمالی می‌شود.
پرهیزگار و رحمانی (۱۳۹۲)	«کاهش نیروی انسانی» و «مدیریت هزینه پرسنل» به‌عنوان شایع‌ترین اقدامات مدیران منابع انسانی در شرایط بحران شناخته شد.
احمدی و همکاران (۱۳۹۱)	نیروی انسانی، نقشی حیاتی در مراحل پیشگیری، ایجاد شوک، وخامت، مزمن شدن، مهار و یادگیری ناشی از بحران دارد. به علاوه، عوامل فرهنگی، غلبه بر ترس، تخصص محوری، گرایش به فناوری‌های نوین و فرهنگ غالب و پیشرو در فرایند مدیریت انسانی تأثیر زیادی بر فرایند مدیریت بحران دارند.
کریمی (۱۳۸۹)	عواملی چون عوامل مدیریتی، انگیزشی، محیطی سازمانی، نگهدارنده (بهداشتی، ایمنی، مالی، تسهیلاتی یا رفاهی)، آموزشی و پژوهشی و ساختاری بر مدیریت منابع انسانی در مهار بحران تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای از نوع اکتشافی، از بعد روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان خبره حوزه منابع انسانی شاغل در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس بودند. داده‌های موردنیاز از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند جمع‌آوری شد. جهت طرح و تدوین سؤال‌های مصاحبه از نوع‌شناسی سؤال‌های مصاحبه‌ای کوال و برینکمن (۲۰۰۹) استفاده شد: برای کم شدن از فشار روانی و استرس

مصاحبه‌شوندگان و نیز برای ایجاد اعتماد در آنان، مدخل ورود به مصاحبه برخی سؤالات ابتدایی در مورد تخصص، شغل، تحصیلات بود. بعد از ایجاد جودوستانه‌تر سؤالات زیر به ترتیب از مصاحبه‌شونده‌ها پرسیده می‌شد:

نخست مصاحبه‌ها با سؤال‌های باز برای به دست آوردن اطلاعات فردی مشارکت‌کنندگان و برای کم شدن از فشار روانی و استرس مصاحبه‌شوندگان و نیز برای ایجاد اعتماد در آنان با سؤال‌های یکسان شروع شد. این مرحله در حقیقت بخش آغازین مصاحبه بوده که انجام مصاحبه آسان‌تر شد.

مثال اگر ممکن است در مورد نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در مدیریت بحران کووید-۱۹ صحبت کنید. سازمان چگونه این شرایط را مدیریت می‌کند؟

در برخی موارد از سؤال‌های غیرمستقیم^۶ نیز استفاده می‌شد؛ به‌طور مثال در صورتی که احساس می‌شد موردها ترجیح می‌دادند در مورد موضوع مورد بحث به‌طور شفاف صحبت نکنند پرسیده می‌شد: دیگران در این زمینه چه نظر و دیدگاهی دارند؟

همچنین در صورتی که احساس می‌شد بحث از مسیر اصلی خود منحرف شده است مصاحبه‌گر باید آن را بازآوری کند. پژوهشگر با سؤال‌های ساخت‌دهنده^۷ جریان طبیعی مصاحبه را احیا نماید.

هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و بسته به شرایط در یک یا دو جلسه انجام شد. مصاحبه‌کننده سعی کرده است تا کمترین دخالت را در جهت‌دهی عامدانه به اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان داشته باشد و فقط وقتی جواب سؤالات از بحث اصلی منحرف می‌شد، به‌صورت غیرمستقیم بحث را به مجاری اصلی هدایت می‌کرد. بعد از آن با روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی و دعوت مستقیم توسط مصاحبه‌کننده، مابقی مصاحبه‌ها انجام و مصاحبه‌ها تا حادشباع نظری ادامه یافتند.

درمجموع با ۲۰ نفر انجام گرفت که در مصاحبه بعد از مصاحبه با مورد ۱۵ ام هیچ کد جدیدی به دست نیامد. بنابراین، محققان مصاحبه را با توجه به مفهوم اشباع نظری پایان دادند. افراد مشارکت‌کننده در پژوهش شامل: الف) ۵ نفر از مدیران ارشد با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت سازمانی و حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ ب) ۸ نفر از معاونان و مدیران منابع انسانی با مدرک حداقل کارشناسی ارشد و حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت؛ ۷ نفر از کارشناسان ارشد خبره حوزه مدیریت منابع انسانی با حداقل مدرک کارشناسی و حداقل ۱۲ سال سابقه خدمتی.

در این پژوهش از معیارهای ۱- تطبیق توسط اعضا، ۲- بررسی همکار، ۳- مشارکتی بودن پژوهش، ۴- اظهار سوءگیری پژوهشگر، ارائه شده توسط کرسول و میلر^۸ (۲۰۰۰) جهت بهبود روایی استفاده گردید. همچنین جهت بالا بردن اعتبار پژوهش،

در ادامه سؤال‌های مقدماتی^۱ مطرح شد. این نوع سؤال‌ها، سؤال‌های اولیه، مقدماتی و ورودی به فرایند مصاحبه هستند. درواقع این نوع سؤال‌ها به ابعاد عمده پدیده مورد مطالعه اشاره دارد. پاسخ‌های سوژه‌ها ممکن است با کنجکاوی، اصرار و نگرش انتقادی مصاحبه‌گر بیشتر گسترش یابد. بدین منظور در مصاحبه‌های این پژوهش، سؤال‌های پیگیری^۲ مطرح گردید. برای مثال؛ می‌توانید ادامه دهید؟ داشتید می‌گفتید!

نوع‌شناسی دیگری از سؤالات، سؤال‌های آزمودنی^۳ هستند که محتوای دقیق و صحیح پاسخ‌های مصاحبه‌شونده را واری می‌کند. لطفاً بیشتر راجع به این قسمت صحبت کنید؟ لطفاً مثال‌های بیشتری از این دست دارید؟

همچنین جهت ادامه فرایند مصاحبه، سؤال‌های تخصیصی^۴ مطرح گردید. برای مثال؛ وقتی نظام دورکاری استقرار شد، چه تأثیر بر سازمان داشت؟

مصاحبه‌گر سؤال‌های مستقیم^۵ را به‌منظور پرسیدن ابعاد موضوع مورد مطالعه مطرح می‌کند. مرحله بعدی به صورت نیمه ساختاریافته و با استفاده از برخی سؤال‌ها از پیش تعیین شده و نیز طبق راهنما و پروتکل مصاحبه (جدول ۲) بود و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا به سؤالات پاسخ دهند.

جدول ۲. نمونه‌ای از پروتکل اصلی مصاحبه

Table 2. Examples of the Main Interview Protocol

سؤالات اصلی
شرایط علی مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
پدیده محوری مدیریت بحران و ابعاد آن با در نظر گرفتن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
زمینه و بافت مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
شرایط مداخله‌گر مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
راهبردهای مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟
پیامدهای مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟

جهت دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان در خصوص سؤال‌ها فوق، در مورد تجارب خود از کووید-۱۹ صحبت کنند، به‌طور

6. Indirect questions
7. Structuring questions
8. Creswell and Miller

1. Introducing questions
2. Follow-up questions
3. Probing questions
4. Specifying questions
5. Direct questions

معیارهای ارائه توسط لینکن و گوبا (۱۹۸۵) از جمله: ۱- قابل قبول بودن، ۲- انتقال‌پذیری، ۳- قابلیت اطمینان و ۴- تأییدپذیری، مورد بررسی قرار گرفتند. سپس برای تأیید پایایی مصاحبه‌ها از ۱- روش باز آزمون و ۲- روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد.

جدول ۳. نتایج پایایی باز آزمون

Table 3. Results of Re-Test Reliability

عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
P _r	۳۱	۳۲	۲۸	۷	۸۹
P _h	۳۴	۳۳	۳۱	۵	۹۳
P _v	۲۸	۲۹	۲۶	۵	۹۱
P _{۱۲}	۳۲	۳۰	۲۹	۴	۹۴
کل	۱۲۵	۱۲۴	۱۱۴	۲۱	۹۲

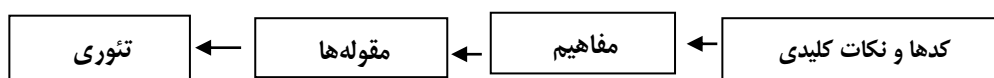
طبق جدول ۳، از آنجایی که ضریب پایایی هر ۴ مصاحبه بالاتر از ۸۰٪ و ضریب پایایی کل ۹۲٪ است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی باز آزمون، پایایی بالایی دارند.

جدول ۴. نتایج پایایی دو کدگذار

Table 4. Results of the Inter-coder Reliability

عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کدهای کدگذار اول	تعداد کدهای کدگذار دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
P _r	۳۱	۳۴	۳۰	۵	۹۲
P _h	۳۴	۳۷	۳۲	۷	۹۰
P _v	۲۸	۳۵	۲۷	۹	۸۶
P _{۱۲}	۳۲	۳۶	۳۰	۸	۸۸
کل	۱۲۵	۱۴۲	۱۱۹	۲۹	۸۹

طبق جدول ۴، ضریب پایایی هر ۴ مصاحبه بالاتر از ۶۰٪ است و ضریب پایایی کل ۸۹٪ است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.



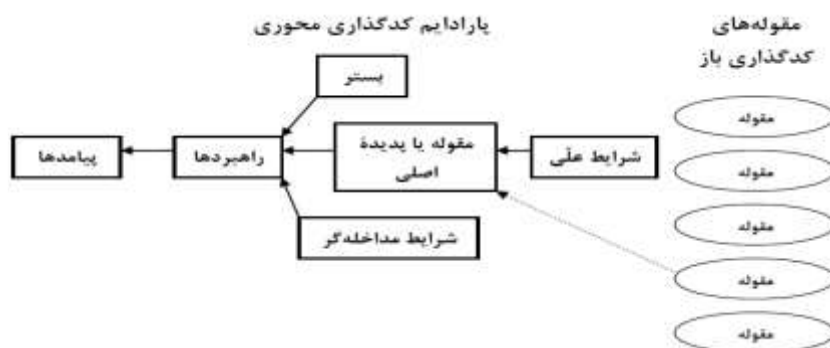
شکل ۱. مسیر تکامل تئوری در روش نظریه داده‌بنیاد

Figure 1. Path Theory of Evolution in the Grounded Theory Method

کدهای استخراجی، کدگذاری مرتبه دومی صورت گرفته که مفاهیم درنهایت مقوله‌ها را شکل دادند. در کدگذاری محوری سعی شد تا مقوله و مفاهیم را در قالب مدل پارادایمی گنجانند. درنهایت در کدگذاری انتخابی سعی شد تا داستان مقوله‌ها به دست آمده را مرتبط با هم تبیین کرده و سپس مقوله اصلی تبیین شد.

در طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد سه مرحله کدگذاری وجود دارد که به ترتیب عبارت‌اند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. در این پژوهش ضمن استفاده از روش مقایسه‌ای مداوم استراوس، در کدگذاری باز، نخست بر روی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری مرتبه اولی صورت گرفته و کدهای اولیه استخراج شد و پس از نهایی کردن کدها، مجدداً بر روی

است با مصاحبه ۱۵ ام مدل پژوهش به کفایت نظری رسید؛ اما جهت احتیاط و به‌احتمال تولید داده جدید، مفهوم جدید و یا مقوله جدید مصاحبه‌ها تا نفر ۲۰ ام ادامه یافت. سپس مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود (۲۷ مقوله فرعی). در کدگذاری محوری، مفاهیم و مقوله‌هایی که در کدگذاری باز تجزیه نشده‌اند در ترکیبی جدید به یکدیگر متصل می‌شوند. برای کدگذاری محوری، مدل پارادایمی استفاده شد. اجزای کدگذاری محوری عبارت‌اند از: شرایط علی، مقوله‌محوری، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها (نمودار ۲).



شکل ۲. مدل پارادایمی در کدگذاری محوری

Figure 2. Paradigm Model in the Axial Coding

این فرایندها موردتوجه قرار گیرند. از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اتخاذ راهبرد مدیریت بحران با در نظر گرفتن نقش سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی را عنوان نمایند.

- شرایط مداخله‌گر بحران کرونا: شرایط مداخله‌گر برخلاف شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که بر انتخاب راهبردها مؤثر است و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها را تسهیل و تسریع کنند؛ بنابراین، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا در مورد این موضوع که «انتخاب راهبردها و مکانیزم‌های مدیریت بحران متأثر از چه عواملی است؟» را بیان کنند.

- راهبردها (راهبردهای مدیریت بحران کرونا): در راهبردها، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌تواند در مدیریت بحران کووید-۱۹ راهگشا باشد موردتوجه قرار گرفت. لذا، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا راهبردهای موردنیاز برای مدیریت بحران براساس سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عنوان کنند.

یافته‌های پژوهش

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی بررسی و تحلیل شدند.

کدگذاری باز، بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد. بدون این قدم تحلیل اساسی اولیه، بقیه تجزیه و تحلیل و ارتباطات که به دنبال آن می‌آیند صورت نمی‌گیرد. برای استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. در مرحله اول، نکات کلیدی موجود در مصاحبه تبدیل به ۴۹۸ کد و در مرحله دوم این کدها به مفاهیم (۱۴۴ مفهوم) تبدیل شدند. شایان ذکر

در ادامه براساس یافته‌های به دست آمده، اجزای کدگذاری محوری تشریح می‌شود: (جدول ۵)

- شرایط علی (دیدگاه نهادگرایی شرایط کرونا): منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر پدیده تأثیر می‌گذارند و منجر به بروز آن می‌شوند. بنابراین، نخست از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا عوامل ترغیب‌کننده و یا الزام‌آور برای مدیریت بحران ویروس کرونا براساس سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان هرمزگان را عنوان کنند.

- پدیده محوری (سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا): پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده و نیز با توجه به ماهیت مقوله‌ها، مقوله "سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی" به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد.

- شرایط زمینه‌ای بحران کرونا: شرایط زمینه‌ای برای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط ویروس کرونا هستند، شرایطی که می‌بایست برای موفقیت بهتر در اجرای

پایامدهای مدیریت بحران کرونا: در بعد پیامدها، پیامدهای مورد انتظار از تأثیرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای مدیریت بحران موردتوجه قرار گرفت. برای استخراج این پیامدها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظر خود را در این خصوص بیان کنند.

جدول ۵. اجزای کدگذاری محوری

Tebal 5. Element of Axial Coding

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
شرایط علی: عوامل نهادگرایی شرایط کرونا	الزامات اجباری	الزامات قانونی داخلی
		الزامات قانونی خارجی
		الزامات سیاسی
	اقدامات ارادی	استقرار سیستم‌های مدیریتی
		ارائه تجارب مدیریتی و سازمانی
		ایفای نقش مسئولیت اجتماعی و مدنی
		به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات
	اقدامات واکنشی	شرکت در وبینارها، جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های محلی و ملی
		به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات
		اقدامات روابط عمومی
پدیده محوری: سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا	هنجارها و ارزش‌ها	برگزاری وبینارها و نشست‌های مجازی
		توجه به ارزش‌های سازمانی
		تأکید بر مسائل فرهنگی و اجتماعی
	تعدیل، تأمین و انتخاب کارکنان	توجه به معنویت در محیط
		رعایت آموزه‌های دینی و مذهبی
		بهینه‌کردن نیروی انسانی
		ساماندهی کردن نیروهای موجود
	مدیریت پرداخت	تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی افراد
		مدیریت کمیت حضور نیروها
		طرح جانشین پروری و جدول جایگزینی
		تأمین کمبود نیرو از طریق روش‌های جایگزین
بهداشت و ایمنی	مدیریت پرداخت	انتخاب نیرو براساس شفقت‌بندی و زمان انعطاف‌پذیر
		درخواست پشتیبانی از واحدهای دیگر
		تحرك کارکردی کارکنان
		شفاف بودن سیستم پرداختی
	بهداشت و ایمنی	عادلانه و منطقی بودن مبنای پرداخت
		سازگار بودن پرداخت با سطوح مسئولیت و پاسخگویی
		قابل مقایسه بودن پرداختی نسبت به سایر سازمان‌ها
		ارائه پاداش‌های مالی و غیرمادی
	بهداشت و ایمنی	پرداخت پاداش براساس مشارکت و درگیری در فعالیت‌ها
		رعایت اصول بهداشتی و ایمنی
		تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی
		تقویت فرهنگ بهداشت و ایمنی
	بهداشت و ایمنی	آشناسازی کارکنان با جنبه‌های مختلف بهداشت و ایمنی
		روش‌های پیشگیری
		کنترل اجرای اصول بهداشتی و ایمنی
		جمع‌آوری اطلاعات در زمینه سلامت کارکنان

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
سازمان‌دهی و طراحی شغل		ارتباط با بخش سلامت
		تعریف انجام دادن وظایف کاری در ساعات شناور
		جرح، تعدیل و ادغام وظایف کاری
		تقسیم کار مجدد
		تعریف وظایف کاری قابل انجام به صورت دورکاری
		واگذاری اختیارات شغلی
		گروه‌بندی فعالیت‌ها
		شناسایی نیازهای آموزشی با توجه به شرایط کنونی
		استفاده از فناوری و ایجاد و طراحی برنامه‌های آموزشی مجازی
		پشتیبانی آنلاین
آموزش و توسعه از راه دور		تشریح دانش و مهارت‌های شغلی موردنیاز
		ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی مجازی
		تقویت مهارت‌های رفتاری و عملکردی از راه دور
		اطمینان از رهبری و نظارت کافی
		ارائه بازخورد ارزیابی عملکرد
		رفع نقاط ضعف به توجه نتایج ارزیابی عملکرد
		جلسات بازنگری و ارزیابی عملکرد
		افزایش انگیزه کارکنان
		بهبود و پیشرفت در مسیر شغلی
		وجود انگیزه و التزام طرفین به همکاری
مدیریت عملکرد		حاکمیت مشارکتی در همکاری بین سازمانی
		حاکمیتی عنصر مرکزی در همکاری بین سازمانی
		ارتباطات دوطرفه
		سازگاری (استراتژیک، ساختاری و فرایندی)
		اعتمادسازی در رابطه
		مسئولیت‌پذیری در قبال کار مشترک
		فعالیت‌های اجتماعی و اقدامات انسان دوستانه
		کارهای گروهی
		تاب‌آوری انطباقی
		تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده
راهبردهای مدیریت بحران کرونا		آمادگی
		مسئولیت‌پذیری
		مشارکت مؤثر همگانی
		آگاهی از وضعیت
		تعهد تاب‌آوری
		تخصصی‌سازی
		نوآوری
		سرعت و انعطاف‌پذیری
		افزایش دسترسی
		تعهدات اعضای شبکه
همکاری		ماهیت شبکه
		مشارکت سازمان‌های مردم نهاد
		سیستم‌های ارتباطی اطلاعات
		دسترسی به امکانات
		ظرفیت‌سازی
		تاب‌آوری
		مسئولیت‌پذیری
		مشارکت مؤثر همگانی
		آگاهی از وضعیت
		تعهد تاب‌آوری
تاب‌آوری		تخصصی‌سازی
		نوآوری
		سرعت و انعطاف‌پذیری
		افزایش دسترسی
		تعهدات اعضای شبکه
		ماهیت شبکه
		مشارکت سازمان‌های مردم نهاد
		سیستم‌های ارتباطی اطلاعات
		دسترسی به امکانات
		ظرفیت‌سازی
شبکه‌سازی		ظرفیت‌سازی
		دسترسی به امکانات
		سیستم‌های ارتباطی اطلاعات
		مشارکت سازمان‌های مردم نهاد
		ماهیت شبکه
		تعهدات اعضای شبکه
		افزایش دسترسی
		سرعت و انعطاف‌پذیری
		نوآوری
		تخصصی‌سازی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
مقوله‌های اصلی	مدیریت دانش	یادگیری
		شناسایی فرصت‌های مشترک
		صیانت از حقوق شهروندان
		ظرفیت‌سازی از طریق فناوری اطلاعات
		تحول و نوآوری
		اصلاحات و سازمان‌دهی مجدد
		اشتراک دانش و اطلاعات
		تعامل‌پذیری
		کانال‌های ارتباطی
		اطلاع‌رسانی
	مدیریت استرس کارکنان	توسعه دانش استراتژیک
		استراتژی شخصی‌سازی دانش
		تکنیک‌های مشاوره‌ای
		تکنیک‌های مقابله سازگار
		تکنیک‌های مقابله ناسازگار
شرایط زمینه‌ای بحران کرونا	ویژگی‌های سازمان	نوع فعالیت سازمان
		موقعیت جغرافیایی
		وجود بخش رسمی منابع انسانی
		اندازه سازمان
		خلاقیت و نوآوری
	فرهنگ سازمانی	انطباق‌پذیری
		رهبری
		کار تیمی
		حمایت مدیریت
		الگوی ارتباطی
	زیرساخت‌ها	یکپارچگی
		زیرساخت‌های سخت
		زیرساخت‌های نرم
شرایط مداخله‌گر	عوامل مدیریتی و سازمانی	سبک مدیریتی
		پاسخگویی
		مسئولیت‌پذیری
		شایستگی
		فناوری
	عوامل مرتبط با کنشگران انسانی	جوسازمانی
		هوش اجتماعی
		رفتار شهروندی سازمانی
		اخلاق حرفه‌ای
		سرمایه اجتماعی
	عوامل و متغیرهای کلان محیطی	ساختار و سیاست‌های دولت
		مسائل و چالش‌های سیاسی
		متغیرهای مالی و اقتصادی
		شرایط فرهنگی
		شرایط جغرافیایی
پیامدهای مدیریت بحران	سطح اول:	سلامت جسمی کارکنان

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
تأثیر بر کارکنان	تأثیر بر کارکنان	سلامت روانی کارکنان
		رفع نیازهای خانوادگی کارکنان
		تعادل کار و زندگی
		ارتقای مهارت‌های کارکنان
		پویایی کسب و کار
		چابکی سازمانی
		نوآوری سازمانی
		دستیابی به منابع مکمل
		حمایت اجتماعی
		سرمایه ارتباطی
سطح دوم: تأثیر بر سازمان	تأثیر بر سازمان	یادگیری سازمانی
		کاربرد فناوری اطلاعات
		مدیریت هزینه‌ها
		انعطاف‌پذیری سازمانی
		افزایش سلامت جامعه
سطح سوم: تأثیر بر جامعه	تأثیر بر جامعه	فرهنگ‌سازی در جامعه
		تأثیر بر سیاست‌ها و خط‌مشی عمومی
		جلب رضایت افکار عمومی
		تاب‌آوری جامعه

به صورت روایی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، نمودار (۳) ارتباط شماتیک میان مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد.

مرحله کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه سومین کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را



شکل ۳. الگوی راهبردهای مدیریت بحران کرونا مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی

Figure 3. Model of Covid Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies.

بحث و نتیجه‌گیری

طبق پژوهش‌های ترابی و فتحی (۱۴۰۰) مدیریت بحران در بخش دولتی جز اولویت‌دارترین موضوع پژوهشی شناخته شده است. شیوع کووید-۱۹ موجب اختلال، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام در همه سازمان‌ها شده است. افراد، سرمایه اصلی هر سازمانی هستند و به دستیابی اهداف سازمانی کمک می‌کنند. بر این اساس، برای مدیریت پایدار منابع انسانی، بازنگری استراتژی سازمانی پاسخ مناسبی به این شرایط بحرانی است (عزیزی و همکاران^۱، ۲۰۲۱). علی‌رغم اینکه منابع انسانی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل مدیریت بحران موردتوجه قرار گرفته است، اما در پژوهش‌های انجام گرفته از شناسایی فرایند و نحوه اثرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در مدیریت بحران غفلت شده و با توجه به اینکه کووید-۱۹ پدیده جدیدی است این موضوع، تاکنون مورد بررسی و کنکاش علمی با رویکرد زمینه‌ای قرار نگرفته است. به‌منظور رفع این خلأ نظری، پژوهش حاضر درصدد تدوین «الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی» با رویکرد زمینه‌ای در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس است. در این مقاله براساس رویکرد اکتشافی در پدیده‌های اجتماعی و با بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده بنیاد، الگوی زمینه‌ای بر مبنای مدل پارادایمی در قالب کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی طی فرایندی رفت و برگشتی از درون داده‌ها تکامل و توسعه داده شد. سپس مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند و درنهایت مدل کیفی پژوهش ارائه شد.

طبق پژوهش‌های انجام شده از آنجا که با شیوع کووید-۱۹ چالش‌های متعددی در سازمان‌ها پدیدار شده، این چالش‌ها نیاز به مدیریت اثربخش دارند (کرزالا و آچاریا^۲، ۲۰۲۰). پژوهش حاضر را می‌توان به‌عنوان آغازی برای مدیریت چنین چالش‌هایی جهت مقابله با بحران کووید-۱۹ در نظر گرفت. در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی دارای سطح بالاتری از تجربه و تحصیلات بودند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که آن‌ها ضمن داشتن دانش تخصصی به‌طور خاص از شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، می‌توانند سازگاری بیشتری با بحران داشته باشند. بدین ترتیب از دیدگاه آدیکارام و همکاران (۲۰۲۱) عواملی زیربنایی و متغیرهای مرتبط

با کنشگران انسانی مانند میزان آمادگی، در دسترس بودن منابع و نقش متخصصان منابع انسانی در روند سازگاری سازمان‌ها با مدیریت بحران همه‌گیری کووید-۱۹ تأثیر بسزایی دارند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل نهادی (الزامات اجباری، وضع اقدامات ارادی، وضع اقدامات واکنشی و هنجارها و ارزش‌ها) به‌عنوان عوامل علی، نقش چشمگیری در اتخاذ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران کووید-۱۹ داشته‌اند. این یافته با دیدگاه رایت و مک‌ماهان^۳ (۱۹۹۲) همخوانی دارد. رایت و مک‌ماهان معتقدند که مدیریت منابع انسانی نیازمند آن است تا عوامل نهادی را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی موردتوجه قرار دهد.

همچنین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بحران‌محور شناسایی شده در پژوهش (ازجمله: تعدیل، تأمین، انتخاب کارکنان، مدیریت پرداخت، بهداشت و ایمنی، سازمان‌دهی و طراحی شغل، آموزش و توسعه از راه دور و مدیریت عملکرد) نیز با نتایج پژوهش کرزالا و آچاریا (۲۰۲۰) سازگاری دارد. طبق نتایج آن پژوهش در شرایط بحران کووید-۱۹ می‌توان اقدامات مدیریت منابع انسانی را با رویکرد دورکاری انجام داد. این رویکرد نه تنها روش موقتی دوره بحران است؛ بلکه می‌توان به‌عنوان یک سیستم دائمی مدیریت منابع انسانی برای دوره عادی مورد استفاده قرار داد. مضاف بر این، رویکرد داوطلبانه مبتنی بر کار و پرداخت، می‌توان استفاده کرد. به‌طوری که برنامه آموزش و ایجاد ظرفیت می‌تواند با استفاده از ابزارهای آنلاین با جامعه‌پذیری گروهی ایجاد شود. همچنین طبق پژوهش ژونگ و همکاران (۲۰۲۱) استفاده از فناوری در فرآیندهایی مانند آموزش و توسعه و بهداشت و ایمنی به امر ضروری تبدیل شده است. مسائل مربوط به منابع انسانی مانند کار از راه دور و ارتباطات تحت تأثیر همه‌گیری کووید-۱۹ قرار گرفته‌اند.

یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که راهبردهای همکاری، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و مدیریت استرس کارکنان از اهم استراتژی‌های اتخاذ شده در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس هستند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مروری انجام شده توسط عزیزی و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیری، تقویت کارایی داخلی، استعدادیابی و ایجاد تغییرات خلاقانه براساس ارزیابی و نیازهای فعالیت‌های جاری سازمان سازگار است. همچنین نتایج دیگر دال بر آن است که اتخاذ راهبردهای

1. Azizi & et al

2. Koirala & Acharya

3. Wright & McMahan

محیط در سازمان‌های دولتی است. بنابراین، براساس نتایج پژوهش، در شرایط بحران کرونا می‌توان پیشنهادهایی کاربردی و اجرایی پیشنهاد کرد: (۱) نهادینه کردن سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بحران محور (تعدیل، تأمین، انتخاب کارکنان؛ مدیریت پرداخت؛ بهداشت و ایمنی؛ سازمان‌دهی و طراحی شغل؛ آموزش و توسعه از راه دور و مدیریت عملکرد)؛ (۲) تلاش به‌منظور ایجاد یک بستر مناسب با ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت جاری‌سازی راهبردهای مدیریت بحران (۳) بهبود عوامل مدیریتی/ سازمانی و عوامل مرتبط با کنشگران انسانی و توجه به متغیرهای کلان محیطی تأثیرگذار بر راهبردهای مدیریت بحران (۴) طراحی نظام‌های اثربخش مدیریت بحران در حوزه مدیریت منابع انسانی (در زمینه‌های همکاری، تاب‌آوری، شبکه‌سازی، ظرفیت‌سازی، مدیریت دانش و مدیریت استرس) (۵) آسیب‌شناسی و ارزیابی سطح اثربخشی راهبردهای مدیریت بحران براساس مدل طراحی شده جهت کسب پیامدهای موردنظر.

پیشنهادهای

مطابق با نتایج پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود: (۱) آزمون و برازش الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید-۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد کمی؛ (۲) ارائه مدل فرایندمحور راهبردهای مدیریت بحران در قالب مجزا و به تفکیک سیاست‌ها، فرایندها و اقدامات منابع انسانی؛ (۳) تهیه نقشه مسیر براساس آنالیز میزان تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در راهبردهای مدیریت بحران؛ (۴) مقایسه تطبیقی راهبردهای مدیریت بحران مبتنی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی؛ (۵) بررسی گزاره‌های حکمی و آزمون فرضیه‌های راهبردی پژوهش که حاصل مصاحبه‌های عمیق و غربال‌گری دقیق و تلخیص آن‌ها است برای مطالعات میدانی آتی پیشنهاد می‌شود. (۶) از آنجایی که پژوهش حاضر تنها در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس به صورت کیفی انجام گرفته، بنابه این محدودیت، تعمیم نتایج پژوهش به دیگر سازمان‌ها نیاز به بررسی بیشتری دارد. توصیه می‌شود جهت سنجش پایایی و افزایش روایی‌سازهای مدل، این بررسی در سازمان‌های مختلف صورت پذیرد یا از طریق پژوهش‌های پیمایشی راست‌آزمایی شود.

سیاسگذاری

از کلیه کسانی که در مراحل تدوین مقاله با نظرات علمی خود بر غنای مقاله افزودند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

مدیریت بحران می‌تواند تأثیر مثبتی بر سه سطح کارکنان، سازمان و جامعه داشته باشد. به‌زعم پژوهش‌کریرالا و آپاریا (۲۰۲۰)، کارکنان قراردادی بیشترین آسیب در شرایط بحرانی کووید-۱۹ خواهند داشت. در چنین شرایطی حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند با به‌کارگیری اقداماتی از جمله کار از خانه (دورکاری) و روش جدید سیستم پرداخت، کارکنان خود را طبق شرایط عادی حفظ کند. در سطح کسب‌وکار نیز به‌عنوان مثال؛ در این شرایط بحرانی حتی رهبر صنعت خودرو، جنرال موتورز، شروع به ساخت تجهیزات پزشکی کرد. با وقوع این بحران، برنامه‌ریزی و جهت‌گیری کسب‌وکار کاملاً تغییر کرده است. در این شرایط، تمرکز روی زندگی و معیشت است. شرایط بحرانی فعلی، برای نشان دادن این است که افراد سرمایه‌های واقعی هستند. چنین اعتماد و اطمینانی باید در این زمان ایجاد شود. اکنون این افراد یقه سفید و یقه آبی نیستند، این زمان، زمان بی‌رنگ شدن در سازمان‌ها است.

در صورت اجرای اثربخش راهبردهای مدیریت بحران، چالش‌های شناسایی شده در پژوهش‌های عزیزی و همکاران (۲۰۲۱) در سطح تغییرات رفتاری اجتماعی و سطح سازمانی، به نحوی قابل مدیریت کردن هستند. طبق نتایج پژوهش حاضر، این امر اثرات مثبتی بر سطح سازمان و حتی سطح جامعه (افزایش سلامت جامعه، فرهنگ‌سازی در جامعه، تأثیر بر سیاست‌ها و خط‌مشی عمومی؛ جلب رضایت افکار عمومی و افزایش تاب‌آوری جامعه) خواهد گذاشت.

سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نیز با استفاده از نتایج این پژوهش و آگاهی از راهبردهای مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند سیاست‌های کامل‌تری را جهت حل مسائل و برطرف کردن چالش‌های برآمده از کووید-۱۹ تدوین نمایند و به امر سیاست‌گذاری با دیدی وسیع‌تر و جامع‌تر پرداخته و در مرحله اجرا موفق‌تر عمل کنند. مضاف بر این، الگوی ارائه شده می‌تواند به سازمان‌ها جهت شناسایی نقاط قابل‌بهبود فرایند مدیریت بحران کمک کرده و در نتیجه برای حل این مسائل، توجه و تمرکز مدیران ارشد سازمان به حوزه مدیریت منابع انسانی خواهد بود. این پژوهش ادعا دارد که می‌توان با به‌کارگیری و بررسی اثربخش سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، بستر و ظرفیت لازم را فراهم آورد و از این طریق بحران را به شیوه مطلوبی‌تر مدیریت نمود.

مدل پژوهش با ارائه مقوله‌های اصلی برای تأثیرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر راهبردهای مدیریت بحران؛ نیازمند به‌کارگیری و جاری‌سازی این موارد در قالب فضای واقعی

References

- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P., & Irani Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2) 192-218.
- Ahmadi, S. A. A., Rasooli, R., Rajabzadeh Qatari, A., & Pouya, P. (2012). Presenting a Crisis Management Model with Emphasis on Human Resources Management System for Hospitals of Tehran. *Public Management Quarterly*, 10 (4), 1-24. (In persian)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2010). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition, London: Kogan Page.
- Asadi, A., Mohammadi, N., Droudy, H., & Farahmandian, A. (2021). Professionalism Human Resource Management Model in Government Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mines, and Trade). *Public Organizations Management*, 9(4), 12-26. (In Persian)
- Ayittey, F., Ayittey, M. K., Chiwero, N. B., Kamasah, J. S., & Dzuvoor, Ch. (2020). Economic impacts of Wuhan 2019-nCoV on China and the world. *Journal of Medical virology*, 92(5), 473-475.
- Azizi, M. R., Rasha Atlasi, R., Arash Ziapour, A., Jaffar Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7, e07233, 1-9.
- Babaei Rayni, A., Daneshfard, K., & Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Public Organizations Management*, 9(3), 45-60. (In Persian)
- Baldwin R., & di Mauro, B. W. (eds). (2020). *Economics in the Time of COVID19*. CEPR Press. 6 March.
- Bonareri, O. J. (2019). *Percieved Effect of Human Resource Policies On Employee Performance At Elgon Tea Factory*, Transnozia County, Kenya. Dr Mercy Munjuri, School of Business, University of Nairobi.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. (2019). A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement. *Journal of Management*, 45, 2498-537.
- Budhwar, P., & Sparrow, R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131.
- Firestone, S. (2020). Importance of organizational culture to crisis leadership. In *Biblical principles of crisis leadership* (pp. 23-34). Palgrave Macmillan, Cham.
- Gachugu, E. M., Awino, Z. B., Iraki, X. N., & Machuki, V. (2019). Top management team diversity and organizational performance: an empirical investigation of strategic leadership influence. *Journal of Strategic Management*, 3(2), 15-29.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human*

- Resource Management Review*, 31(24), 100824.
- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes Jr, R. M. (2020). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259-264.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Karimi, H. (2010). Identifying the Effective Factors in Human Resources Management in earthquake in Imam Sajad Hospital, *jorar*, 2(1), 71-84. (In persian)
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366-91.
- Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. *Available at SSRN 3584092*.
- Koushki Jahromi, A. (2021). Identifying the Competencies of Human Resource Managers to Succeed In the Corona Virus Crisis with a Digital Business Approach. *Journal of Resource Management in police*, 1, 207-238. (In persian)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Second Editions, Sage Publications.
- Lai, C. C., Shih, T. P., Ko, W. C., Tang, H. J., & Hsueh, P. R. (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International journal of antimicrobial agents*, 55(3), 105924.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly, Beverly Hills, CA: Sage
- Lu, C., Chen, S., Huang, P., & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
- Malmir, R., Maher, A; Toghyani, R., & Safari, M. (2020). COVID-19 Crisis Management: Reengineering the Health Care System in Iran. *Scientific-Research Journal of Medical Council of Iran*, 38(1), 11-18. (In persian)
- Movagharpak, A. (2020). Development of an Effective Strategy in Corona Virus Crisis Management with Emphasis on the Role of NAJA Based on SWOT Matrix Method (Case Study of Hamadan). *Quarterly Journal of Hamedan Police Science*, 7(26), 29-44. (In persian)
- Nasehifar, V., Amiri, M., & Mubarakabadi, H. (2018). Components of Human Resource Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) for Better Performance. *Journal of Research in Human Resources Management*. 10(3), 25-46. (In persian)
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020a). COVID-19 in Sri Lanka and Seven HRM Related Recommendations against COVID-19. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 152-157.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 37-49.
- Parhizgar M. M., & Rahmani N. (2013). Identifying and Prioritizing Efficient Measures of Human Resource Manager in Crisis Using Combined ANP and DEMATEL Approaches. *ORMR*, 3(3), 1-22. (In persian)
- Rashidi, M., Sayednaghavi, M. A., Rezaeemanesh, B., & Vaezai, R. (2021). Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack. *Public*

- Organizations Management*, 9(3), 141-160. (in Persian)
- Roche, W. K., & Teague, P. (2012). Human resource management and ADR practices in Ireland. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 528-549.
- Salehi Kahrizsangi, I., & Rashidi, M. M. (2018). Knowledge Management and Its Effect on Crisis Reduction through a Human Resource Agility Approach (Case study: Shariati Hospital of Isfahan). *Quarterly Journal of Crisis and Emergency Management*, 35(10), 117-138. (In Persian)
- Sener, I. (2012). Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 3(28), 169-177.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Snell, S.A., Pedigo, P.R., & Krawiec, G.M. (1995). *Managing the impact of information technology on human resource management*. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T.
- Steen, R., & Morsut, C. (2020). Resilience in Crisis Management at the Municipal Level: The Synne Storm in Norway. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(1), 35-60.
- Tahourian Askari, M., Rahati, S., & Abdi, F. (2020). Crisis management in the Corona era. *Sixth National Conference on New Research in the Field of Humanities, Economics and Accounting in Iran*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1117713> (In Persian)
- Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, 9(2), 669-705.
- Torabi, M., & Fathi, M.R. (2021). Content Analysis of the Researches in the Journal of Public Organizations Management. *Public Organizations Management*, 9(4), 55-66. (In Persian)
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report-34. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 228.

آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران

عبدالرضا غنی‌زاده^۱، *روح‌اله نوری^۲، اکبر حسن‌پور^۳، یوسف وکیلی^۴

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی (مدیریت رفتاری)، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۳/۰۷) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۷/۲۹)

Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations

Abdorrezza Ghanizadeh¹, *Roohallah Noori², Akbar Hassanpour³, Yousef Vakili⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Human Resource Management (Organizational Behavior Management), Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: (2021/May/28)

Accepted: (2021/Oct/21)

«مقاله: پژوهشی-پیمایشی»

Abstract

About a decade has passed since the establishment and implementation of the current performance management system of Iranian public sector organizations according to the criteria of the Civil Service Management Act. Nevertheless, this system has not been scientifically and comprehensively pathologized. Since the possible failures and shortcomings of the current system will cause deep performance gaps if they are placed together and continue, so the purpose of the present research is the pathology of the mentioned system. First, the literature on performance management (at the organizational level) was studied and the selected sources were reviewed, classified, and thematically analyzed. Then, semi-structured interviews with nineteen performance management experts in public sector organizations were conducted based on the extracted themes. Experts were identified by snowball technique considering scientific, experimental and perceptual conditions. Subsequently, inductive thematic analysis of the interviews data and pathology were performed. In this phase, 500 codes were assigned to the data. Findings of this research include a global theme (the failures of mentioned system), 6 organizing themes (major failures including planning problems, legal and contextual deficiencies, proficiency problems and poor insight, conflict of interest problems, executive and logistical deficiencies, theoretical problems in the current model) and 55 basic themes (minor failures). Considering the variety, multiplicity and scope of the mentioned failures, corrective measures should be taken with the participation of various specialties in the field of management knowledge. Some reforms are possible within this system, while others require improvements in other subsystems of the Iranian administrative system.

Keywords

Performance, Performance Management, Public Sector Organization, Organizational Pathology.

چکیده

یک دهه از استقرار و اجرای نظام مدیریت عملکرد فعلی سازمان‌های بخش دولتی ایران براساس ضوابط قانون مدیریت خدمات کشوری، سپری می‌شود؛ اما آسیب‌شناسی علمی و جامعی از این نظام منتشر نشده است. اگر عارضه‌ها و نارسایی‌های احتمالی نظام کنونی در کنار یکدیگر جای گیرند و استمرار یابند موجب شکاف‌های عمیق عملکردی خواهند شد. از این‌رو، هدف این پژوهش آسیب‌شناسی نظام مذکور است. در اجرای پژوهش، نخست مبانی نظری مدیریت عملکرد (در سطح سازمان) مطالعه شد و منابع منتخب مرور، طبقه‌بندی و تحلیل مضمون شدند. پس از آن براساس مضامین استخراج شده، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی کشور انجام پذیرفت. خبرگان مذکور با لحاظ شرایط علمی، تجربی و ادراکی به شیوه گلوله برفی شناسایی شدند. سپس تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه‌ها به روش استقرایی انجام پذیرفت و آسیب‌شناسی محقق شد. در این مرحله ۵۰۰ کد به داده‌ها اختصاص پیدا کرد. یافته‌های پژوهش مشتمل بر یک مضمون فراگیر (آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور)، ۶ مضمون سازمان‌دهنده (آسیب‌های عمده شامل: مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، مشکلات تخصصی و ضعف بینش، مشکلات مربوط به تعارض منافع، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، مشکلات نظری در مدل کنونی) و ۵۵ مضمون پایه (عارضه‌های فرعی) است. با لحاظ تنوع، تعدد و گستره آسیب‌های مذکور بجاست که اقدامات اصلاحی، با مشارکت تخصص‌های متنوع در حوزه دانش مدیریت انجام پذیرد. برخی اصلاحات در داخل نظام مذکور امکان‌پذیر می‌باشند ولی بعضی دیگر نیازمند بهبود در دیگر زیرسیستم‌های نظام اداری هستند.

واژه‌های کلیدی

عملکرد، مدیریت عملکرد، سازمان بخش دولتی، آسیب‌شناسی سازمانی.

*Corresponding Author: Roohallah Noori

E-mail: mnoori@khu.ac.ir

*نویسنده مسئول: روح‌اله نوری

مقدمه

مهم‌ترین دلیل استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، بهبود عملکرد در سطوح مختلف است. امروزه نقش و تأثیر مدل‌های مدیریت عملکرد^۱ در ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازی به اثبات ندارد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵). بی‌شک بهبود عملکرد و تعالی، منافع بسیاری برای سازمان، ذی‌نفعان و کارکنان در پی دارد. مضاف بر این، اصلاح و بهبود عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی، منافع آحاد مردم را تأمین کرده و باعث تضمین بقای یک دولت و مشروعیت بخشی به آن نیز است. مشروعیت اساس و پایه حاکمیت است که هم‌زمان به دو موضوع متقابل اشاره دارد: یکی ایجاد حق حکومت برای حاکمان و دیگری شناسایی و پذیرش این حق از سوی حکومت شوندگان (نوری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۵).

علی‌رغم اهمیت موضوع، هنوز مشکلات مهمی در مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی وجود دارند (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۴). هرچند نظام‌های مدیریت عملکرد بسیار متداول هستند، اما نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل مختلف، عملکرد خود را به‌طور مطلوب مدیریت نمی‌کنند (سربان و هرسیو^۲، ۲۰۱۹: ۲۳۱). اختلاف میان مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد، بر خلأ نظری در این حوزه دلالت می‌نماید (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲: ۷۹) علاوه بر این، نظام‌های مذکور به‌ندرت به روشی ایده‌آل پیاده‌سازی می‌شوند (ماسترو، البیول و گراگرا^۳، ۲۰۲۰: ۱۲) و در مجموع نبودن نظام مدیریت عملکرد کارآمد به چالش سازمان‌های بخش دولتی بدل شده است (منصوری، ۱۳۹۹: ۱۱۱). با وجود این، برمبنای بررسی‌های به عمل آمده پژوهشی علمی و جامع یافت نشد که به کشف و تجزیه و تحلیل عارضه‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی (به‌ویژه در کشور ایران) بپردازد. انگیزه محوری شروع پژوهش حاضر، پرکردن این شکاف پژوهشی است.

مدیریت عملکرد ابعاد نظری و اجرایی دارد و پژوهش حاضر برای هر دو بعد کاربردی و مفید خواهد بود: الف. موجب آگاهی‌بخشی به پژوهشگران در زمینه چالش‌های نظری و عملی نظام مذکور است تا بدین‌وسيله مدل‌هایی بهینه‌تر طراحی نمایند. علاوه بر این، توجه به آسیب‌های فرعی استخراج شده در این پژوهش، همانند بانکی از ایده

برای شروع تحقیقات تخصصی عمل می‌نماید. ب: بسیاری از سازمان‌های دولتی فرصت یا امکان آسیب‌شناسی نظام یاد شده را ندارند، پژوهش حاضر پتانسیلی را برای سازمان‌های مذکور فراهم می‌کند تا با استفاده از نتایج این مطالعه، اقدامات اصلاحی لازم را اجرا کنند. شایان ذکر است به لحاظ ضوابط قانونی، استقرار و اجرای نظام مدیریت عملکرد در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور (مشمول بر کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آن‌ها و نیز سازمان‌های مستقل زیر نظر ریاست جمهوری) الزامی است (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۳۶۸-۳۸۲). لذا، کشف عارضه‌ها و اصلاح نقاط ضعف در این مجموعه، قطعاً در ابتدا موجب کاهش اتلاف منابع و فرصت‌ها، افزایش اثربخشی و به‌طور کلی ارتقا و بهبود عملکرد در سازمان‌های دولتی خواهد شد و در مرحله بعد از برآیند دستاوردهای آن‌ها، بهبود عملکرد کل دولت در عرصه‌های اقتصادی، بهداشت و سلامت، فرهنگی، آموزشی و غیره را محقق خواهد ساخت.

بر این اساس پژوهش حاضر برای پاسخگویی به این سؤال انجام پذیرفت: آسیب‌های مدل فعلی مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران کدامند؟ در این پژوهش به‌رغم مطالعه‌های گذشته در زمینه آسیب‌شناسی سازمانی^۴، به‌طور مشخص «نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور» که خود ابزاری جهت عارضه‌یابی و بهبود عملکرد محسوب می‌شود، مورد کنکاش و آسیب‌شناسی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه تاکنون الگویی علمی مختص به آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارائه نشده لذا، بر پایه تحلیل مضمون^۵ مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت عملکرد در بخش دولتی نسبت به این مهم اقدام شد.

مبانی نظری پژوهش

در خصوص مفهوم «عملکرد» در بخش دولتی، توافق اندکی وجود دارد. اگرچه در این بخش شاخص‌های عملکردی مالی نیز وجود دارند، لیکن عملکرد در بخش دولتی غالباً غیرمالی دیده می‌شود (بورگونوی، بیانچی و انسی-پسینا^۶، ۲۰۱۸: ۹-۱۱). بر این اساس، عملکرد هم به معنی رفتار (ورودی‌ها^۷ و

4. Organizational Pathology

5. Thematic Analysis

6. Borgonovi, Bianchi & Anessi-Pessina

7. Input

1. Performance Management

2. Șerban & Herciu

3. Maestro, Albiol & Grau Grau

ارزیابی و ۴. بازنگری^{۱۲} و بهبود، تعریف شود (آرمسترانگ^{۱۳}، ۲۰۰۹: ۶۲). ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهایی است که در فرایند مدیریت عملکرد، استفاده می‌شود؛ اما در اغلب موارد به اشتباه مترادف مدیریت عملکرد تلقی می‌شود (کاندولا، ۱۳۸۹، ۱۲۴). لازم است عملکرد را مدیریت کرد، نه اینکه صرفاً آن را ارزیابی کرد (باکال، ۱۳۹۴: ۲۲).

بدین سبب مدیریت عملکرد با ارزیابی آن پایان نمی‌پذیرد؛ از نتایج ارزیابی و تحلیل عملکرد به دو طریق برای بهبود استفاده می‌شود و چرخه ادامه می‌یابد: ۱- داخل سازمان: اطلاعاتی را برای مدیران در راستای بهبود عملکرد، فراهم می‌کند. تجزیه و تحلیل عملکرد از طریق بررسی هریک از سیستم‌های سازمانی، عملکرد بهینه کل سازمان را تضمین می‌کند (مالوری^{۱۴}، ۲۰۱۸، ۶۷). ۲- خارج سازمان: از طریق پاسخگویی به بخش سیاسی و عموم، موجب اصلاح می‌شود (مک‌دیوید، هوس و هاثورن^{۱۵}، ۲۰۱۹: ۴۷۷). ارتباط مؤثر با عامه مردم برای حکومت، بخش دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی بسیار مهم است. در نهایت، آن‌ها کسانی هستند که قضاوت می‌کنند آیا سازمان موفق بوده است یا خیر (مار^{۱۶}، ۲۰۰۸: ۲۲۴). لذا، مدیران بخش دولتی باید دائماً فعالیت‌های خود را موردنقد قرار دهند و به گفت‌وگو با عموم^{۱۷} بپردازند (اندبرن، گرلینک و وگل^{۱۸}، ۲۰۱۷: ۱۵۴).

ارزیابی و مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی ایران

هرچند موضوع ارزیابی عملکرد سابقه طولانی در بخش دولتی کشور دارد اما توجه به تغییر مکرر سازمان‌های متولی ارزیابی عملکرد و سپس مدیریت عملکرد کشور نوعی عدم ثبات و نوسان در نگاه به مبحث مذکور را نمایان می‌سازد: نخست در سال ۱۳۳۹ موضوع «ارزیابی عملکرد» به عنوان روشی علمی در دستور کار نهاد نخست‌وزیری قرار گرفت. وظیفه یاد شده در سال ۱۳۵۲ به سازمان برنامه و بودجه و در سال ۱۳۵۴ به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل گردید؛ اما در سال ۱۳۵۹ اقدامات مربوط به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی متوقف شد. سرانجام در سال

فرایند^۱ صورت گرفته و هم به معنی نتایج (ستاده^۲، دستاورد^۳ و اثر^۴) کسب شده است (رفیع‌زاده، میرسپاسی و آذر، ۱۳۹۵: ۸۳). به عبارت دیگر، عملکرد هم به عمل و هم به نتیجه عمل و ارزش خروجی فردا اشاره دارد (تیموری و علی‌اکبری، ۱۳۸۸: ۱۰). عملکرد بالا در توانمندسازهای «حال حاضر»، منجر به عملکرد بالا در نتایج «آینده» می‌شود (تالپوت^۵، ۲۰۱۰: ۱۶۴)؛ بنابراین، عملکرد متشکل از تعدادی مفهوم فنی محض که فاقد بار ارزشی^۶ هستند، نمی‌باشد. ابعاد بسیاری دارد و در هر بُعد ارزش‌های کلیدی خدمات عمومی، گنجانیده شده است (لگرید و ورهست^۷، ۲۰۱۰: ۶).

مدیریت عملکرد مفهوم و روش جدیدی برای افراد و سازمان‌ها نمی‌باشد. بلکه این معنا به دلیل اینکه سازمان‌ها در تلاش هستند راهی برای بهبود پیدا کنند، اهمیت یافته و توانسته است هم چنان که موضوع تکامل می‌یابد، چارچوب یکپارچه‌ای را شکل دهد (کاندولا، ۱۳۸۹: ۱۳۴). مدیریت عملکرد، عبارت است از فرایندهای مدیریتی و مدیریت بر رفتارها که برای اداره کردن عملکرد یک سازمان استفاده می‌شوند (تاتیچی^۸، ۲۰۱۰: ۱۰۴) و تحقق کارا و اثربخش اهداف سازمان را تقویت می‌کنند (هرواث و همکاران^۹، ۲۰۲۱: ۲). این مفهوم مجموعه‌ای گسترده از ابزارها را در برمی‌گیرد که به منظور بهینه کردن موفقیت هریک از کارکنان، هر واحد کاری، مدیر و سازمان به کار برده می‌شوند (باکال، ۱۳۹۴: ۱۸) و یک روند مستمر می‌باشد که با اهداف استراتژیک سازمان همسو است (اسمیت و لاندن^{۱۰}، ۲۰۰۹: ۵). مدیریت عملکرد قصد دارد تا نمایی از تصویر بزرگ‌تر را خلق کرده و بفهماند که یک سازمان در کلیت خود چگونه کار می‌کند (کوکینز^{۱۱}، ۲۰۰۴: ۱۴).

صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت تعالی و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یاد می‌کنند. نظام مدیریت عملکرد، می‌بایست در یک چرخه مستمر و تجدیدشونده متشکل از: ۱. طرح‌ریزی، ۲. اقدام، ۳. نظارت و

12. Review
13. Armstrong
14. Mallory
15. McDavid, Huse & Hawthorn
16. Marr
17. Public Dialogue
18. Andeßner, Greiling & Vogel

1. Throughput
2. Output
3. Outcome
4. Impact
5. Talbot
6. Value-Free
7. Lægheid & Verhoest
8. Taticchi
9. Horváth & Partners Management Consultants
10. Smither & London
11. Cokins

۱۳۷۹ با تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، این وظیفه بر عهده دفتر ارزیابی عملکرد سازمان مذکور گذاشته شد (قلی‌پور، ۱۳۹۵: ۲۸۲). گفتنی است پس از چند تغییر در تشکیلات، در حال حاضر موضوع «مدیریت عملکرد» دستگاه‌های اجرایی کشور در چهارچوب فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری و مقررات و ضوابط مرتبط با آن انجام می‌پذیرد و متولی نهایی آن «امور مدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی سازمان اداری و استخدامی کشور» است که با همکاری دفاتر مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، نسبت به انجام این مهم اقدام می‌نمایند (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۳۶۸-۳۸۲). نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور نیز همه‌ساله در قالب برگزاری جشنواره‌های شهید رجایی در هفته دولت به صورت عمومی اعلام می‌شود.

پس از مرور مبانی نظری مدیریت عملکرد و پیشینه آن در ایران، بجاست تصویری از مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور نیز ارائه شود. مدل‌های مدیریت عملکرد، چهارچوب کلی مدیریتی هستند که به وسیله آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند موقعیت خود را در مسیر کلی تعالی دریابند و نقاط بهسازی را معین کنند (نورتون، ۱۳۸۱: ۳۷). دستیابی به اهداف پایدار سازمان‌ها در گرو اجرای رویکردهایی است که در چهارچوب مدل مدیریت عملکرد یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند (طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۳: ۹۷). به عبارت دیگر، ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به سازمان (کل‌نگری) است (اسفندیار، جهانگیرفرد، حسینی، ۱۳۹۴: ۱۱۶). به رغم وجود برخی روندهای جهانی، مؤلفه‌های مدل‌های مدیریت عملکرد در کشورها متفاوت هستند (رشید، ۲۰۲۱: ۱۴۳).

چارچوب الگوی مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور براساس ضوابط مرتبط (دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی، دوره دوم برنامه جامع اصلاح نظام اداری، راهنمای تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور) مشتمل بر دو بُعد می‌باشد:

۱- بُعد اختصاصی، شامل مراحل الف: برنامه‌ریزی، ب: اجرا، ج: ارزیابی و د: بهبود، در حوزه مأموریت‌های اصلی هر دستگاه است (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، ۱۳۸۹: ۱-۵). مأموریت‌های اصلی از این منابع استخراج می‌گردند: سیاست‌های کلی نظام، برنامه‌های توسعه کشور، قوانین بودجه سنواتی، اساسنامه هر سازمان، اولویت‌های تخصصی پیوست حکم رئیس دستگاه و نیز شاخص‌های بین‌المللی مربوط به هر سازمان و غیره (امور مدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۶).

۲- بُعد عمومی، برنامه‌های این بعد برای کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور مشترک هستند و شامل مراحل یاد شده در بند ۱ در حوزه قوانین و مقررات اداری و برنامه جامع اصلاح نظام اداری (موضوع مصوبه شورای عالی اداری) مبتنی بر ده برنامه به شرح آتی است.

برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت»

برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»

برنامه سوم: «خدمات عمومی در فضای رقابتی»

برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»

برنامه پنجم: «بهبود در نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی»

برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»

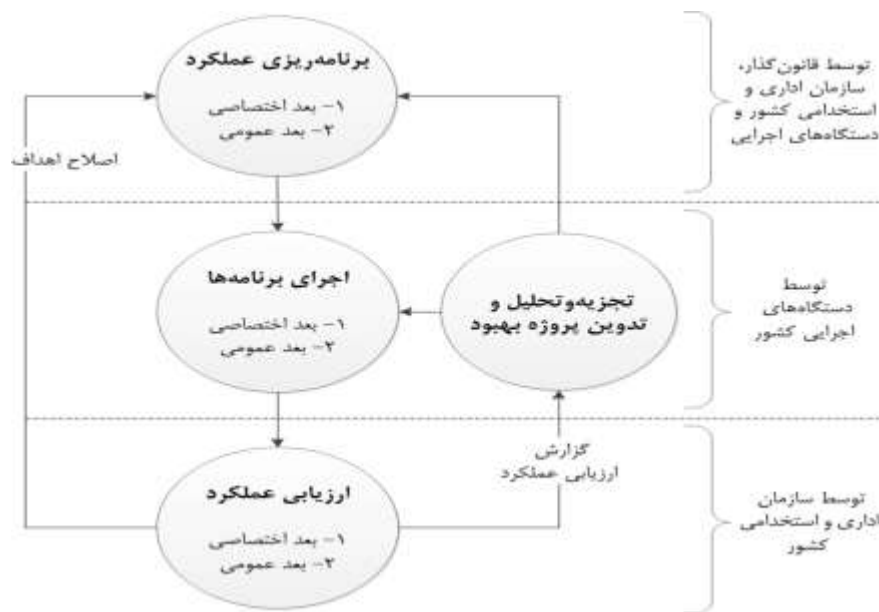
برنامه هفتم: «صیانت از حقوق شهروندان (مردم) در نظام اداری»

برنامه هشتم: «ارتقای پاسخگویی، شفافیت و مقابله با فساد در نظام اداری»

برنامه نهم: «مدیریت بهره‌وری نظام اداری و اجرایی کشور»

برنامه دهم: «نظارت و ارزیابی» (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۵-۱۳).

این مدل در شکل ۱ به تصویر در آمده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران (استخراج شده توسط نویسندگان)

Figure 1: Performance Management Model of Iranian Public Sector Organizations
(Extracted by Authors)

بر این اساس آگاهی از آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت عملکرد یکی از راه‌های جلوگیری از اثرات سوء آن بر سازمان است (نجفی و قلی‌پور، ۱۳۹۵: ۱۶۶). آسیب‌ها و عارضه‌های نظام کنونی گرچه ممکن است به شکل منفرد، جزئی به نظر آیند ولی هنگامی که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و استمرار می‌یابند، باعث اتلاف منابع و فرصت‌ها، عدم روایی تحلیل‌های برآمده، کاهش اثربخشی این نظام و وقوع شکاف‌های عمیق عملکردی در فرایندها و نتایج سازمانی می‌شوند.

پیشینه پژوهش

چنانکه قبلاً ذکر شد پژوهشی با موضوع «آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور» یافت نگردید. لکن مرور چند مطالعه مرتبط با این موضوع، دید مناسبی از مسئله حاصل می‌نماید. هرچند مطالعات یاد شده بنا به مورد از حیث قلمرو موضوعی، زمانی، مکانی و روش پژوهش با پژوهش حاضر دارای تفاوت هستند.

دی‌وال و کانت^۳ (۲۰۰۹) پژوهشی با نام «درس‌هایی از اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد» انجام داده‌اند که هدف آن تشخیص مشکلات احتمالی در اجرای یک نظام مدیریت عملکرد بوده است. آن‌ها اطلاعات موجود راجع به این موضوع در ادبیات را، نامنظم و پراکنده می‌دانند؛ یافته‌های این پژوهش حاکی است که مشکلات شدید عبارت بوده‌اند از: عدم تعهد

در نهایت گزارش ارزیابی عملکرد هر دستگاه ملی از طریق سازمان اداری و استخدامی کشور به سازمان ذی‌نفع (جهت تدوین پروژه‌های بهبود) و رئیس‌جمهور و مجلس (برای استفاده در برنامه‌ریزی بعدی و تقنین) ارائه می‌شود.

اهمیت آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد

به‌طور کلی آسیب‌های سازمانی، هر نوع انحراف از وضعیت سالم تلقی شده و عمدتاً ریشه و منشأ درون‌سازمانی دارند و ناشی از عملکرد ضعیف یا غلط خرده نظام‌های سازمانی می‌باشند (چیت‌ساز، ۱۳۸۳: ۸). البته برخی اوقات مشاهده می‌شود که ریشه بیرونی و محیطی نیز برای آن‌ها وجود دارد (قربانی‌زاده، کاظمیان و افتخاری، ۱۳۹۶: ۹).

در حوزه دانش مدیریت، استعاره آسیب‌شناسی با قابلیت و کارکردهای فراوان مبنای یافته‌ها و تحولات عظیم است (قادرنه‌ا، بهدادفر و شیخ، ۱۳۹۳: ۲۷-۲۸). آسیب‌شناسی سازمانی یا «عارضه‌یابی سازمانی»^۱ به فرایند تحلیل و مقایسه وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب اطلاق می‌شود، به‌گونه‌ای که موارد نامتجانس^۲ شناسایی و رفع می‌شوند (آقازاده و ابوالملوکی، ۱۳۹۷: ۲۳۲). لذا، آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخله‌ها کمک کند (امیری فرح‌آبادی، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۵: ۱۴۴).

1. Organizational Diagnosis

2. Misfits

شاخص ارزیابی خاص و بی‌توجهی به دیگر امور را از مشکلات ارزیابی عملکرد سازمان‌های بخش دولتی می‌داند. شایان ذکر است در زمینه مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، دیگر پژوهش‌ها عمدتاً در زمینه طراحی مدل انجام پذیرفته‌اند. مطالعات این حوزه بعضاً به لحاظ نزدیک نشدن به فضای اجرایی و واقعی سازمان‌های یاد شده و پیشنهاد تغییرات بنیادین و غیرکاربردی در مدل فعلی، منشأ تحولات مهم نگردیده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر، کاربردی و پژوهش از نظر هدف، اکتشافی است. با در نظر گرفتن ماهیت مسئله و هدف، پژوهش به شیوه کیفی انجام پذیرفته است. استراتژی پژوهش، تحلیل مضمون و از بعد زمانی تک‌مقطعی می‌باشد.

در روش تحلیل مضمون از شمارش کلمات و عبارات آشکار، فراتر رفته و بر شناخت و توضیح ایده‌های صریح و ضمنی و بافت داده‌ها تمرکز می‌شود که دلیل اصلی انتخاب این فن برای پژوهش حاضر بوده است. مضامین را می‌توان به روش استقرایی (مبتنی بر داده) شناخت که تا حدودی شبیه نظریه داده‌بنیاد است. طبقه‌بندی مضامین براساس موقعیت مضمون در شبکه مضامین، بدین ترتیب صورت می‌پذیرد: ۱. فراگیر: در کانون شبکه مضامین جای می‌گیرد. ۲. سازمان‌دهنده: واسطه مضمون‌های فراگیر و پایه در شبکه مضامین است. ۳. پایه: بیان‌کننده نکته مهمی در داده‌ها است و با ترکیب آن‌ها، مضمون سازمان‌دهنده تشکیل می‌شود (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۶۰-۱۷۴). در پژوهش حاضر فرایند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله کلان و شش گام پیشنهادی عابدی‌جعفری و همکاران (۱۳۹۰) بدین منوال انجام پذیرفت: اول، تجزیه و توصیف متن (آشنا شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جستجو و شناخت مضامین)، دوم، تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین) و سوم، ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (تدوین گزارش). تحلیل مضمون در دو فاز شامل: ۱. تحلیل مبانی نظری و ۲. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام پذیرفت که جزئیات آن بدین ترتیب است:

در فاز اول: در راستای درک درست و کامل از مسئله پژوهش، از شیوه بررسی اسناد و کتابخانه‌ای بهره برده شد تا احاطه و محتوای لازم برای هدایت و شکل‌دهی به ساختار مصاحبه‌ها از دو طریق برای فاز بعد فراهم شود: الف- با شناسایی عناصر، ویژگی‌ها و عوامل موفقیت سیستم‌های مدیریت عملکرد خوب، تطبیق نظام مدیریت عملکرد موجود با آن ویژگی‌ها صورت گیرد (حسن‌پور،

مدیریت ارشد، مشکلات فرهنگی، اولویت نداشتن مدیریت عملکرد و هم‌راستا نبودن منافع با اجرای مدیریت عملکرد. در مطالعات داخلی پژوهشی توسط محمدی و مختاریان (۱۳۸۹) با عنوان «آسیب‌شناسی نظام ارزیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» انجام پذیرفته است که هدف آن بررسی تناسب شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد با مأموریت و اهداف آن وزارت بوده است. یافته‌ها نشان‌دهنده عدم تناسب شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد با اهداف واحدهای صف بوده اما در ستاد وزارت مذکور با مأموریت‌ها و اهداف، تناسب داشته است. در نهایت نتیجه‌گیری شده باید به متناسب‌سازی محتوایی شاخص‌ها با حوزه‌ها، توانمندسازی نیروهای ذی‌ربط و بهبود سازوکارهای اداری پرداخته شود. پژوهش دیگری توسط لطیفی و اشنه‌در (۱۳۹۶) با موضوع آسیب‌شناسی پیاده‌سازی و استقرار کارت امتیازی متوازن^۱ در سازمان بیمه و سلامت انجام شده است. هدف پژوهش بررسی دلایل عدم موفقیت کارت امتیازی متوازن در آن سازمان بوده است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده این موضوع است که عدم فهم مشترک میان راهبران و کاربران نظام مدیریت عملکرد، مهم‌ترین دلیل عدم استقرار صحیح این نظام در سازمان مذکور است. لذا، نویسندگان توجه به موضوع آموزش جهت نزدیک‌سازی اذهان را حائز اهمیت می‌دانند. ون‌هلدن و ریچارد^۲ (۲۰۱۳) با مروری بر تحقیقات مدیریت عملکرد در بخش دولتی، به حوزه‌هایی پرداخته‌اند که مطالعات مدیریت عملکرد در بخش خصوصی می‌تواند شکاف‌های بخش دولتی را برطرف نماید و دو مبحث با اهمیت در این زمینه را نظام پرداخت بر مبنای عملکرد و واقعی و دقیق کردن استانداردهای عملکرد می‌دانند. نیوکامر و کادل^۳ (۲۰۱۱) در حاشیه مطالعه‌ای با نام «نظام‌های مدیریت عملکرد ضمن مرور ادبیات حوزه مذکور، به‌طور گذرا به چالش‌های مدیریت عملکرد» پرداخته و آن‌ها را پنج نوع می‌دانند: موانع سیاسی، سازمانی، قضایی، انسانی و فناوری. بهن^۴ (۲۰۰۸) خطاهای عمده در مدیریت عملکرد را بدین ترتیب برشمرده است: نبودن هدف واضح و معین، نبودن تقسیم‌کار و مسئولیت‌های نامشخص، عدم تعامل دست‌اندرکاران و برگزاری جلسات به شکل نامنظم، نبودن تحلیل، عدم پیگیری، اعتدال نداشتن در مدیریت عملکرد. یعقوبی (۱۳۹۷) نیز تأکید بر نتایج کوتاه‌مدت و کم‌توجهی به نتایج بلندمدت، عدم امکان مقایسه با سازمان‌های مشابه، شکل‌گیری فعالیت‌ها در سازمان حول چند

1. Balanced Scorecard (BSC)
2. Van Helden & Reichard
3. Newcomer & Caudle
4. Behn

۲. مؤلفه‌های استخراج شده از مدل‌های مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌های بخش دولتی به‌عنوان هسته مبانی نظری مدیریت عملکرد.

گزینش مقدماتی با توجه به اینکه کدام منابع و مدل‌های مدیریت عملکرد واجد بیشترین ارتباط محتوایی با مقصود و قلمرو پژوهش و جامعه هدف مربوط (بخش دولتی)، سطح تحلیل مرتبط (سازمان)، اعتبار و شهرت باشند و افزون‌ترین اطلاعات را در پاسخ به سؤال پژوهش ارائه کنند صورت گرفت. پس از آن گزینه‌ها به رؤیت و تأیید خبرگان رسید و تکمیل شد (مدل‌های منتخب به شرح جدول ۱ هستند).

حسن‌پور و موسوی، ۱۳۹۲: ۶۱). ب- تعدادی از آسیب‌ها و عارضه‌ها از درون مبانی نظری استخراج گردند. البته با توجه به اینکه این موارد حاصل مبانی نظری اعم از منابع داخلی و خارجی و ابعاد زمانی متفاوت بوده‌اند، پالایش و تأیید مصادیق آن‌ها در نظام جاری در فاز بعدی صورت پذیرفت. در فاز نخست، دو گروه از داده‌ها مورد تحلیل مضمون قرار گرفت:

۱. مبانی نظری مدیریت عملکرد اعم از مفاهیم، نقطه‌نظرها، رویکردها و پژوهش‌ها علی‌الخصوص در سطح سازمان‌های بخش دولتی.

جدول ۱. منابع منتخب برای تحلیل مضمون مدل‌های مدیریت عملکرد با تمرکز بر مدل‌های بخش دولتی

Table 1. Selected Sources of Performance Management Models for Thematic Analysis, with a Focus on Public Sector Models

نام مدل	محقق/ بهره‌بردار	سطح	جامعه هدف (متناسب با)	منبع
برنامه بازبینی قابلیت ^۱	بررسی مستقل به سفارش کشور استرالیا	سازمان	بخش دولتی	(پال ^۲ ، ۲۰۱۶: ۱۸-۲۰)
سند چهارچوب نتایج ^۳	کشور هند	سازمان	بخش دولتی	(برنامه توسعه ملل متحد ^۴ ، ۲۰۱۳: ۲۶-۴۷)
چارچوب عملکرد ملی ^۵	دولت اسکاتلند	حکومت و سازمان	بخش دولتی	(بورگونوی، بیانچی و انسی-پسینا، ۲۰۱۸: ۸۳-۹۲)
چرخه عملکرد ^۶	کشور ایتالیا	فرد و سازمان	بخش دولتی	(دی‌ورس، نمک و اسپاچک ^۷ ، ۲۰۱۹: ۱۲۷-۱۲۹)
منشور عملکرد ^۸	نیلی و آدامز	سازمان	بخش خصوصی و دولتی	(نیلی، آدامز و کنرلی ^۹ ، ۲۰۰۲: ۱۵۸)
چارچوب جامع برنامه‌ریزی سیستم مدیریت عملکرد ^{۱۰}	میزراهی ^{۱۱}	واحد سازمانی و سازمان	بخش خصوصی و دولتی	(میزراهی، ۲۰۱۷: ۱۰۶-۱۲۸)
EFQM	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ^{۱۲}	سازمان	بخش خصوصی و بخش دولتی	(بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۲۰۱۹: ۸)
مدل تعالی سازمانی بخش دولتی	میرسپاسی و همکاران	سازمان	بخش دولتی	(میرسپاسی، معمارزاده، عالم تبریز، نجف‌بیگی، علی‌زاده، ۱۳۹۱: ۵)
مدل مدیریت و تحویل عملکرد ^{۱۳}	مار	سازمان	بخش دولتی	(مار، ۲۰۰۸: ۷)
مدل فرایندی مدیریت	رضاییان و گنجعلی	سازمان	بخش خصوصی	(رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۴۴۵-۴۵۲)

1. Capability Review Program

2. Pal

3. Results-Framework Document

4. United Nations Development Programme

5. The Scottish Government's National Performance Framework

6. Performance Cycle

7. de Vries, Nemec & Špaček

8. Performance Prism

9. Neely, Adams & Kennerley

10. Comprehensive Framework for Planning a Performance Management System

11. Mizrahi

12. European Foundation of Quality Management

13. Managing and Delivering Performance

نام مدل	محقق / بهره‌بردار	سطح	جامعه هدف (متناسب با)	منبع
عملکرد سازمانی			و بخش دولتی	
مدل محتوایی مدیریت عملکرد سازمانی	رضاییان و گنجعلی	سازمان	بخش خصوصی و بخش دولتی	(رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۵: ۴۵۲-۴۵۶)
فرایند مدیریت عملکرد ^۱	بارث و دی‌بیر ^۲	سازمان	بخش خصوص و دولتی	(بارث و دی‌بیر، ۲۰۱۸: ۷-۸)
مدل نظام مدیریت عملکرد ^۳	آرمسترانگ	فرد، واحد سازمانی و سازمان	بخش خصوصی و بخش دولتی	(آرمسترانگ، ۲۰۰۹: ۳۱۹-۳۲۰)
جایزه مدیریت کیفیت مالکوم بالدريج ^۴	موسسه ملی استاندارد و فناوری ^۵	واحد سازمانی و سازمان	بخش خصوصی و دولتی	(NIST, 2019)
مدل مدیریت عملکرد	مونیپهان	حکومت و سازمان	بخش دولتی	(مونیپهان، ۲۰۰۸: ۵)
مدل عملکرد بیشینه ^۶	آلن و همکاران	واحد سازمانی و سازمان	بخش خصوصی و دولتی	(آلن، آلستون و دکرچوف ^۷ ، ۲۰۱۹: ۱۴۷-۱۵۱)
BSC	کاپلان و نورتون ^۸	سازمان	بخش خصوصی و دولتی	(عالم تبریز و محمدرحیمی، ۱۳۸۸، ۵۱۰)
مدل مدیریت عملکرد در محیط‌های متلاطم ^۹	نبلی	سازمان	بخش خصوصی و بخش دولتی	(باروز و نبلی ^{۱۰} ، ۲۰۱۲: ۳۱-۳۸)
مدل عملکرد سازمانی ^{۱۱}	هانا ^{۱۲}	سازمان	بخش خصوصی و دولتی	(هانا، ۱۹۸۸: ۶۶)
مدل سازمان اداری و استخدامی کشور	ایران	سازمان	بخش دولتی	(سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۳۹۸: ۵-۱۳)
مدل سازمان همکاری اقتصادی و توسعه ^{۱۳}	OECD	حکومت و سازمان	بخش دولتی	(پال، ۲۰۱۶: ۷)
بهبود عملکرد بخش دولتی	بانک جهانی ^{۱۴}	حکومت و سازمان	بخش دولتی	(بانک جهانی، ۲۰۱۸: ۱۷)
جایزه دمینگ ^{۱۵}	جامعه مهندسين و دانشمندان ژاپنی ^{۱۶}	سازمان	بخش خصوصی و تولیدی	(JUSE, 2019)
مرکز تعالی APO	سازمان بهره‌وری آسیایی ^{۱۷}	حکومت و سازمان	بخش دولتی	(مندوزا ^{۱۸} ، ۲۰۱۶: ۲۲-۲۴)

1. Performance Management Process (PMP)
2. Barth & De Beer
3. Model of a Performance Management System
4. The Baldrige Criteria for Performance Excellence (CPE)
5. National Institute of Standards and Technology (NIST)
6. Peak Performance Model
7. Allen, Alston & DeKerchov
8. Kaplan & Norton
9. Performance Management for Turbulent Environments (PM4TE) Process Model
10. Barrows & Neely
11. Organization Performance Model
12. Hanna
13. Organisation for Economic Co-operation and Development
14. World Bank
15. Deming Prize
16. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
17. Asian Productivity Organization
18. Mendoza

شرایط در حوزه مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور با رعایت پروتکل مصاحبه شد (جدول ۲). گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه تا هنگامی ادامه پیدا کرد که عناصر مطالعه به حد اشباع برسند و مفاهیم مرتبط با اهداف پژوهش که توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح می‌گردیدند، نکته جدیدی به مضامین اضافه نمی‌کرد. گاه به علت مشغله فراوان خبرگان مصاحبه طی دو نوبت صورت پذیرفت. ۱۸ مصاحبه ضبط و سپس تایپ و پیاده‌سازی شده‌اند ولی یکی از مصاحبه‌ها برای آسودگی مصاحبه‌شونده، ضبط نگردید و تنها از یادداشت‌برداری استفاده شد. به‌طور میانگین برای مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه زمان مفید صرف شده است. شایان ذکر است برای تحلیل مضمون از نرم‌افزار مکس کیو دی ای بهره‌گیری شده است.

بررسی داده‌های کد شده تا حد کفایت نظری ادامه پیدا کرد به شکلی که مطالعه و تحلیل منابع دیگر، نکته جدیدی به مفاهیم و مضمون‌ها اضافه نمی‌کرد.

در فاز دوم: برای آسیب‌شناسی نهایی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد که با استفاده از تکنیک گلوله برفی شناسایی شدند. مجموع جامعه دست‌اندرکاران خبره در مبحث مدیریت عملکرد در کل دستگاه‌های اجرایی کشور (با لحاظ شرایط: ۱. حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، ۲. حداقل پنج سال سابقه کاری تخصصی مرتبط با موضوع ارزیابی و مدیریت عملکرد، ۳. اشتغال در سطح وزارتخانه‌ها یا سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس‌جمهور به‌منظور اطمینان از عمق دید راهبردی به موضوع) در حد ۵۰ نفر برآورد شد. متعاقباً درمجموع با ۱۹ نفر از خبرگان واجد

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناسی خبرگان پژوهش

Table 2. Demographic Data of Interviewed Experts

تحصیلات خبرگان		سطوح سازمانی خبرگان		سابقه اداری مرتبط	
تعداد	سطح تحصیلات	تعداد	پست سازمانی	تعداد	سنوات شغلی
مصاحبه‌شونده		مصاحبه‌شونده		مصاحبه‌شونده	
۱۱	کارشناسی ارشد	۹	کارشناس	۱۱	۵-۱۵
۷	دانشجوی دکتری	۴	مدیر پایه	۶	۱۶-۲۵
۱	دکتری	۶	مدیر میانی	۲	۲۶-۳۵
۱۹	جمع	۱۹	جمع	۱۹	جمع

است) و ۴. انتقال‌پذیری (الف- انتخاب نمونه از منابع ادبیات موضوعی و ب- شناسایی مصاحبه‌شوندگان، نظام‌مند بوده است و از ویژگی‌های لازم و تنوع مناسب برخوردار هستند، ازاین‌رو، نتایج قابل‌تعمیم به کلیه سازمان‌های بخش دولتی کشور ایران است).

پایایی: پایایی تحلیل مضمون انجام پذیرفته از طریق شاخص ثبات (بازآزمون) بررسی شد. چنانچه پایایی بازآزمون بیش از شصت درصد باشد، می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های پژوهش مورد تأیید است. فرمول ۱ نحوه محاسبه پایایی بازآزمون را نشان می‌دهد (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۶۸-۱۶۹).

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\% \quad (\text{فرمول ۱})$$

در این راستا از میان کل داده‌های کد شده در فازهای یک و دو، ۳ مدل و ۳ مصاحبه به‌طور تصادفی انتخاب و برای هرکدام از آن‌ها در فاصله زمانی ۳۰ روزه کدگذاری و مقایسه انجام پذیرفت (جدول ۳). بر این اساس پایایی فازهای یک و دو به ترتیب: ۹۱/۶ و ۹۱/۴ درصد و مورد تأیید است.

روایی (اعتمادپذیری): مشهورترین و مرسوم‌ترین شیوه‌های ارزیابی پژوهش کیفی به نقل از گوبا و لینکلن^۱ است (محسن‌پور، ۱۳۹۰: ۵۲) که از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد^۲ جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (محمدپور، ۱۳۸۸: ۸۱-۸۳). لذا، برای اطمینان از روایی فازهای یک و دو تحلیل مضمون از معیارهای چهارگانه اعتمادپذیری بدین‌ترتیب بهره‌گیری شد: ۱. باورپذیری (با نظام‌مند بودن انتخاب منابع در فاز یک و شناسایی خبرگان به روش گلوله‌برفی در فاز دوم، دریافت بازخورد از خبرگان در حین کدگذاری و درمجموع رعایت بنیان‌های پژوهش کیفی و روش تحلیل مضمون)، ۲. اطمینان‌پذیری (داده‌ها، روش‌ها و فرایندهای پژوهش ارائه شده است بر این اساس واکاوی پژوهش توسط محققان دیگر نیز امکان‌پذیر است)، ۳. تأییدپذیری (روند پژوهش و جزئیات تحلیل مضمون و تعدیل‌های به عمل آمده در نتایج طی فرایند پژوهش ارائه شده

1. Guba & Lincoln
2. Trustworthiness

جدول ۳. محاسبه پایایی در فازهای یک و دو

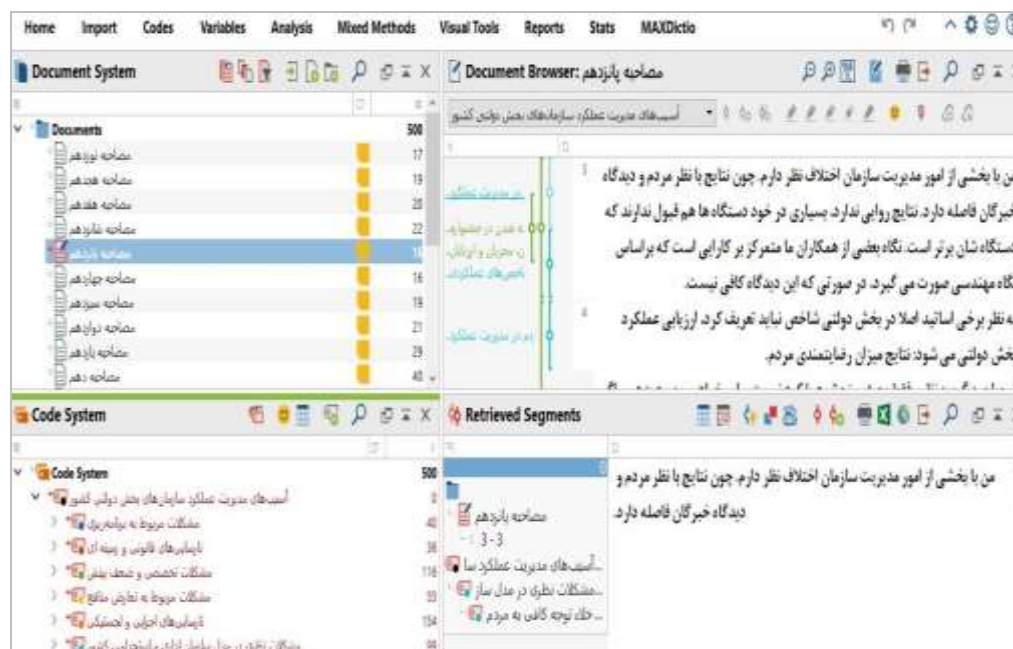
Table 3. Reliability Scores for Phases One and Two

عنوان مدل	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
کشور هند	۱۸	۸	۲	۸۸/۸	مصاحبه هفدهم	۲۰	۹	۲	۹۰
مدل OECD	۱۰	۵	۰	۱۰۰	مصاحبه سیزدهم	۱۹	۹	۱	۹۴/۷
جایزه دمیگ	۲۰	۹	۲	۹۰	مصاحبه سوم	۳۱	۱۴	۳	۹۰/۳
کل	۴۸	۲۲	۴	۹۱/۶	کل	۷۰	۳۲	۶	۹۱/۴

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه قالب مضامین استخراج شده از فاز یک، چارچوب و پروتکل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (فاز دو) را تشکیل داد و مضامین با اطلاعات بروز و اجرایی‌تر خبرگان مدیریت عملکرد کشور نسبت به منابع مکتوب، بنابه مورد پس از تحلیل مضمون تکمیل شده و مورد اصلاح و تعدیل قرار گرفتند. لذا، به لحاظ جلوگیری از اطاله کلام، نتایج نهایی که با رعایت سه مرحله کلان و شش گام تحلیل مضمون، حاصل

آمده است به شکل مفصل ارائه خواهد شد و تنها به تعدادی از عارضه‌های فاز نخست به‌طور فهرستوار بدین شرح اشاره می‌شود: عدم تعهد مدیران، نبودن هدف واضح و مشخص، مشکلات فرهنگی، هم‌راستا نبودن منافع با اجرای مدیریت عملکرد، عدم فهم مشترک میان دست‌اندرکاران، توجه بیش‌ازحد به ستاده و کم‌توجهی به اثر در بلندمدت، نبودن تحلیل، نداشتن اعتدال. شکل ۲ نمونه کدگذاری متن یکی از مصاحبه‌ها (فاز دو) را در محیط نرم‌افزار نشان می‌دهد.

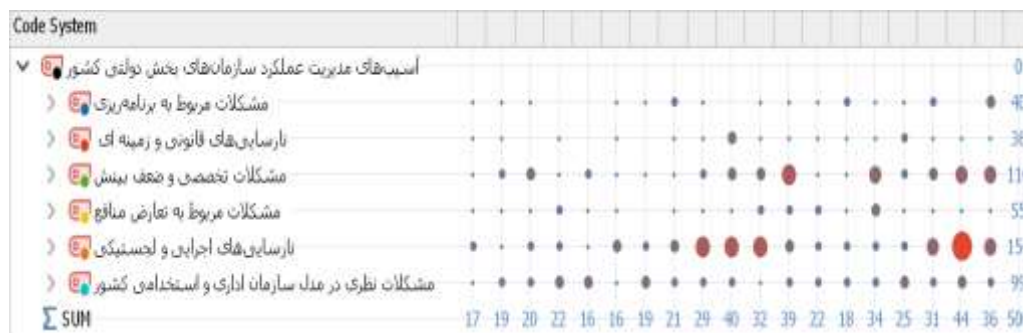


شکل ۲. نمونه متن کدگذاری شده یک مصاحبه در نرم‌افزار مکس کیو دی ای

Figure 2. Coded Text of an Interview in MAXQDA

مصاحبه‌ها در ستون‌ها قرار دارند. قطر دایره نشان‌دهنده تعداد کدها است. مجموع کدها در انتهای ردیف‌ها مشاهده می‌شوند.

شکل ۳ ماتریس مضامین فاز دو تحلیل مضمون را نمایش می‌دهد. آسیب‌های عمده استخراج شده در سطرها و

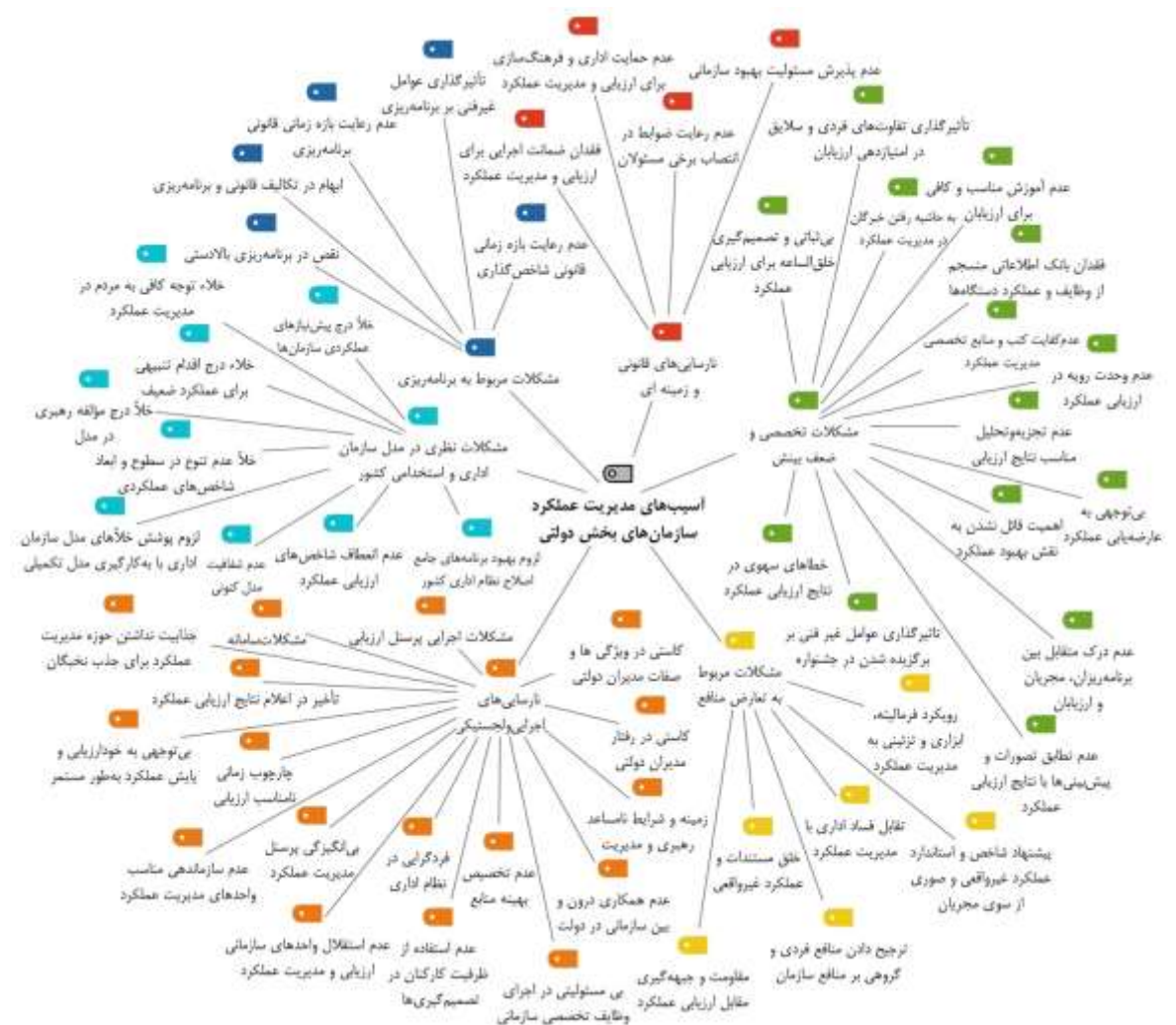


شکل ۳. ماتریس مضامین فاز دو تحلیل مضمون (خروجی نرم‌افزار)

Figure 3. Second Phase Thematic Matrix (Software Output)

(آسیب‌های فرعی) مجزایی، پشتیبانی می‌نماید (شکل ۴). در غربالگری و طبقه‌بندی این آسیب‌ها فارغ از پیش‌فرض‌ها و قضاوت‌های گذشته کلیه اصول و قواعد تحلیل مضمون رعایت شده تا نتیجه از صحت و روایی کافی برخوردار باشد.

در گام بعد، مجموعه‌ای از مضامین شناخته شده، منبع شکل‌دهی به شبکه مضامین قرار گرفت. در این شبکه مضمون فراگیر آسیب‌های مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی را مضامین سازمان‌دهنده (آسیب‌های عمده) و پایه



شکل ۴. شبکه مضامین آسیب‌های شناسایی شده نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور

Figure 4. The Thematic Network of Identified Failures of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations

آسیب‌های عمده و عارضه‌های فرعی نهایی شناسایی شده در قالب جدول ۴ دسته‌بندی و ارائه گردیده‌اند. پشتیبان هریک از آسیب‌های فرعی نیز مصادیق و مفاهیم مستقلى بوده که توضیح مختصر یا نمونه‌هایی از آن آسیب بر مبنای جمع‌بندی نظر خبرگان ذکر شده است.

جدول ۴. آسیب‌های شناسایی شده نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور

Table 4. List of Identified Failures of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations

آسیب‌های عمده	آسیب‌های فرعی
۱. مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی:	۱. نقص در برنامه‌ریزی بالادستی: نقشه راه و مسئولیت بعضی دستگاه‌ها به شکل جامع و مانع ارائه نشده یا نقطه کانونی آن‌ها نقص، ابهام و تأخیر در برنامه‌ریزی‌های بالادستی است. از آنجا که برنامه‌ریزی حلقه اول چرخه مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهد، کاستی‌ها در این مرحله به حلقه‌های آتی منتقل می‌گردند و تأثیر مضاعفی خواهند داشت.
۲. نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای:	۲. تأثیرگذاری عوامل غیرفنی بر برنامه‌ریزی: برخی اهداف به واسطه عوامل غیرفنی (به‌طور نمونه رایزنی‌ها و مطالبات سیاسی و صنفی) لحاظ می‌شوند.
۳. مشکلات تخصصی و ضعف بینش:	۳. عدم رعایت بازه زمانی قانونی برنامه‌ریزی: در برخی موارد ابتدا مرحله ارزیابی عملکرد آغاز می‌گردد، سپس یا همزمان با ابلاغ شاخص‌ها، برنامه‌ریزی انجام و مبنای قانونی تدوین می‌شود.
۴. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۴. عدم رعایت بازه زمانی قانونی شاخص‌گذاری: شاخص‌ها دیر هنگام ابلاغ می‌شوند. لذا، بخشی از عملکرد محقق و مشخص شده، از این‌رو، توجهات معطوف به امتیازات می‌شوند.
۵. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۵. نبودن ضمانت اجرایی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد: مجازات اداری برای عدم همکاری در این خصوص پیش‌بینی نشده است. لذا، امکان دارد دستگاه از ارزیابی کناره‌گیری کند یا در خصوص شاخص‌هایی کلیدی و چالشی، اطلاعات و مستندات را ارائه ننماید.
۶. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۶. عدم حمایت اداری و فرهنگ‌سازی برای ارزیابی و مدیریت عملکرد: جایگاه نظام مدیریت عملکرد به‌طور عملی مشخص نمی‌باشد. اهمیت موضوع بین فعالیت‌های اداری گم شده است.
۷. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۷. عدم رعایت ضوابط در انتصاب برخی مسئولان: در برخی موارد ضوابط انتصاب در این حوزه به شکل دقیق تدوین نشده یا صوری اجرا می‌شود. لذا، متولیان با پست‌سازمانی خود متناسب نیستند.
۸. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۸. عدم پذیرش مسئولیت بهبود سازمانی: از دید برخی دست‌اندرکاران با پایان گرفتن ارزیابی، عملاً فرایند مدیریت عملکرد تمام می‌شود؛ لذا بازنگری و بهبود حلقه مفقوده است.
۹. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۹. بی‌ثباتی و تصمیم‌گیری خلق‌الساعه برای ارزیابی عملکرد: بعضاً ویرایش‌های متفاوتی از شاخص‌ها در یک دوره ارزیابی عملکرد ارائه می‌شوند.
۱۰. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۱۰. تأثیرگذاری تفاوت‌های فردی و سلايق در امتیازدهی ارزیابان: کیفیت ارزیابی و مدیریت عملکرد به متصدیان آن بستگی دارد و نظام‌مند نیست.
۱۱. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۱۱. به حاشیه رفتن خبرگان در مدیریت عملکرد: هسته اندیشه‌ورزی سازمان اداری و کادر تخصصی و اجرایی مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی، نیاز به تقویت با نیروهای خبره دارد.
۱۲. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۱۲. عدم آموزش مناسب و کافی برای ارزیابان: موضوعات فنی به صورت تجربی و با انگیزه شخصی فراگیری می‌شوند. نظام اداری برنامه منسجمی برای این موضوع تدارک ندیده است.
۱۳. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۱۳. نبودن بانک اطلاعاتی منسجم از وظایف و عملکرد دستگاه‌ها: گاه سازمان‌ها از به اشتراک‌گذاری اطلاعات خودداری می‌کنند، پاره‌ای اوقات هم اساساً بانک اطلاعاتی قابل اتکایی وجود ندارد.
۱۴. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۱۴. عدم کفایت کتب و منابع تخصصی مدیریت عملکرد: نظام اداری کشور بر عملیات اجرایی و پوسته این فرایند متمرکز است و پشتوانه علمی مناسبی برای کارشناسان فراهم نمی‌کند.
۱۵. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۱۵. عدم وحدت رویه در ارزیابی عملکرد: رویه‌های ارزیابی عملکرد استاندارد نشده؛ از جمله شیوه‌های مورد استفاده: بررسی مستندات در سامانه، تکیه بر تجربیات قبلی یا مذاکره با دستگاه است.
۱۶. مشکلات تخصیص و ضعف بینش:	۱۶. عدم تجزیه و تحلیل مناسب نتایج ارزیابی عملکردها: سازمان اداری اغلب گزارش تطبیقی از عملکرد کل دستگاه‌ها ارائه نمی‌نماید تا سازمان جایگاه خود را با دستگاه‌های دیگر مقایسه کند.
۱۷. این دسته از آسیب‌ها که در بعد فنی مدیریت عملکرد رخ می‌دهند، نیاز به فعالیت علمی عمیق‌تر، استفاده از تجربیات موفق خبرگان، بازنگری و شفاف‌سازی در رویه‌های فنی و توجیه و آموزش دست‌اندرکاران را نمایان می‌سازند.	۱۷. بی‌توجهی به عارضه‌یابی عملکرد: تحلیل و عارضه‌یابی در دستگاه‌های اجرایی کم‌اثر است. بعضاً تحلیل

آسیب‌های عمده	آسیب‌های فرعی
	عملکردها در حد چند سطر انجام می‌پذیرد و مشکلات ریشه‌یابی نمی‌شوند. ۱۹. اهمیت قائل نشدن به نقش بهبود عملکرد: نقشه راه بهبود مشخص نیست، وظایف سازمان اداری و دستگاه‌های اجرایی در این مورد شفاف نیستند، بدین لحاظ اغلب بهبود محقق نمی‌شود. ۲۰. عدم درک متقابل بین برنامه‌ریزان، مجریان و ارزیابان: تعامل کافی و درک متقابل بین برنامه‌ریز، مجری و ارزیاب جهت نزدیک کردن اذهان به هم و احاطه بر مسئله وجود ندارد. ۲۱. عدم تطابق تصورات و پیش‌بینی‌ها با نتایج ارزیابی عملکرد: گاه تخمین‌ها (از جانب دستگاه و عامه) با برندگان جشنواره منطبق نیست. لذا، به اذهان متبادر می‌شود که امتیازات در سطوح بالای تصمیم‌گیری تغییر می‌کنند که این تفکر زمینه‌ساز کجروی‌های بعدی آن سازمان می‌شود. ۲۲. تأثیرگذاری عوامل غیر فنی بر برگزیده شدن در جشنواره: مدیران ارشد یارا و پذیرش نتایج ارزیابی عملکرد را نداشته و تمایل به اعمال نظر در انتخاب برترین‌ها دارند. بنابراین، انتخاب‌ها سلیقه‌ای می‌شود. ۲۳. خطاهای سهوی در نتایج ارزیابی عملکرد: شامل خطاهای سهوی و سهل‌انگاری متولیان در مراحل ارزیابی عملکرد است.
	۲۴. رویکرد فرمالیته، ابزاری و تزئینی به مدیریت عملکرد: برای برخی از متولیان در دستگاه‌های اجرایی تنها یک تکلیف اداری است که گاه مزاحم به نظر رسیده و با رغبت و دغدغه انجام نمی‌شود. ۲۵. پیشنهاد شاخص و استاندارد عملکرد غیرواقعی و صوری از سوی مجریان: پاره‌ای از اوقات دستگاه اجرایی به واسطه توجه به امتیازآوری، اهداف را پایین‌تر از توان خود پیشنهاد می‌دهد. ۲۶. تقابل فساد اداری با مدیریت عملکرد: گونه‌ای از فساد آگاهانه با مباحث برنامه‌ریزی، بهره‌وری، ارزیابی عملکرد و ... در تقابل است، چون باعث شفافیت و ارتقای سلامت نظام اداری می‌گردند. ۲۷. ترجیح دادن منافع فردی و گروهی بر منافع سازمان: روزمرگی در بین کارکنان و مدیران دولتی نسبتاً شایع است، چون اطمینان و ثبات در مدیریت وجود ندارد، بعضاً مدیران دنبال چالش نیستند. ۲۸. خلق مستندات و عملکرد غیرواقعی: بعضی مجریان برای جلوگیری از بازخواست شدن، در فرایند ارزیابی رو به سندسازی می‌آورند که مبنای درستی برای مدیریت عملکرد نخواهد بود. ۲۹. مقاومت و جبهه‌گیری مقابل ارزیابی عملکرد: برخی مدیران در راستای توجیه عملکرد نامطلوب حوزه خود، نظام ارزیابی عملکرد را تضعیف می‌کنند و بی‌اعتبار و نادرست جلوه می‌دهند.
	۳۰. کاستی در ویژگی‌ها و صفات مدیران دولتی: جمع‌بندی مصاحبه‌ها شامل این مصادیق بود: عدم اشراف به فعالیت‌های تخصصی و دانش حرفه‌ای، کمبود در ریسک‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، تواضع و انگیزه توفیق‌طلبی سازمانی.
۴. مشکلات مربوط به تعارض منافع:	۳۱. کاستی در رفتار مدیران دولتی: عدم مشارکت سازمانی، بی‌توجهی به تجارب مسئولان قبلی و نظرات مختلف، کمبود شایسته‌سالاری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و همکاری بین بخشی.
از آنجا که به تدریج با اجرای نظام جاری، شکاف‌ها و خلأهای نظام یاد شده توسط گروه‌های ذی‌نفع شناسایی شده‌اند، لذا درصدد بهره‌برداری از این نارسایی‌ها در جهت منافع خویش می‌باشند.	۳۲. زمینه و شرایط نامساعد رهبری و مدیریت در سازمان‌های بخش دولت: زیرساخت‌ها، منابع و پیش‌نیازهای عملکرد مهم هستند، در نظام اداری ایران قدرت مدیر محدود است و تحول اداری به‌سختی ممکن است.
	۳۳. عدم همکاری درون و بین سازمانی در دولت: اگر همه واحدهای سازمانی و دستگاه‌های مرتبط با یک هدف مسئولیت‌پذیر نباشند، نتایج راهبردی، دستاوردها و آثار مورد انتظار حاصل نمی‌شوند.
	۳۴. عدم تخصیص بهینه منابع: امکانات، ملزومات اداری و نیروی انسانی در دستگاه‌ها و واحدهای سازمانی به صورت متناسب توزیع نمی‌شوند.
	۳۵. بی‌مسئولیتی در اجرای وظایف تخصصی سازمانی: بخشی از کارکنان بخش دولتی به سازمان‌ها و اهداف سازمانی تعلق خاطر ندارند. دغدغه حل مسائل مردم در اعمال آن‌ها مشهود نیست.
	۳۶. عدم استفاده از ظرفیت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: عده‌ای از مدیران تأمل لازم را قبل از تصمیمات به خرج نمی‌دهند و مشارکت لازم را جلب نمی‌نمایند.
	۳۷. فردگرایی و تکیه بیش‌ازحد به افراد در نظام اداری: کیفیت مدیریت عملکرد و به‌طور کلی اقدامات اداری وابستگی زیادی به متولیان آن دارد و نظام‌مند نیست. مدیریت دانش، جانشین‌پروری و مربیگری به‌خوبی پیاده نمی‌شود.
۵. نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی:	
این دسته از آسیب‌ها عمدتاً مسائلی هستند که نظام اداری دولتی هم به شکل کلان درگیر آن‌ها است. عارضه‌های دیگر نیز، متمرکز بر نارسایی فرایندها و ابزارهای مورد استفاده در نظام مدیریت عملکرد است.	

آسیب‌های عمده	آسیب‌های فرعی
	۳۸. عدم استقلال واحدهای سازمانی ارزیابی و مدیریت عملکرد: واحدهای ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌بایست پتانسیل تاب‌آوری در مقابل منابع قدرت سازمانی را داشته باشند ولی جایگاه فعلی متناسب با این شأن نیست.
	۳۹. عدم سازمان‌دهی مناسب واحدهای مدیریت عملکرد: سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان بخشی از دولت، نمی‌تواند ارزیابی ایده‌آلی از عملکرد همکاران خود انجام دهد. واحدهای مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی نیز به‌علت تجمع وظایف متنوع نیاز به سازمان‌دهی مجدد دارند.
	۴۰. بی‌انگیزگی و بی‌تحرکی در پرسنل مدیریت عملکرد: درنهایت فعالیت‌های صورت پذیرفته تأثیر قابل‌لمس و واضحی بر بهبود عملکرد نشان نمی‌دهد در نتیجه دست‌اندرکاران بی‌انگیزه می‌شوند.
	۴۱. چارچوب زمانی نامناسب برای ارزیابی عملکرد: زمان‌بندی‌ها طبق قانون رعایت نمی‌شود. چارچوب زمانی خودارزیابی عملکرد مناسب و واقع‌گرایانه نیست و مصادف با ایام عید نوروز می‌باشد.
	۴۲. بی‌توجهی به خودارزیابی و پایش عملکرد به‌طور مستمر: معمولاً خودارزیابی عملکرد انجام نمی‌پذیرد. بنابراین، نقاط ضعف و انحرافات از برنامه تا پایان سال (موعد ارزیابی) نهفته می‌مانند.
	۴۳. تأخیر در اعلام نتایج ارزیابی عملکرد: گزارش‌ها با تأخیر زیاد (در ماه‌های شهریور و مهر سال بعد) به دستگاه اعلام می‌شود و عملاً قابلیت اقدام اصلاحی و بهبود در دوره بعد محدود می‌گردد.
	۴۴. جذابیت نداشتن حوزه مدیریت عملکرد برای جذب نخبگان: مزایای شغلی خاصی برای این حوزه پیش‌بینی نشده است، لذا این حوزه جذابیت مادی برای کارکنان خبره و متخصص ندارد.
	۴۵. مشکلات سامانه مدیریت عملکرد: نرم‌افزار مربوط از بعد فنی بهینه نمی‌باشد و کاربرپسند نیست.
	۴۶. مشکلات اجرایی پرسنل ارزیابی عملکرد: مواردی از جمله عدم همکاری واحدهای اجرایی، بانک‌های اطلاعاتی ناقص، زمان‌بندی نامناسب، آموزش ناکافی و غیره را دربر می‌گیرد.
	۴۷. خلأ درج پیش‌نیازهای عملکردی سازمان‌ها: به ورودی‌های سازمان (زیرساخت‌ها، منابع و پیش‌نیازها) توجه کافی نمی‌شود، لذا نتایجی که از ارزیابی حاصل می‌شود را نمی‌توان به‌طور قطعی به عملکرد (اقدامات) سازمان نسبت داد.
ع. مشکلات نظری (تئوریک) در «مدل» سازمان اداری و استخدامی کشور:	۴۸. خلأ توجه کافی به مردم در مدیریت عملکرد: نظر مردم در مقام ذی‌نفعان نهایی بخش دولتی در مدل فعلی سازمان اداری، جلوه مشهود و جایگاه ملموس و تثبیت شده‌ای ندارد.
شایان ذکر است برخی مؤلفه‌هایی که در مدل‌های برجسته این حوزه تأکید زیادی بر آن‌ها شده، در نظام جاری کشور بروز و ظهور شایسته‌ای ندارند. به‌طور خاص منظور کردن مؤلفه‌های رهبری، مردم و اقدام تشویقی و تنبیهی ضروری‌تر است.	۴۹. خلأ درج مؤلفه رهبری در مدل: براساس بسیاری از پژوهش‌ها رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان است که در مدل مدیریت عملکرد ایران حضور ملموس و مستقلی ندارد.
	۵۰. خلأ درج اقدام تنبیهی برای عملکرد ضعیف: برترین‌ها و ضعیف‌ترین‌ها عملاً در استفاده از مزایای شغلی و اداری با یکدیگر تفاوتی ندارند، عامل انگیزشی و شکل‌دهی به رفتارها وجود ندارد.
	۵۱. خلأ عدم تنوع در سطوح و ابعاد شاخص‌های عملکردی: شاخص‌ها سطوحی که سزاوار هستند (ستاده، دستاورد، اثر) را پوشش نمی‌دهند.
	۵۲. عدم انعطاف شاخص‌های ارزیابی عملکرد: بعضی از دستگاه‌ها که شرایط خاصی دارند، با معیارها و محورهای بعد عمومی ارزیابی عملکرد قابل انطباق نیستند.
	۵۳. لزوم پوشش خلأهای مدل سازمان اداری با به‌کارگیری مدل تکمیلی: برخی خبرگان معتقدند با توجه به شرایط مدل جاری، برخی دستگاه‌ها برای مدیریت عملکرد بهینه به مدل مکمل نیاز دارند.
	۵۴. لزوم بهبود برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری کشور: باید نیازهای نظام اداری کشف و براساس آن مدیریت عملکرد و اصلاح نظام اداری انجام شود.
	۵۵. عدم شفافیت مدل کنونی: مدل فعلی کشور شفاف و گویا نمی‌باشد و برای دست‌اندرکاران تازه‌وارد قابل هضم نیست. کارشناسان عموماً پس از سپری شدن ادواری به این نظام احاطه پیدا می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

روشی ایده‌آل پیاده‌سازی می‌شوند. لذا، شایسته بود پژوهشی با هدف آسیب‌شناسی نظام یاد شده در سازمان‌های بخش دولتی کشور انجام پذیرد تا شکاف‌های نظری و اجرایی احتمالی آن استخراج گردند. آسیب‌ها هر نوع انحراف از وضعیت سالم

نظام‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی با یک هدف واحد ایجاد می‌شوند: بهبود عملکرد دستگاه دولتی در راستای تحقق اهداف دولت. اما نظام‌های مذکور بندرت به

می‌نمایند. این مشکلات ناشی از تشریک‌مסاعی ناکافی با خبرگان، غفلت از به‌روزرسانی مهارت‌های فنی و کمبود همکاری‌های بین‌المللی و الگوبرداری منطقی از کشورهای موفق هستند. در نارسایی‌های اجرایی، شاکله مشکلات سخت‌افزاری است و تأثیر آن‌ها اغلب متوجه کارایی و اثربخشی این نظام است. این آسیب‌ها بیشتر در حوزه سازمان‌دهی و هدایت (رهبری، ارتباطات، انگیزش) نمود دارند و عمدتاً در ارتباط با دیگر زیرسیستم‌های نظام اداری بروز می‌نمایند.

برخی اصلاحات در حوزه فنی مدیریت عملکرد امکان‌پذیر هستند که پیشنهادهایی در بخش بعد برای آن‌ها ارائه خواهد شد؛ اما با توجه به تنوع و گستره آسیب‌های شناسایی شده، برای رفع شماری از آن‌ها نیاز به تجزیه و تحلیل با کمک‌گرفتن از رشته‌ها و تخصص‌های متنوع و مکمل از جمله مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، مدیریت تحول، مدیریت استراتژیک، سیاست‌گذاری عمومی و غیره است.

پیشنهادهای

نتایج این پژوهش تصویری روشن از آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی را برای مدیران، محققان و دست‌اندرکاران این بخش فراهم می‌نماید تا به‌نوبه خویش مسیر بهبود نظام مذکور را بیمایند. به‌طور عام هریک از آسیب‌های شناسایی شده را می‌توان به‌عنوان مدخلی برای شروع پژوهش‌های تکمیلی و مفصل در زمینه‌های تخصصی و خاص پیشنهاد کرد. علاوه بر این، پیشنهادهای زیر متناظر با مشکلات عمده کشف شده ارائه می‌شوند:

۱. اصلاح رویکرد و رویه حاکم بر نظام مذکور اساسی‌ترین و مهم‌ترین اقدام در ارتقا آن است. سازمان اداری و استخدامی کشور با تأکید بیش‌ازحد بر مرحله ارزیابی از چهار مرحله چرخه مدیریت عملکرد (برنامه‌ریزی، اقدام، ارزیابی، تجدیدنظر) عملاً باعث به حاشیه راندن مراحل برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد شده است. در این رابطه هم‌اندیشی با خبرگان دستگاه‌های اجرایی و خبرگان بیرونی راهگشا خواهد بود. در مرحله برنامه‌ریزی، انعقاد توافق‌نامه عملکرد با سازمان‌های مورد ارزیابی و لحاظ کردن پیش‌نیازهای عملکرد در قرارداد ذکر شده ضروری است.

۲. بجاست ضوابط مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران که عمدتاً اواخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود خورشیدی تدوین شده است مورد بازنگری و تقویت قرار گیرد. علاوه بر این شایسته است بستر و زمینه بهبود عملکرد در کلیه سطوح نظام اداری از طریق فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی (به‌ویژه گزینه‌های کم‌هزینه و پایدار در طول زمان) فراهم شود.

هستند، آن‌ها باعث عدم روایی عارضه‌یابی‌ها و تحلیل‌های برآمده از نظام مذکور، کاهش کارایی و اثربخشی آن و وقوع شکاف‌های عمیق عملکردی در عملیات و نتایج سازمانی می‌شوند.

از این‌رو، محققان با استفاده از تحلیل مضمون در دو فاز (مبانی نظری مدیریت عملکرد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان)، ۶ آسیب اصلی و ۵۵ آسیب فرعی ذیل آن‌ها را شناسایی کردند. نارسایی‌ها و کاستی‌های عمده شامل این موارد می‌باشند: مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، مشکلات تخصصی و ضعف بینش، مشکلات مربوط به تعارض منافع، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، مشکلات نظری در «مدل» سازمان اداری و استخدامی کشور.

شایان ذکر است نتایج مطالعه دی‌وال و کانت (۲۰۰۹) و تعدادی از آسیب‌های فرعی استخراج شده در پژوهش حاضر در خصوص مشکلات مربوط به تعارض منافع، نارسایی‌های قانونی و زمینه‌ای، نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی و مشکلات نظری در مدل سازمان اداری و استخدامی کشور و مطالعه ون‌هلدن و ریچارد (۲۰۱۳) با مشکلات نظری در مدل کنونی کشور و مشکلات مربوط به تعارض منافع، هم‌راستا هستند. علاوه بر این نتیجه پژوهش محمدی و مختاریان (۱۳۸۹) و برخی آسیب‌های فرعی ذیل مشکلات نظری در مدل کنونی و نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی و نتایج پژوهش لطیفی و اشنه‌در (۱۳۹۶) و تعدادی از عارضه‌های فرعی ذیل مشکلات تخصصی و ضعف بینش در پژوهش حاضر همسو هستند. مطالعه نیوکامر و کادل (۲۰۱۱) متمرکز بر چالش‌های بیرون سازمانی است، اما به‌طور کلی با یافته‌های این پژوهش قابل انطباق است. دیدگاه بهن (۲۰۰۸) نیز بیشتر مناسب سطح واحد سازمانی است. با این حال با آسیب‌های فرعی ذیل مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی، مشکلات تخصصی و ضعف بینش و نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی هم‌جهت است. نکات مطروحه توسط یعقوبی (۱۳۹۷) نیز با تعدادی از مشکلات نظری در مدل کنونی کشور و مشکلات مربوط به تعارض منافع هم‌راستاست. با وجود این، پژوهش حاضر به‌واسطه بدیع بودن برای سازمان‌های بخش دولتی ایران، از پژوهش‌های قبلی داخل کشور و به لحاظ گستره و تعدد آسیب‌های استخراج شده از پژوهش‌های خارجی متمایز است.

دو گروه از آسیب‌های عمده شامل: الف- مشکلات تخصصی و ضعف بینش و ب- نارسایی‌های اجرایی و لجستیکی، بیشترین عارضه‌های این نظام را به خود اختصاص داده‌اند. مشکلات تخصصی کم‌وبیش قابل کنترل و از عوامل داخلی این نظام می‌باشند و غالباً ماهیتی نرم‌افزاری دارند؛ اما در صورت بی‌توجهی، لطمه عمده‌ای را به اعتبار و اثربخشی این نظام وارد

۳. در زمینه حل مشکلات تخصصی چند موضوع قابل ذکر است: الف- مدیریت عملکرد فرایندی متشکل از دو جزء مکمل: اول- نظری (تئوریک) دوم- اجرایی است. لکن توجه متولیان نظام اداری به روند اجرایی (شکلی) آن معطوف شده است. در این زمینه تسلط بیشتر بر مبانی علمی و تجزیه و تحلیل مدل‌های موفق در مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی کشورهای پیشرو، در توسعه بینش دست‌اندرکاران نقش اساسی ایفا خواهد کرد. ب- به اشتراک‌گذاری جزئیات نتایج و ارائه گزارش تطبیقی ارزیابی عملکرد به کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور از طریق سازمان اداری و استخدامی کشور زمینه‌ساز استفاده از تجارب، افزایش تعاملات سازنده و هم‌افزایی خواهد شد. ج- بجاست در راستای افزایش دقت و اعتبار نتایج ارزیابی عملکرد، از ظرفیت ارزیابان بیرونی و مستقل نیز در تیم داوری جشنواره شهید رجایی استفاده شود. به این منظور بهره‌گیری از نمایندگان دیگر قوا، دانشگاهیان، تشکلهای صنفی و لحاظ نظرسنجی از عموم مردم راهگشاست.

۴. مباحث کنترل سازمانی، ارزیابی و مدیریت عملکرد ذاتاً حوزه‌هایی چالشی و مناقشه‌انگیز هستند. لذا، پیشنهاد می‌شود این حوزه‌ها از طریق ارتقای شفافیت اداری، تقویت و حمایت شوند. در این راستا می‌بایست بانک‌های اطلاعاتی مورد استفاده در ارزیابی و مدیریت عملکرد به منظور جلوگیری از سندسازی در فرایند ارزیابی عملکرد تکمیل و به‌روز شود. مضاف اینکه راستی‌آزمایی اطلاعات و اسناد ارائه شده در فرایند ارزیابی عملکرد، با مراجعه و بررسی حضوری عملکرد توسط ارزیابان در دستور کار قرار گیرد.

۵. نظام مدیریت عملکرد از برخی مشکلات اجرایی در کل نظام اداری و دیگر زیرسیستم‌های آن اثرپذیر است؛ اما لازم است در مقابل، با عارضه‌یابی و بهبود عملکردشان به آن‌ها یاری رساند. در خصوص حل مسائل اجرایی مختص به حوزه مدیریت عملکرد نیز، این موارد پیشنهاد می‌شوند: الف- رعایت چارچوب زمانی قانونی فرایند مدیریت عملکرد (در برخی از ادوار، اهداف یا شاخص‌های ارزیابی عملکرد در پایان دوره

ابلاغ می‌شوند که جهت بهبود عملکرد سازمان اثربخشی کمی دارد)، ب- الزامی کردن پایش و خودارزیابی عملکرد در میان دوره (در این صورت از اتلاف منابع و استمرار نقاط ضعف تا موعد ارزیابی عملکرد جلوگیری خواهد شد)، ج- تقویت کارکنان حوزه مدیریت عملکرد با استفاده از متخصصان زبده (با توجه به اینکه این شغل دارای وظایفی چندبعدی و چالشی است، افزایش جذابیت‌های شغلی جهت جذب نیروهای سرآمد راهگشا می‌باشد)، د- گره‌زدن نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد سازمان/واحد/کارکنان با منافع شغلی آن‌ها واجب است (تسهیم شکست/موفقیت و ارائه تنبیه/پاداش متناسب).

۶. با توجه به نتایج تحلیل مضمون مبانی نظری و مصاحبه‌ها، خلأهای اصلی در مؤلفه‌های محوری مدل مدیریت عملکرد کشور عبارت‌اند از: الف- عدم حضور مؤلفه رهبری: بر این اساس ویژگی‌ها، رفتار رهبران و بستر رهبری در سازمان‌های بخش دولتی ایران با حالت ایده‌آل فاصله دارد. ب- کم‌توجهی به چگونگی تبدیل ستاده‌ها و دستوردهای سازمانی به آثار واقعی برای مردم: به بیان دیگر، شهروندان در مدل کنونی به‌طور شایسته‌ای حضور ندارند. به‌طور نمونه می‌توان در شاخص «رعایت مقررات جبران خدمت» که برای جلوگیری از پرداخت‌های نامتعارف وضع شده و مطالبه افکار عمومی است مدل غیرجبرانی (حذف دستگاه از رتبه‌بندی در صورت عدم رعایت ضوابط) را به اجرا گذاشت. ج- تحول آفرین نبودن مدل فعلی: در این راستا می‌توان تشویق عملکرد «ماورای حد انتظار» را با شاخص‌های اختیاری مدنظر قرار داد.

سپاسگزاری

مقاله حاضر از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی ایران با تمرکز بر نقش پیشران رهبری» در دانشگاه خوارزمی استخراج شده است. از کلیه استادان، دست‌اندرکاران در دانشگاه، خبرگان موضوع و داوران فرهیخته که ما را در انجام و ارتقای کیفی این پژوهش یاری کردند، قدردانی و تشکر می‌نمایم.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikh Zadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic network: a simple and efficient way to explain the qualitative data patterns. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (In Persian)
- Administrative and Recruitment Organization (2019). *Comprehensive guide to the administrative system reform plan*. Tehran: Farmanesh. (In Persian)
- Aghazade, H., & Abolmolouki, H. (2018). Strategic management framework diagnosis in public organization (Multi-Method Approach). *Journal of Public Administration*, 10(2), 227-250. (In Persian)

- Alem Tabriz, A., & Mohammad Rahimi, A. (2010). *Production and Operations Management Approach in Evaluating and Improving Business Processes*. Tehran: Commercial Print and Publications Company. (In Persian)
- Allen, P. M., & Alston, F. E., & DeKerchove, E. M. (2019). *Peak Performance*. Boca Raton: CRC Press.
- Amiri Farahabadi, J., Abolghasemi, M., & Ghahramani, M. (2016). Pathology of policy research process in Iranian higher education; a qualitative study. *Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 8(4), 139-171. (In Persian)
- Andeßner, R., & Greiling, D., & Vogel, R. (2017). *Public Sector Management in a Globalized World*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management*. London and Philadelphia: Kogan.
- Bacal, R. (2015). *How to Manage Performance*. Translated by Majid Noorian. Tehran: Mobaleghan. (In Persian)
- Barrows, E., & Neely, A. (2012). *Managing Performance in Turbulent Times*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Barth, A. L., & de Beer, W. (2018). *Performance Management Success*. Springer International Publishing.
- Behn, R. D. (2008). The Seven Big Errors of PerformanceStat. Kennedy School of Government, Harvard University. Retrieved from: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/rappaport/files/performancestat.pdf>, Accessed January 5, 2021.
- Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E., & Bianchi, C. (2018). *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*. Springer International Publishing.
- Chitsaz, H. (2003). Organizational pathology. *7th Rail Transportation Conference*. Tehran: Sharif University of Technology, 1-10. (In Persian)
- Cokins, G. (2004). *Performance Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- De Vries, M. S., Nemec, J., & Špaček, D. (2019). *Performance-Based Budgeting in the Public Sector*. Cham: Palgrave Macmillan.
- De Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 367-390.
- Development of Management and Human Capital Department of the Presidential Institution (2010). Executive instructions for establishing performance management system. Retrieved from: <https://www.aro.gov.ir/FileSystem/View/File.aspx?FileId=cbd949f9-201b-4004-8b49-4659dd57df0a>, Accessed April 4, 2021. (In Persian)
- EFQM (2019). *The EFQM Model*. Brussels: efqm. Retrieved from: www.efqm.org, Accessed August 15, 2020.
- Esfandiar, E., Jahanghifard, M., & Hosseini, S. (2015). Evaluating the performance of public organizations (based on Baldrige Criteria for Performance Excellence) and examining its relationship with the administrative legality of Firoozkooh agencies employees. *Quarterly Scientific Journal of Management*, 12(37), 115-138. (In Persian)
- Ghaderpanah, F., Behdadfar, M., & Sheikh, A. (2015). Pathology of performance management system in I.R of Iran Army. *Military Management Quarterly*, 14(56), 23-50. (In Persian)
- Gholipour, R. (2016). *Administrative System Challenges: A Case Study of Iran*. Tehran: University of Tehran. (In Persian)
- Ghorbanizadeh, V., Kazemian, G., & Eftekhari, M. (2017). The pathology of organizational unit's coordination in service management using viable system model. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 1396(18), 1-32. (In Persian)
- Hanna, D. P. (1988). *Designing Organizations for High Performance*. Reading: Addison-Wesley.
- Hassan pour, A., Hassan pour, M., & Mousavi, R. (2013). Exploring the deficiencies of performance management system among staff in public administration. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 1392(3), 49-76. (In Persian)

- Horváth & Partners Management Consultants (2021). *The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management*. Singapore: World Scientific Publishing Co & Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Kandula, S. (2011). The study of performance management necessity and its theoretical foundations. Translated by Gholam Chaplaghian. *Police Organizational Development*, 7(29), 123-155. (In Persian)
- Khastar, H. (2009). Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. *Journal of Humanities Methodology*, 15(58), 161-174. (In Persian)
- Lægreid, P., & Verhoest, K. (2010). *Governance of Public Sector Organizations*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Latifi, M., & Ashneh, M. (2017). Pathology of installation and implementation of balanced scorecard in performance management system in Health & Insurance Organization. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 1(1), 34-71. (In Persian)
- Maestro, M. H., Albiol, N. C., & Grau Grau, M. (2020). *The New Ideal Worker*. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Mallory, R. E. (2018). *Lean System Management for Leaders, a New Performance Management Toolset*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mansoori, H. (2020). Identification of factors and components affecting performance management system at governmental organizations. *The Journal of Productivity Management*, 14(53), 97-118. (In Persian)
- Marr, B. (2008). *Managing and Delivering Performance*. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- McDavid, J. C., Huse, I., & Hawthorn, L. R. L. (2019). *Program Evaluation and Performance Measurement*. Third Edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Mendoza, M. L. (2016). *APO Program and Center of Excellence on Public Sector Productivity*. Manila: APO.
- Mirsepasi, N., Memarzadeh, Gh., Alem Tabriz, A., Najafbeigi, R., & Alizadeh, M. (2013). Identifying key criteria of excellence in the public sector. *Journal of Development Evolution Management*, 4(11), 1-6. (In Persian)
- Mizrahi, Sh. (2017). *Public Policy and Performance Management in Democratic Systems*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2017). Designing a performance management model with a human resources development approach in the public sector. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(15), 133-159. (In Persian)
- Mohammadi, R., & Mokhtarian, F. (2011). Pathology of the performance evaluation system of the Ministry of Science, Research and Technology. *Journal of Research in Educational Science*, 4(11), 163-190. (In Persian)
- Mohammadpour, A. (2010). Quality evaluation in qualitative research: principles and strategies of validation and generalizability. *Quarterly Journal of Social Sciences*, 17(48), 73-105. (In Persian)
- Mohsenpour, M. (2011). Evaluation of qualitative data. *Journal of Student Research Committee (Beyhagh) Sabzevar University of Medical Sciences*, 16(2), 50-55. (In Persian)
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management*. Washington, D.C: Georgetown University Press.
- Najafi, T., & Gholipour, A. (2017). Performance management system pathology in small & medium sized enterprises of Iran capital market (The case: Amin Investment Bank). *Journal of Management Improvement*, 10(4), 159-179. (In Persian)
- National Institute of Standards and Technology (2020). *Baldrige Criteria for Performance Excellence Categories and Items*. Retrieved from: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>, Accessed September 27, 2020.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. London: Pearson Education Limited.
- Newcomer, K., & Caudle, S. (2011). Public Performance Management Systems. *Public Performance & Management Review*, (35)1, 108-132.

- Noori, R., Abedi Jafari, H., Feirahi, D., Faqihi, A., & Taleghani, Gh. (2012). Relationship of state and public administration in Iran: a comparative-historical study. *Journal of Public administration*, 4(9), 117-140. (In Persian)
- Norton, B. (2002). *Testing for Excellence (Successful Business in a Week)*. Translated by Badri Nikfetrat. Tehran: Quality & Management Publication. (In Persian)
- Pal, L. A. (2016a). *Performance Management and Measurement Best Practices and Recent Initiatives: Part II*. Manila: APO.
- Pal, L. A. (2016b). *Performance Management and Measurement: Best Practices and Recent Initiatives: Part I*. Manila: APO.
- Performance management and promotion of organizational culture affairs in Administrative and Recruitment Organization (2019). *A guide for compiling specific indicators of performance evaluation of administrative agencies*. Tehran. (In Persian)
- Rafizadeh, A., Mirsepasi, N., & Azar, A. (2016). Design model of performance management at the state level. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(4), 81-100. (In Persian)
- Rashid, F. (2021). Performance management in the public sector of Brunei Darussalam. *PJAE*, 18 (2), 140-158.
- Rezaeian, A., & Ganjali, A. (2016). *Performance Management, What, Why, and How*. Tehran: Imam Sadegh (AS) University. (In Persian)
- Şerban, R. A., & Herciu, M. (2019). Performance management systems – proposing and testing a conceptual model. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 231-244.
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management, Putting Research into Practice*. First edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tabatabaei Mozdabadi, S. (2015). Organizational excellence models. *Popularization of Science*, 5(2), 97-112. (In Persian)
- Talbot, C. (2010). *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. New York: Oxford University Press Inc.
- Taticchi, P. (2010). *Business Performance Measurement and Management*. Heidelberg: Springer.
- Teimury, E., & Aliakbary, M. (2009). *Measuring business performance*. Tehran: Iran University of Science and Technology. (In Persian)
- Union of Japanese Scientists and Engineers (2020). *Journey toward the Deming Prize: Evaluation Criteria*. Retrieved from: https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/03.html, Accessed September 14, 2020.
- United Nations development programme. (2013). *Proceedings of Global Roundtable on Government Performance Management*. New Delhi, India.
- Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). A meta-review of public sector performance management research. *Tékhné*, 11(1), 10-20.
- World Bank (2018). *Improving Public Sector Performance: Through Innovation and Inter-Agency Coordination*. Global Report Public Sector Performance. Washington, D.C.: World Bank Group. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/833041539871513644/Improving-Public-Sector-Performance-Through-Innovation-and-Inter-Agency-Coordination>, Accessed July 2, 2020.
- Yaghoubi, N. (2018). *Public Administration (a survey of new thoughts)*. Tehran: SAMT. (In Persian)
- Yavari, V., & Zahedi, Sh. (2013). Designing a conceptual model of organizational performance management for public sector and nonprofit organizations. *Semi-Annually Strategic Management Thought (Management Thought)*, 7(1), 79-122. (In Persian)

ارائه نظریه در تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی با محوریت جابه‌جایی مدیران دولتی: نظریه ابرهای بارانی

غلامرضا توکلی^۱، علیرضا سعادتمندی^۲، حسن دانایی‌فرد^۳، *محمد محمدظاهری^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت (مدیریت راهبردی)، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴. دکتری، گروه مدیریت (منابع انسانی)، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۲/۱۲) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۶/۲۱)

Public Administration with a Focus on the Circulation of Government Managers: The Theory of Rain Clouds

Gholamreza Tavakoli¹, Alireza Saadatmandi², Hasan Danaeefard³, *Mohammad
Mohammadzaheri⁴

1. Associate Professor, Department of Management, Malek Ashtar University, Tehran, Iran.

2. Ph.D Candidate, Department of Management (Strategic Management), Supreme National Defense University, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

4. Ph.D. Department of Management (Human Resources), Malek Ashtar University, Tehran, Iran.

Received: (2021/May/02) Accepted: (2021/Sep/12)

«نوع مقاله: پژوهش-اکتشافی»

Abstract

Theorizing as one of the tools used by researchers to develop and expand the frontiers of science and knowledge in different intellectual-philosophical paradigms is done with various methods and strategies. Metaphorical strategy has been accepted as one of the theorizing methods in the symbolic interpretive paradigm among experts. In the field of public management and circulation of managers, several metaphors have been presented so far. In the present study, emphasizing the value of the theories that have been presented so far, the aim is to present a new theory in the field of public management and circulation of managers to better describe and interpret Government is in different systems of government. In this study, with the approach of metaphorical reasoning and the general method of theorizing (Danaee Fard, 2009), the theory of public management with focus on government managers and their displacement is presented as rain clouds. It has a comprehensive and holistic view on explaining, describing and conveying the concepts of key dimensions of public management, especially the transfer of government managers, and at the same time examines the ambiguities and neglected questions in previous theories and considers these issues critically in a new theory. On the other hand, this theory has the ability and flexibility to explain and describe government management in developed, developing and underdeveloped societies and has the power to convey acceptable concepts.

Keywords

Public Administration, Public Administration Circulation, Theory, Rain Clouds.

چکیده

مدیریت دولتی به‌عنوان نخله‌ای که به دنبال تحقق حداکثر منفعت عمومی برای حاکم افراد جامعه است. در سیر تکوینی خود با نظریه‌های متعددی تبیین شده است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی، هدف اکتشافی و به لحاظ نتیجه بنیادی در دوبخش انجام شده است. در بخش نخست که نقد نظریه‌های غالب در فضای دانشی مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران آن است. داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای دانش موجود و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ خبره دانش مدیریت دولتی گردآوری شدند و سپس خروجی تحلیل محتوای کیفی داده‌ها و نقدهای احصا شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و در سه مرحله جرح و تعدیل نظرات خبرگان انجام و مورد تأیید نهایی تمامی خبرگان مشارکت داده شده در پژوهش قرار گرفت. در بخش دوم با استفاده از روش استراتژی استدلال استعاره‌ای به‌عنوان یکی از شیوه‌های نظریه‌پردازی در پارادایم نمادین تفسیری و با طی گام‌های روش نظریه‌پردازی دانایی‌فرد (۱۳۸۶) به‌منظور تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران نظریه‌ای نوین در حوزه دانشی مدیریت دولتی با عنوان نظریه ابرهای بارانی ارائه شد. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان دانش مدیریت دولتی ایران بودند که نمونه‌ای ۲۱ نفری (خبرگان مرحله اول پژوهش) از آن‌ها به شیوه هدفمند جهت مشارکت در فرایند انجام پژوهش انتخاب شدند. نظریه ارائه شده با استفاده از استعاره ابرهای بارانی، رویکردی جامع و کل‌نگر در تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی به‌ویژه جابه‌جایی مدیران دولتی داشته است و در عین حال ابهام‌ها و سوالات مغفول در نظریه‌های پیشین را بررسی و این موارد را با نگاهی نقادانه در نظریه‌ای جدید در نظر گرفته است. از سوی دیگر، این نظریه توانایی و انعطاف لازم برای تبیین و توصیف مدیریت دولتی در کشورهای توسعه یافته، در حال توسعه و توسعه نیافته را به همراه داشته و از قدرت انتقال مفاهیم قابل قبولی برخوردار است.

واژه‌های کلیدی

مدیریت دولتی، جابه‌جایی مدیران دولتی، نظریه‌پردازی، نظریه ابرهای بارانی.

مقدمه

مدیریت دولتی طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی یک نظام اجتماعی است که در زیر چتر آن افراد یک جامعه برای رسیدن به سلسله‌مراتبی از اهداف با یکدیگر همکاری می‌کنند به این معنا که تصمیم‌هایی را اتخاذ، اجرا و عمل می‌کنند. مدیران حاضر در مدیریت دولتی با هدف گسترش منافع عمومی و تسهیل در بهره‌مندی حداکثری افراد جامعه از منافع عمومی، انتخاب و جابه‌جا می‌شوند. از سوی دیگر، در یک نظام اجتماعی مهم‌ترین وظیفه پژوهشگران و صاحب‌نظران در زمینه‌های مختلف علم، ارائه رهنمودهایی به منظور توسعه و پیشرفت علم و دانش است. رهنمودها عمدتاً خروجی تجربه ذهنی یا عملی اندیشمندی است که کم و بیش تجربه را با قضاوت ذهنی پیوند می‌دهند، تئوری یا نظریه نیز بخشی از همان رهنمودهای مطرح شده محسوب می‌شود (تیمرمانس، تاوری^۱، ۲۰۱۲: ۱۷۰).

تاکنون در حوزه تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی، همین‌طور جابه‌جایی مدیران حاضر در آن در سطوح مختلف نظریه‌های متعددی ارائه شده است که هریک در رسیدن به هدف خود موفقیت‌هایی داشته اما نقاط ابهام‌برانگیز و بخش‌های مغفولی نیز در آن‌ها قابل مشاهده است به نحوی که بعضاً یا نتوانسته‌اند برای تولید دانش کاربردی در این زمینه نقش کلیدی ایفا کنند و یا به واسطه دور بودن از فضای میدانی مدیریت دولتی توسط مدیران مورد اقبال واقع نشده‌اند که این امر با توجه به اثرگذاری نظریه‌ها بر حوزه دانشی خود می‌تواند موجب انحراف در فهم، تبیین و راه‌های حل مسئله‌های پیش‌بینی شود و در کارکرد مدیریت دولتی ایجاد مسئله نماید. گسترده بودن نحله و کارکرد مدیریت دولتی و تأثیر بالای ادراک از آن بر تصمیم‌سازی‌ها و اجرای تصمیم‌ها اهمیت ارائه نظریه‌ای جامع که بتواند ضمن تبیین و تشریح کارکرد مدیریت دولتی در انگاره‌سازی صحیح در اذهان خبرگان این دانش و اثرگذاران بر مدیریت دولتی مؤثر باشد از اهمیت بالایی برخوردار است. همین‌طور ارائه یک نظریه معتبر با رویکردی نوین در حوزه مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران آن می‌تواند منجر به جریان‌سازی و اهتمام صاحب‌نظران دانش مدیریت دولتی در ارتقای دانش کاربردی در این زمینه شود.

نوآوری پژوهش حاضر به علت تلاش برای انگاره‌سازی جدید و تغییر مفروضات ذهنی در راستای نگاهی نو با تأکید بر محدوده و سطح زمین‌بازی است در دسته نوآوری‌های نهادی قرار می‌گیرد. در پژوهش حاضر هدف اصلی ارائه نظریه‌ای جامع و کامل در حوزه دانش مدیریت دولتی است که بتواند ضمن تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی، چگونگی جابه‌جایی مدیران دولتی و انعکاس عملکرد آن‌ها تشریح نماید که در ذیل این هدف اصلی بتواند پوشش‌دهنده نقاط ابهام‌برانگیز و مغفول مانده نظریه‌های کنونی شود و نقدی آگاهانه و منصفانه از آن‌ها ارائه نماید. از همین رو برای رسیدن اهداف ذکر شده ضروری است به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود: ۱- نظریه‌های اثرگذار و مورد تأیید حوزه مدیریت دولتی ایران با محوریت جابه‌جایی مدیران دولتی چه نقاط ابهام و پنهان مانده‌ای در خود دارند و نقد آگاهانه و منصفانه بر آن‌ها چیست؟

۲- چگونه می‌توان در قالب نظریه استدلال استعاره‌ای ضمن تبیین و تشریح ماهیت مدیریت دولتی، جابه‌جایی مدیران دولتی و توصیف عملکرد آن‌ها را تشریح کرد؟

مبانی نظری

نظریه یا تئوری نوع منطقی از تفکر انتزاعی در مورد یک پدیده یا نتایج چنین تفکری است. روند تفکر مدبرانه و منطقی غالباً با فرایندهایی مانند مطالعه مشاهده‌ای، همراه است (بنداسولی^۲، ۲۰۱۳). با توجه به تعدد تعاریف ارائه شده از نظریه، رسیدن به تعریفی واحد از آن تا حدودی دشوار است برخی آن را مجموعه‌ای از روابط علی بین پدیده‌ها می‌دانند (دوبین، ۱۹۸۷) و برخی دیگر نیز توصیف تدوین و بازنمایی یک پدیده مشاهده شده یا تجربه شده می‌دانند (لویس بک، ۲۰۰۴ و فریدمن^۳، ۲۰۰۳). برخی نیز مانند پدرسن^۴ (۲۰۰۷) معتقد هستند بهتر است تعاریف مختلف بررسی و تحلیل محتوا شوند. وی معتقد است در تعریف یک نظریه چهارعنصر اصلی وجود دارد: ساختار منطقی، کار ویژه‌ها، عناصر و رابطه نظریه با پژوهش. برخی دیگر نیز معتقد هستند، نظریه همانند یک طیف می‌تواند توصیف‌ها تبیین‌ها و تحلیل‌ها را در خود جای دهد (بنداسولی، ۲۰۱۳). بسیاری از نظریه‌پردازان بر توسعه فهم و درک با استعانت از علوم انسانی، تجربی و حتی هنر

2. Bendasoli

3. Friedman

4. Pedersen

1. Timmermans & Tavory

کامل‌تری تحقق یابد" تعریف کرد (اولیور، گریگ، ون ریژن، ۲۰۱۷: ۸۶۹). این بدان معنی است که مدیریت دولتی باید "خود را با مفاهیم عدالت، آزادی و فرصت اقتصادی کامل برای انسان‌ها مرتبط کند" بسیاری از صاحب‌نظران اعتقاد دارند آغاز مدیریت دولتی با انتشار مقاله "وودرو ویلسون" با عنوان، "مطالعه اداره" در سال ۱۸۸۷ همراه شده و با مطرح ساختن دوگانه سیاست و اداره و به تبع آن ضرورت همراه بودن سیاست و اداره با یکدیگر به نوعی ویلسون را از پیشگامان اصلی مدیریت دولتی می‌نامند (فردریکسون، گئورگ و لیکاری، ۲۰۱۲). مدیریت دولتی به طور متمرکز به سازمان‌دهی سیاست‌ها و برنامه‌های دولت و همچنین رفتار مقامات (منتخب و غیر منتخب) که به طور رسمی مسئولیت بر عهده دارند، توجه دارد. اداره عمومی دستگاهی است که برای سازش بوروکراسی با دموکراسی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت دولتی ترکیبی گسترده از نظریه و عمل است، هدف آن ارتقا درک برتر از دولت و رابطه آن با جامعه‌ای است که اداره می‌کند (کانترلی، بل و بلاردینلی، ۲۰۱۸).

هربرت سایمون، مدیریت دولتی را این گونه تعریف می‌کند: مدیریت دولتی را می‌توان فعالیت گروه‌هایی دانست که برای تحقق اهداف مشترک خاص همکاری می‌کنند. مدیریت دولتی به عنوان تأثیر ترکیبی از سوی مدیران آموزش دیده و برای دستیابی به اهداف اساسی خاص تعریف شده است. اصطلاح مدیریت دولتی در درجه اول مربوط به اداره کل جامعه به عنوان یک کل است که البته در مواردی بسیار محدود، دولت عمومی ممکن است مربوط به بخش خاصی از جامعه باشد (سایمون، ۲۰۰۷).

به طور کلی مدیریت دولتی با هدف بیشترین سود عمومی برای حداکثر مردم یک جامعه است (گیز، سورنسون، ۲۰۱۷)؛ (دانایی فرد، الوانی، ۱۳۸۶). از آنجایی که مدیریت دولتی مربوط به مردم است، با مدیریت خصوصی تفاوت دارد. هربرت سایمون معتقد است که اداره دولتی دو جنبه یا حوزه مختلف دارد، یکی فعالیت است، به این معنی که افراد مرتبط با اداره امور عمومی وظایف خاصی را انجام می‌دهند که جنبه عملیاتی یا جنبه کاربردی مدیریت دولتی است. جنبه دیگر اینکه نوعی رشته است که به معنای موضوع مورد مطالعه بودن آن است همانند صاحب‌نظران علوم سیاسی که آن را به عنوان

تأکید داشته‌اند (بیسکارو و کماچیو، ۲۰۱۸: ۵۹). استعاره به عنوان ابزاری مفید در درک و شناخت مفاهیم، پدیده‌ها به صورت متعدد مورد استفاده قرار گرفته است (ژرمیر و فوربس، ۲۰۱۶: ۱۰۰۳). استعاره در نظریه پردازی از سه منظر مورد بحث قرار می‌گیرد (دانایی فرد، الوانی، ۱۳۸۶: ۱۱۲): ۱- استعاره به عنوان شیوه تفکر: خرد مایه اصلی در این نگاه پذیرفتن این نکته است که واقعیت مستقل وجود ندارد و جهان واقعی به طور مستمر به وسیله ابزارهای نمادین زبان شناختی ساخته و بازسازی می‌شود در این نگاه استعاره‌ها محدود به نگاره‌های ادبی نمی‌شود بلکه نوعی شکل ساختاری بنیادی تجربه هستند. از آن طریق انسان‌ها جهان را تسخیر سازمان‌دهی و درک می‌کنند ۲- استعاره به عنوان ابزار ادبی قابل اجتناب: این نگاه نقطه مقابل رویکرد قبلی را تصور می‌کند و بیان می‌کند واقعیت اجتماعی مستقلی از سازندگان وجود دارد. بنابراین، واقعیت اجتماعی با وجود اینکه دانش ما از آن همیشه ناقص و نامطمئن است می‌تواند تبیین یا پیش‌بینی شود و با توجه به اینکه در تبیین یک پدیده تجربی می‌خواهیم چگونگی و چرایی را بدانیم و نه صرفاً تشابهات را، در نتیجه زبان استعاره‌ای جایگزین ابزار بسیار ضعیف برای زبان علم می‌شود چرا که عمدتاً بر شواهد تأکید داشته و قادر به آشکار کردن خواص عمومی نیست. ۳- استعاره به عنوان ابزار تحریف ایدئولوژیک: مفهوم کلیدی در این بخش این است که استعاره‌ها و کارکرد آن‌ها ارزشمند و ضروری هستند اما استفاده بیش از حد از آن توصیه نمی‌شود. در این نگرش استعاره زمانی معتبر است که محرومیت‌های ساختاری و نابرابری‌ها و تناقضات قدرت را آشکار و همین‌طور پنهان کند همین‌طور استدلال می‌شود که در جوامع با محوریت سرمایه‌داری اکثر استعاره‌های به کار گرفته شده به منظور پنهان کردن تعارض و نابرابری اجتماعی در مورد هزینه گروه‌های محروم است (کرنلیسن، ۲۰۰۵: ۷۵۳).

اپلبای^۳ (۱۹۴۷) مدیریت دولتی را به عنوان "رهبری عمومی امور عمومی به منظور تدوین و اجرای اقدامات اجرایی" تعریف کرد. اندکی بعد، گوردون کلاپ^۴، رئیس وقت اداره دره تنسی، مدیریت دولتی را "به عنوان ابزاری عمومی که به موجب آن جامعه دموکراتیک می‌تواند به طور

5. Woodrow Wilson
6. Canterlli, Bell & Bellardinelli
7. Simon

1. Biscaro & Comachio
2. Cornelissen
3. Appleby
4. Gordon Clapp

یک موضوع مطالعه می‌کنند. این جنبه دانشگاهی مدیریت دولتی است. دولت یک کشور سیاست‌هایی را اتخاذ یا تدوین می‌کند و این‌ها در عمل اجرا می‌شوند. از این‌رو، مدیریت عمومی با اتخاذ یا اجرای سیاست دولت همراه است. البته ضمن اجرای سیاست‌های دولت، از اهداف واقعی این سیاست نیز مراقبت می‌شود. تعیین محدوده درباره دامنه یا بعد هر علم اجتماعی - به‌ویژه مدیریت دولتی - دشوار است (سایمون، ۲۰۰۰). در حالی که مدیریت دولتی حدود یک قرن پیش موضوع ناشناخته‌ای بود امروزه نه تنها یک موضوع شناخته شده است، بلکه یک موضوع بسیار مهم است. با تغییر نگاه مردم، اداره و بسیاری از موارد مرتبط دیگر مانند امور اقتصادی و سیاسی، مدیریت دولتی نیز به عنوان واقعیتی در حال تغییر، تغییر خواهد کرد. در دهه‌های گذشته تصور می‌شد که مدیریت دولتی به معنای مدیریت امور روزمره یک کشور است، اما این ایده محافظه کارانه دستخوش تغییرات اساسی شده است (جونز^۱، ۲۰۰۳). برخی از محققان ادعا می‌کنند که مدیریت دولتی تعریفی پذیرفته شده عمومی ندارد، زیرا دامنه موضوع به قدری بزرگ و قابل بحث است که توضیح آن از تعریف آسان‌تر است، مدیریت دولتی یک رشته تحصیلی (به عنوان مثال، یک رشته) و یک شغل است (پری^۲، ۲۰۰۰: ۴۷۲). در مورد اینکه آیا می‌توان مطالعه مدیریت دولتی را به درستی زمینه‌ای از علم نامید، اختلاف نظر زیادی وجود دارد، بیشتر به دلیل بحث در مورد اینکه آیا مدیریت دولتی یک زیرمجموعه از علوم سیاسی است یا یک زیرمجموعه از علوم اداری. برخی دانشمندان از جمله دونالد کتل^۳ مدیریت دولتی را "به عنوان زیرمجموعه‌ای در علوم سیاسی" می‌داند. هدف اخلاقی مدیریت دولتی، نهفته در پذیرش نقش آن و به حداکثر رساندن فرصت‌های عمومی برای تأمین خواسته‌های خود است (فرازمند، ۲۰۰۹: ۱۰۱۱). مدیریت دولتی شامل تمام عملیاتی است که هدف آن‌ها انجام یا اجرای سیاست‌های عمومی است. از سوی دیگر، مطابق وودرو ویلسون، اداره دولتی یک کاربرد دقیق و منظم قانون است، همچنین می‌توان گفت که مدیریت دولتی چیزی جز سیاست‌ها، عملکردها، قوانین و مقررات و غیره در عمل نیست (فردیکسون، گتورگ و لیکاری، ۲۰۱۲). مدیریت دولتی اساساً تلاش گروهی مشترک در محیط عمومی است و هر

سه‌شاخه ماشین‌آلات دولتی، مجریه، مقننه و قضایی را در برمی‌گیرد. همچنین از آنجا که اداره دولتی نقشی اساسی در تدوین سیاست‌ها دارد. بنابراین، بخشی از روند سیاسی نیز است (برای مثال لایحه‌ها و مصوبات) (واشدری، ۲۰۱۳: ۲۸۰). مدیریت دولتی از جهات مختلف با مدیریت خصوصی متفاوت است و در ارائه خدمات به جامعه با گروه‌ها و افراد خصوصی مختلف تعامل دارد. همچنین، درباره ماهیت مدیریت دولتی دو دیدگاه رایج وجود داشته است، یکی دیدگاه یکپارچه و دیگری دیدگاه مدیریت. دیدگاه یکپارچه همه شامل است و شامل مجموع کل فعالیت‌های مدیریتی، دفتری، فنی و دستی است و کارمندان از همه سطوح تشکیل می‌شوند. از طرف دیگر، از نظر مدیریت، همان‌طور که از نامش پیداست، مدیریت دولتی فقط شامل فعالیت‌های مدیریتی است (اولیور، گریگ و ون ریژن، ۲۰۱۷: ۸۷۱). تعریف ویلسون از مدیریت دولتی به عنوان اجرای نظام‌مند و کارآمد قانون عمومی برای بسیاری از پژوهشگران به عنوان مبنا قرار گرفت به طوری که تعریف‌های آن‌ها بازخوانی و تعبیر دیگر با محوریت تعریف ارائه شده از سوی ویلسون بود. مدیریت دولتی متشکل از همه عملیاتی که هدفش تحقق یا اجرای خط‌مشی عمومی است. گوردون و میلاکویچ (۱۹۹۷) مدعی شدند: مدیریت دولتی چه بسا به مثابه همه فرآیندها سازمان‌ها و افراد درگیر در اجرای قوانین دیگر قواعد تدوین شده از جانب قانون‌گذاران مجریان و دادگاه‌ها تعریف شود (دنهارت، ۲۰۰۹). آنچه در تعاریف و پژوهش‌های عمده پژوهشگران قابل دریافت است، این است که مدیریت دولتی رکن و پایه یک حکومت محسوب می‌شود.

پیشینه پژوهش

بررسی و واکاوی پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با اهداف و سؤالات پژوهش می‌تواند ضمن آشنایی و تسلط پژوهشگران بر محدوده دانش متعارف می‌تواند به شکل‌گیری و جهت‌دهی ذهنی آن‌ها نیز کمک کند. در ادامه به بررسی تعدادی از پژوهش‌های نزدیک به اهداف و سؤالات پژوهش در قالب پیشینه نظری و تجربی پرداخته شده است.

پیشینه نظری پژوهش

در دانش نظریه‌پردازی آنچه موجب پرداختن به نظریه جدید می‌شود تلاش برای برطرف کردن ابهام‌ها و نقاط ضعف همین‌طور توسعه دانش است (بیکگارد، ۲۰۱۷: ۹۳۰). برخی از اندیشمندان معتقدند نابهنجاری علمی عامل رشد و توسعه نظریه‌ها است (پدرسون، ۲۰۰۷). به‌عنوان مثال در تئوری چرخش نخبگان فردریگز نقاط ابهام و تاریکی‌ای به‌ویژه در ارتباط با کشورهای جهان سوم وجود داشت که منجر به ارائه نظریه کبوتران حرم از سوی دانایی‌فرد شد و همین‌طور نقاط ضعف موجود در تئوری مزیت منجر به ارائه تئوری مزیت رقابتی از سوی پورتر شد. در حوزه اداره امور عمومی مدل منشوری فردریگز معروف‌ترین نظریه ارائه شده در ارتباط با نظام اداری کشورهای مختلف همین‌طور کشورهای جهان سوم است وی معتقد است رفتار مدیریت دولتی در کشورهای جهان تحت تأثیر محیط اقتصادی سیاسی فرهنگی و اجتماعی مدیریت دولتی کشورها است (یوسیدی، آکیب و ایهسان، ۲۰۱۷). فردریگز ساختار مدیریت دولتی کشورها را در یک طیف سه‌بخشی متراکم منشوری و تفکیک شده دسته‌بندی کرد و معتقد بود در جوامع تفکیک شده ساختارهای مختلف کار ویژه‌های متفاوتی انجام می‌دهند کارها بسیار تخصصی و افراد همه فن حریف نیستند در حالی که در جوامع متراکم یک ساختار همه یا کار ویژه‌های مختلف را انجام می‌دهند به این معنا که در این‌گونه جوامع تفکیک صورت گرفته است اما هر کسی می‌تواند هر کاری انجام دهد در حالی که در جوامع تفکیک شده هم تفکیک و هم یکپارچگی از سطح قابل‌قبولی برخوردار است در این بین جامعه منشوری ترکیبی از هر دو است یعنی تفکیک انجام شده است اما یکپارچگی به‌خوبی صورت نگرفته است (ایکینیپ، ۲۰۱۷). به عقیده فردریگز کشورهای جهان سوم دارای جامعه منشوری می‌باشند جوامعی که در آن سنت و تجدد، قدیم و جدید آن با هم همزیستی دارند در نگاه فردریگز این جوامع ویژگی‌های زیر را دارند: ناهمگونی: به معنای مشاهده توسعه و ساختارهای ناهمگون (مدرن و سنتی) است که نتیجه آن تغییرات اجتماعی ناکامل و ناقص است. فرمالیته: اشاره به شکاف بین توصیف‌ها و تجویزها در بین گروهی که قدرت رسمی و مؤثر دارند. به نحوی که قانون یک چیزی می‌گوید و عمل چیز دیگر. همپوشانی: انجام کار ویژه‌های مختلف اداری سیاسی اجتماعی و اقتصادی از

طریق نهادهای اثرگذار و قدرتمند مختلف به‌عنوان مثال دخالت نماینده مجلس در انتخاب مدیران (دانایی‌فرد، الوانی، ۱۳۸۶).

با توجه به نقش کارکردی زبان برخی از ابزارهای انتقال مفاهیم به وسیله آن همچون استعاره‌ها مؤثر و مفید هستند. نظریه‌پردازان کمک می‌کنند تا مدیران درک بهتری از پیچیدگی‌های مدیریت دولتی و شیوه‌های تثبیت شده در بررسی پدیده‌هایی که با آن مواجه می‌شوند کسب کنند. استعاره‌ها ابزاری ارزشمند در توسعه ادراک و وضعیت‌های پیچیده محسوب می‌شوند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۸).

پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهشی که توسط گاماسو و پیون^۱ (۲۰۱۸) با عنوان "جستجو (و واکاوی) نظریه‌های اداره عمومی" انجام شده است تبیین شد که در چهل سال اخیر تغییرات زیادی در نگرش و پیاده‌سازی مدیریت دولتی و اداره عمومی ایجاد شده است. همچنین در این پژوهش پنج نظریه اصلی مدیریت دولتی (مدیریت دولتی جدید، مدیریت عمومی جدید، مدیریت ارزش عمومی، خدمات عمومی جدید و حاکمیت جدید دولتی) براساس تجزیه و تحلیل اصلی از روند تحقق آن‌ها، مورد بررسی قرار گرفتند و پیشنهادهایی جهت استفاده بهتر از آن‌ها ارائه شد. در پژوهشی دیگر با عنوان "دیدگاه جدید درباره نظریه‌های مدیریت دولتی معاصر: مدیریت یکپارچه"، کوان^۲ (۲۰۱۸) اعتقاد داشت که از دهه ۱۹۸۰، جنبش اصلاحات در مدیریت دولتی تا به امروز سیستم بوروکراسی سنتی را برانداز کرده و مکاتب نظری مختلفی را پرورش داده است. وی همچنین ویژگی‌های مبانی نظری، هدف اداری، ارزش اداری و شیوه اداری از تئوری‌های مدیریت عمومی جدید، خدمات عمومی جدید و حاکمیت دیجیتال را تحلیل کرد و ادعا کرد که اصلاحات دولت مدرن باید بر اصل وحدت و یکپارچه بودن متمرکز شود و از رویکرد نظریه اداری یکپارچه پیروی کند. نظریه یکپارچه از طریق نگاهی آمیخته تقاضای خدمات و عرضه اداری را با هم ترکیب می‌کند و شامل مفاهیم مبانی نظریه، هدف اداری، ارزش اداری و شیوه اداری است. این نظریه شناخت جدیدی را برای مدیران دولت و محققان مربوط فراهم می‌کند. در پژوهشی دیگر با عنوان "مروری مجدد بر مدل منشوری

1. Gamasso & Pyun

2. Quan

فردریگز برای جوامع امروزی "باسو" (۲۰۲۱) اظهار داشت که در پی تحول عظیم با استراتژی‌های متنوع توسعه در جهان سوم و به‌ویژه جنوب و جنوب شرق آسیا، در پنجاه سال گذشته، بررسی مجدد مدل فردریگز در کشورهای در حال توسعه همچون هند از اهمیت بالایی برخوردار است. در محدوده پژوهش‌های داخلی پژوهش‌های بسیار محدودی در حوزه نظریه‌پردازی مدیریت دولتی انجام شده است. دانایی‌فرد (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "به سوی فهم نظریه جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی: شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی" تبیین می‌کند که رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی، رفتارهای خاصی را در سازمان‌های دولتی، رشد و نمو می‌دهد. پدیده جهیزیه سیاسی، رهاورد چنین رویکردی در مدیریت دولتی برخی کشورها است. جهیزیه سیاسی اشاره به آورده یا امید به تزریق آورده مقام سیاسی به سازمان مقصد دارد که آن را از طریق بیت‌المال تأمین می‌کند. نویسنده تلاش می‌کند این پدیده را در قالب روایتی مفهومی به اتکای دانش موجود در حوزه مدیریت دولتی، نظریه‌سازمانی و همین‌طور علوم سیاسی از طرفی و حکمت نظری خود از طرف دیگر به تصویر بکشد. با ترسیم نحوه رخداد جهیزیه سیاسی و تحلیل سازکارهایی آن در بخش دولتی، پیامدهای سازمانی و ملی آن، تشریح و بر رواج این پدیده در نظام اداری کشور هشدارهایی مطرح می‌کند.

بررسی پژوهش‌های بین‌الملل و داخلی از سوی نگارندگان پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تلاش برای تبیین نظریه‌ای جامع و کارکردی با وجود تلاش‌های متعدد همچنان نیاز به توجه دارد و نظریه‌های موجود دارای ابهام‌ها و نقاط ضعف متعدد هستند و خلأ نظریه‌ای که این ابهام‌ها را رفع نماید مشاهده می‌شود، از سوی دیگر، پژوهشی که به نقد نظریه‌های غالب در فضای علمی دانش مدیریت دولتی ایران پرداخته باشد مشاهده نشد.

روش‌شناسی پژوهش

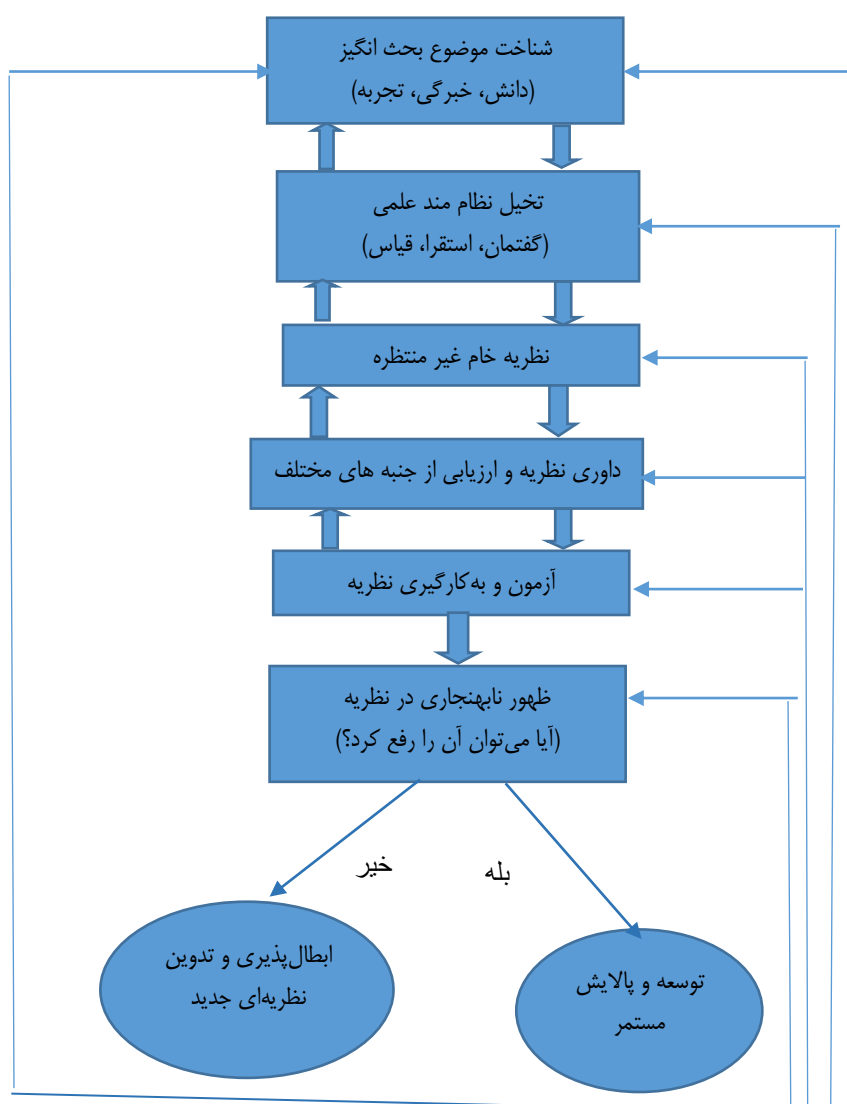
پژوهش حاضر از نظر نوع نتیجه، بنیادی به لحاظ نوع هدف، اکتشافی-تبیینی و از نظر گردآوری و تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی و در دو بخش انجام شده است. بخش نخست نقد نظریه‌های غالب در فضای دانشی مدیریت دولتی و بخش دوم به ارائه نظریه پرداخته است. داده‌های

مورد نیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای منابع موجود همین‌طور مصاحبه نیمه عمیق همین‌طور بحث و تبادل نظر چندمرحله‌ای با خبرگان دانش مدیریت دولتی گردآوری شده است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی بودند که از میان آن‌ها به صورت هدفمند ۲۱ نفر و با شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. تعریف خبره و صاحب‌نظر مدیریت دولتی در پژوهش حاضر با احراز تمامی شرایط پیشرو در نظر گرفته شد: ۱- مدرک تحصیلی دکتری در گرایش‌های مدیریت دولتی ۲- هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی که از تحصیلات تکمیلی تا مقطع دکتری بهره‌مند بوده و حداقل مرتبه علمی استادیار داشته باشند ۳- حداقل ۵ مقاله علمی پژوهشی در سه سال اخیر در حوزه مدیریت دولتی از آن‌ها منتشر شده باشد. ۴- مسلط به نظریه‌های ارائه شده در حوزه مدیریت دولتی همین‌طور جابه‌جایی مدیران دولتی باشند. پروتکل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شده شامل سؤالات اصلی پیشرو بوده است: ۱- از دیدگاه جنابعالی نظریه‌های غالب در حوزه مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران به چه میزان در تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران آن موفق بوده است؟ ۲- نقاط ابهام‌برانگیز و پنهان مانده این نظریه‌ها چه هستند؟ برای ارائه نظریه‌ای جدید در این حوزه دانشی با استفاده از استدلال استعاره‌ای چه راهبرد و راه‌کارهایی مورد تأیید شما است؟

داده‌های گردآوری شده در بخش اول از طریق تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند و نقدهای ارائه شده احصا شد. بخش دوم با توجه به تلاش برای ارائه نظریه با توجه به استفاده از رویکرد استدلال استعاره‌ای در نظریه‌پردازی در پارادایم نمادین-تفسیری قرار می‌گیرد. هستی‌شناسی آن ذهنی‌گرا و معرفت‌شناسی آن نیز در دسته تفسیرگرایی قرار می‌گیرد. روش نظریه‌پردازی در آن با استفاده از روش نظریه‌پردازی عمومی دانایی‌فرد (۱۳۸۸) بوده است. در این روش گام اول "تشخیص موضوع بحث‌انگیز و نابهنجاری" است. از نظر نگارندگان پژوهش رفتار نظام مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران دولتی در آن‌ها با نظریه‌های موجود هم چون چرخش نخبگان، منشوری فردریگز و کبوتران حرم به‌خوبی قابل تبیین و تفسیر نیست و سؤال‌ها و ابهاماتی بدون پاسخ در آن‌ها قابل مشاهده است. گام دوم "تخیل نظام‌مند علمی" است نگارندگان پژوهش با توجه به سال‌ها مطالعه و بررسی دانش متعارف و بحث و تبادل

جابه‌جایی مدیران آن هم‌پوشانی دارد. گام ششم تلاش برای بهبود مستمر و پالایش یک نظریه است نظریه حاضر روند شکل‌گیری مدیریت دولتی در یک جامعه جابه‌جایی مدیران دولتی، حالت‌های مختلف عملکردی، جذب و دفع در گذر زمان و پایان یک نظام مدیریت دولتی را تبیین می‌کند. ذکر این نکته ضروری است که گام‌های اشاره شده در فرایند نظریه‌پردازی خطی نبوده و در تعامل و رفت و برگشتی دوطرفه می‌باشند. شکل ۱ به معرفی گام‌ها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر می‌پردازد.

دیدگاه با خبرگان این حوزه استعاره ابرهای بارانی را برای نظریه خود انتخاب کردند. گام سوم پژوهش ظهور نظریه خام غیرمنتظره است که طی آن بنیان، هسته و عناصر شکل‌دهنده نظریه شکل می‌گیرند. گام چهارم داوری اولیه نظریه خام است نظریه ابرهای بارانی در محافل علمی و در حضور صاحب‌نظران مدیریت دولتی و علوم سیاسی مورد بررسی‌های اولیه قرار گرفت که موجب شکل‌گیری دقیق‌تر نظریه شد. در گام پنجم که آزمون و به‌کارگیری نظریه است از نظر نگارندگان پژوهش آزمون و مطابقت نظریه با واقعیت موجود در ساخت مدیریت دولتی و



شکل ۱. گام‌های روش عمومی نظریه‌پردازی (دانایی‌فرد، ۱۳۸۸)

Figure 1. Steps of the General Method of Theorizing (Danaeefard, 2009)

یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در پژوهش حاضر در قالب یافته‌های توصیفی و استنباطی ارائه می‌شوند. یافته‌های توصیفی که اینفوگرافی خبرگان مشارکت داده شده در پژوهش است نشان می‌دهد که از ۲۱ خبره مصاحبه شده به شیوه هدفمند، ۸ نفر استادیار، ۱۰ نفر دانشیار و ۳ نفر نیز در مرتبه علمی استاد بودند. میانگین تعداد مقاله‌های منتشر شده

از سوی آن‌ها در سه سال اخیر در مجله‌های علمی پژوهشی داخلی به ازای هر خبره ۸ مقاله بوده است. همین‌طور میانگین سنی آن‌ها ۴۳ سال و ۱۷ خبره مرد و ۴ خبره زن بودند. در یافته‌های استنباطی نگارندگان پژوهش به دنبال پاسخ به پرسش‌ها به منظور تحقق اهداف پژوهش هستند. یافته‌های استنباطی در پژوهش حاضر شامل احصای نقدها به نظریه‌های غالب در فضای دانشی حال حاضر و ارائه نظریه‌ای نوین به منظور تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران آن از طریق استدلال استعاره‌ای است.

نقدهای احصا شده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام شده (با میانگین زمانی ۴۰ دقیقه) با روش تحلیل محتوای کیفی واکاوی شدند و برای تأیید روایی نقدهای احصا شده در اختیار خبرگان قرار داده شد و با اعمال جرح و تعدیل‌های لازم، روایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت؛ تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۹۶) به منظور تبیین مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران از استعاره کبوتران حرم استفاده شده است. با این توصیف که معمولاً بر روی برخی از بناها، تعداد محدودی کبوتر در کنار هم با رنگ‌های مختلف جمع می‌شوند با ایجاد سر و صدا از سوی عابران یا ساکنان کبوتران به‌طور ناگهانی از جای خود بلند می‌شوند. اما تعداد اندکی از آن‌ها از جای خود بر نمی‌خیزد با فروکش کردن سر و صدا کبوترهای بلند شده بازگشته و برخی دقیقاً در جای خود می‌نشینند و برخی دیگر در جای دیگری می‌نشینند. همچنین ممکن است برحسب اتفاق حین پرواز این کبوتران در آسمان تعداد اندکی به آن‌ها اضافه و یا کم شوند در بلندمدت در اثر زاد و ولد کبوتران جوان جایگزین کبوتران قبلی می‌شوند. اما در هر صورت عمارت را ترک نمی‌کنند مگر حادثه‌ای رخ دهد که این امر ناگزیر و اجتناب‌ناپذیر باشد. دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۸۶) با استعاره از این شرایط وضعیت مدیریت دولتی جابه‌جایی مدیران را تبیین می‌کنند و معتقد هستند گروهی که اصول سیاسی و ایدئولوژی

مشترکی دارند با شیوه‌های مختلف همچون انقلاب، فراندوم، انتخابات یا دیگر روش‌ها مدیریت دولتی را در دست می‌گیرد که همین مدیریت دولتی در گذر زمان نوعی نظام سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی و قضایی خاص خود را شکل می‌دهد در گذر زمان به علت عدم کارایی محبوبیت خود را از دست می‌دهد و گاهی اوقات واکنش منفی مردم را به شکل‌های مختلف در پی دارد مدیران با وجود تغییر و جابه‌جایی از صحنه قدرت و مدیریت دولتی به‌ندرت از می‌شوند از سوی دیگر این امکان وجود دارد که بر اثر فشارهای سیاسی تعداد محدودی از افراد جدید وارد عرصه مدیریت دولتی بشوند و یا برخی اصلاً جابه‌جا نشوند در بلندمدت نیز افرادی جایگزین مدیران می‌شوند که نماینده فکری و سیاسی مدیران فعلی هستند. همچنین ممکن است برای مدتی از صحنه تصمیم‌سازی و اجرای آن‌ها کنار رفته و مجدد به آن باز گردند. دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۸۶) معتقدند این شرایط در برخی از کشورهای جهان سوم وجود داشته که با نظریه چرخش خبرگان تفاوت‌های قابل‌توجهی دارد نظریه کبوتران حرم با وجود ارزشمندی و تلاش برای ترسیم تصویر مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران اما ابهام‌هایی را نیز با خود به همراه دارد. ابهام نخست در تفکیک جامعه از مدیران است در این استعاره که مدیران آن همچون کبوتران بر ساختار قدرت (گنبد حرم) نشسته‌اند مردم جامعه که مدیران را انتخاب کرده‌اند چگونه قابل تعریف است؟ اگر کبوتران حرم مدیران جامعه هستند خود مردم که در این استعاره به روش‌های مختلف مدیریت دولتی را انتخاب کرده‌اند چگونه توصیف می‌شوند. به عبارت دیگر، پاسخ به این سؤال که جامعه‌ای که انتخاب یا انتصاب در آن صورت گرفته است چگونه قابل تحلیل است و اینکه فرایند انتخاب چگونه در این استعاره قابل مشاهده است؟ مدیران دولتی عصاره انتخاب مردم به شیوه‌های مختلف هستند در این استعاره مردم جامعه چگونه می‌توانند فرایند انتخاب مدیران را ببینند ابهام دوم اینکه تعداد مدیران افراد حاضر در صحنه قدرت و تصمیم‌گیری تقریباً به اثبات در نظر گرفته می‌شود جز معدود مواردی که تعداد اندکی اضافه یا کم می‌شوند. اما در بسیاری از نظام‌های اداری و حکمرانی به‌ویژه کشورهای در حال توسعه مشاهده می‌کنیم که به‌مرور از قدرت اکثریت و احزاب گوناگون کاسته شده و هیئت افراد با نفوذ به دلایل مختلف محدود می‌شود به‌نوعی که از همدلی‌های ابتدای گفتمان در عمل به‌مرور به خود محوری میل می‌کند. به بیان دیگر،

عامل تعیین‌کننده سیاست‌ها و راهبردها است. در حالی که در برخی کشورها مدیران برای جامعه راهبرد تنظیم می‌کنند. در ارتباط با نظریه بخش‌بندی (متراکم، منشوری، تفکیک شده) فردریگز نیز بزرگ‌ترین ابهام تأثیر یک‌طرفه محیط بر مدیریت دولتی بود به نحوی که اعتقاد داشت محیط شکل‌دهنده مدیریت دولتی است. این در حالی است که در بسیاری از جوامع به‌ویژه جوامع در حال توسعه مدیریت دولتی و مدیران اثرگذار آن بر محیط شکل‌گیری مدیریت دولتی اثر می‌گذارند و به‌مرور شکل‌دهنده محیط نیز می‌شوند. از سوی دیگر، متناسب با تحولات فرهنگی و تکنولوژی در سال‌های اخیر فضای مدیریت دولتی کشورهای در حال توسعه دیگر با ویژگی‌های تعریف شده فردریگز از جوامع منشوری انطباق تعیین‌کننده ندارد و کشورهای متعددی هستند که در حال توسعه هستند اما شامل توصیف فردریگز از ساختار حکمرانی کشورهای در حال توسعه نمی‌باشند.

سؤال دوم پژوهش در ارتباط با ارائه نظریه‌ای به‌منظور تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی و انعکاس جابه‌جایی و عملکرد مدیران در یک نظام حکمرانی بود که با طی گام‌های روش نظریه‌پردازی دانایی‌فرد (۱۳۸۸) (شکل ۱) نظریه ابرهای بارانی ارائه گردید: ۱- شناخت موضوع بحث‌انگیز: از طریق مطالعه منابع دانشی موجود، تجربه نگارندگان پژوهش و بحث و تبادل نظر با خبرگان نسبت به موضوع بحث‌انگیز شناخت حاصل شد. در مرحله بعد از طریق تخیل نظام‌مند علمی از سوی نگارندگان، گفتمان‌ها به‌منظور روایتی استقرایی جمع‌بندی و دسته‌بندی شد. در مرحله سوم نظریه خام غیرمنتظره از سوی نگارندگان پژوهش ارائه و در جلسات بحث و بررسی بین نگارندگان جرح و تعدیل شد. در مرحله پنجم نظریه در اختیار ۲۱ خبره پژوهش قرار گرفت و از سوی آن‌ها در جلسات حضوری و مجازی (از طریق نرم‌افزارهای رسانه‌های اجتماعی) جنبه‌های مختلف آن مورد ارزیابی و داوری قرار گرفت و در یک فرایند رفت و برگشتی سه مرحله‌ای بین نگارندگان پژوهش و خبرگان اصلاحیه‌های موردنیاز اعمال شد:

نظریه ابرهای بارانی: نظریه ارائه شده در پژوهش حاضر در پارادایم نمادین تفسیری قرار می‌گیرد. پارادایم‌های نمادین تفسیری رویکردی ذهنی‌گرا داشته و واقعیت را در دنیای درون افراد جستجو می‌کنند و معرفت‌شناسی نیز در این پارادایم تفسیرگرایی است. در تفسیرگرایی، دانش به

تک حزب و اقلیتی به‌وضوح اندک، تعیین‌کننده جریان‌های تصمیم‌ساز در بسیاری از حوزه‌ها می‌شوند. همچنین در بسیاری از نظام‌های اداری و حکمرانی شعارزدگی بدون پشتوانه عمل در سطوح مختلف بسیار مشهود است. این نکته در این نظریه چگونه دیده می‌شود؟ و یا عدم همکاری و هماهنگی در بخش‌های مختلف منجر به انحراف عملکرد و ایجاد افراط و تفریط می‌شود. این نکته در استعاره کبوتران حرم چگونه قابل تحلیل است؟ دیگر نکته اینکه چرخه حاکم بر نظام اداری بسیاری از کشورهای جهان سوم بنا به موارد متعدد تاریخی پایان‌پذیر و محکوم به تغییر ماهیت است و این بخشی طبیعی و تکرارشونده در ماهیت نظام‌های حکمرانی است در حالی که در این نظریه کبوتران همچنان ادامه حیات می‌دهند مگر با اتفاقی ویژه که مجبور به ترک آن شوند.

بارزترین نظریه مطرح شده پیرامون حکمرانی دولتی، نظام اداری و جابه‌جایی مدیران در دانش بین‌الملل نظریه چرخش نخبگان است. پارتو و موسکا اگرچه جزء نخستین اندیشمندان سیاسی بودند که جابه‌جایی نخبگان در حکمرانی را مورد بررسی قرار دادند. اما بدون تردید نظریات آن‌ها بسیار اثرگذار و مقبول در محافل علمی بود. پارتو معتقد بود به علت وجود تعارض منافع بین طبقات حاکم و فرودست در یک جامعه حرکت دائمی و متقابل از پایین به بالا و بالا به پایین وجود دارد. طبقه حاکم نیاز به جذب نیرو از طبقه پایین‌نشین دارد و درنهایت این سیال بودن منجر به شکست طبقه نخبه حاکم می‌شود (هیگلی، پاکولسکی، ۲۰۱۲).

اصطلاح تاریخ گورستان اشرافیت است. یکی از ماندگارترین جمله‌های پاره تو است (هیگلی، ۲۰۱۸). ازجمله نقدهای وارد بر نظریه گردش نخبگان می‌توان به پیش‌فرض‌های حاکم بر آن اشاره کرد و این پیش‌فرض‌ها در بسیاری از کشورها و ساختار حکمرانی آن‌ها تطابق ندارد چراکه روح حاکم بر گردش نخبگان دیدگاه انبساطی و باز و سازگار با تعاملات است. در حالی که چرخه قدرت در بسیاری از کشورها محدود، بسته و تعاملات تقابلی با هدف حذف کامل رقیب است نه جایگزینی مقطعی. تعریف دشمن در نظام‌های حکمرانی مختلف متفاوت است که این نکته در گردش نخبگان مشاهده نمی‌شود. جوهره حاکم برگردش نخبگان حداقل در ظاهر نشان‌دهنده دموکراسی است. اما در برخی کشورها این‌گونه نیست در گردش نخبگان محیط

صورت اجتماعی ساخته شده و دانش نسبی است نه مطلق، تفاسیر چندگانه‌ای از واقعیت وجود دارد، واقعیت به معنا و توافق ما نیاز دارد.

ابره‌ای بارانی در نتیجه تبخیر آب‌های دریاها و اقیانوس‌ها شکل می‌گیرد زمانی که گرمای هوا به عنوان عامل تعیین کننده بخشی از آب را تبدیل به بخار کرده و از آن جدا می‌سازد ابرها در نتیجه بالا رفتن از سطح زمین و افزایش ارتفاع متراکم می‌شوند و ابر بارانی عینیت می‌یابد، حرکت خود را با کمک بادهای شروع کرده و در مسیر خود ممکن است تکه‌های ابری به آن اضافه شود یا از آن جدا شود ابرها با حرکت خود در بعضی از مناطق بسیار مطلوب و نجات بخش عمل می‌کنند و سطح مطلوبی از باران را در اختیار آن‌ها می‌گذارند ممکن است در برخی از مناطق و محدوده‌ها افراط و زیاده‌روی داشته بیش از حد می‌بارد و منجر به آسیب و سیلاب و حتی خساراتی سهمگین شود همچنین ممکن است در برخی مناطق تنها به رعد و برق و صاعقه محدود شوند و درواقع با وجود سر و صدای زیاد، بارشی صورت نپذیرد نکته مهم در ارتباط با ابرها این است که ماهیت عمومی آن‌ها در نهایت پایان پذیر است و سرنوشت آن‌ها در نهایت محتوم به پایان است.

اگرچه بازه عمر این ابرها می‌تواند متفاوت از هم باشد و اینکه رویکرد غالب در بیشتر آن‌ها تکه تکه شدن و در نهایت بازگشت یا اضافه شدن به ابرهای بارانی دیگر و یا حل شدن در تغییرات طبیعی یا به تعبیری از بین رفتن است نگارندگان این نظریه معتقدند مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران در ساختار حکمرانی با استفاده از این استعاره به شکلی کامل تر نسبت به دیگر نظریه‌ها قابل تبیین است. به این معنا که در مدیریت دولتی مطالبه جامعه، خواست عمومی (گرمای هوا) منجر به یک فرایند (همان تبخیر آب) مانند رفراندوم، انقلاب، انتخابات، اصلاح ساختاری و یا دیگر رخدادهای اجتماعی درون جامعه شکل می‌شود و مدیران منتخب، صاحبان تصمیم‌سازی و مجریان تصمیم‌ها می‌شوند که همان فرایند تبخیر بخش کوچکی از آب دریا و جدا شدن آن از سطح آب و متراکم شدن (تفکیک و ترکیب مناصب و جایگاه‌ها) است. در ادامه ابرها به کمک باد که همان تحولات سیاسی است و در گذر زمان شروع به حرکت میکنند و در کنار حرکت کلیت ابر مدیریت دولتی برای انجام وظایف خود، جریان باد منجر به جابه‌جایی وضعی ابر و درواقع، چرخش و جابه‌جایی مدیران دولتی در درون ابر حکمرانی و مدیریت دولتی می‌شود. مدیران حاضر در

صحنه قدرت در برخی حوزه‌ها و بخش‌های وظیفه‌ای خود عملکرد مناسبی دارند که همان بارش به اندازه و مطلوب باران است. از سوی دیگر، در برخی مناطق بیش از حد می‌بارند که مبین افراط و زیاده‌روی در حوزه عملکردی خود است که می‌تواند منجر به تبعات، هزینه و توسعه نامتوازن برای جامعه شود مدیران دولتی در برخی حوزه‌ها تنها به بیان شعار و حرف‌های آرمانی بدون پشتوانه عمل می‌پردازند که همان حالت صدای رعد و برق بدون بارش باران می‌شود و در برخی دیگر از حوزه‌ها نیز نه حرفی می‌زنند و نه عمل می‌کنند که همان عبور ابر بدون سر و صدا و رعد و برق و بارش می‌شود. مدیران اثرگذار در صحنه قدرت در گذر زمان و تحولات سیاسی دستخوش تغییراتی می‌شوند اما شاکله اصلی حفظ می‌شود مثل اضافه شدن تکه ابرهای سرگردان آسمان و یا جدا شدن آن‌ها از گروه اصلی مدیران دولتی حاکم بر صحنه حکمرانی و قدرت. در نهایت ابر مدیریت دولتی و حکمرانی به دلایل و تحولات مختلف و گذر زمان حتی با وجود عملکرد مناسب به پایان عصر و دوره خود میل کرده و نزدیک می‌شود اگرچه ممکن است این بازه زمانی به دلایل مختلف کم یا زیاد شود. اما در نهایت به پایان خود می‌رسد. ابری که در دوره‌ای پرباران و گسترده بود در مسیر حرکت بخشی از آن ریزش می‌کند بخشی از آن جدا می‌شود بخشی دیگر ممکن است به ابری قوی تر ملحق می‌شود و اندک بخش باقی مانده نیز از بین می‌رود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی، نقد و مطرح ساختن ابهامات در نظریه‌های معتبر پیرامون مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران آن‌ها همین‌طور ارائه نظریه‌ای که بتواند ابهامات موجود را در نظر گرفته باشد انجام شد. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش در ارتباط با نقد و واکاوی نقاط ابهام در نظریه‌های غالب بر فضای علمی مدیریت دولتی ایران با استفاده از روش مطالعه عمیق منابع موجود و مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۱ خبره انتخاب شده از جامعه آماری خبرگان دانش مدیریت دولتی ایران و تحلیل محتوای کیفی داده‌های جمع‌آوری شده صورت پذیرفت.

در نظریه کبوتران حرم اشاره شده است که بیشتر شرح مدیریت دولتی در کشورهای در حال توسعه است. کبوتران بر روی حرم هستند و مگر اتفاق خاصی بیفتد که از جای خود بلند شوند. همین‌طور تعداد محدودی از آن‌ها تغییر می‌کنند و در تعداد آن‌ها تغییر محدودی ایجاد می‌شود، در

بارانی این نقاط تاریک و ابهام برانگیز روشن شوند. نگارندگان معتقدند که نظریه ارائه شده در پژوهش حاضر، نیز می‌تواند از نگاه دیگر پژوهشگران مورد مذاقه و تدقیق قرار گرفته و بخش‌هایی از آن مورد بحث قرار بگیرد که همین امر از نگاه نگارندگان نظریه به معنای سیال بودن علم و حرکت رو به جلوی آن تعبیر می‌شود و مورد استقبال قرار خواهد گرفت.

پیشنهادهای پژوهش

در پژوهش حاضر مطابق با نتایج به دست آمده پیشنهادهای ذیل: در دو بخش پیشنهادهای اجرایی: اول: راهکارهایی جهت کاربردی ساختن یافته‌ها و تحقیقاتی به منظور موضوعات پیشنهادی جهت علاقه‌مندان به انجام پژوهش در ارتباط با موضوع و اهداف پژوهش حاضر ارائه می‌شود. پیشنهاد اجرایی دوم که متناسب با سؤال نخست در نقد نظریه‌های غالب در فضای دانشی مدیریت دولتی در ایران می‌باشد که صاحب‌نظران و پژوهشگران داخلی با احترام به تلاش‌ها و نظریه‌های غالب در نقد آن‌ها با اهتمام بیشتر و جدی‌تر عمل کرده و مرز دانش در این حوزه را توسعه دهند. بخش‌هایی از نظریه‌ها که دارای ابهام و یا مغفول مانده‌اند را در فضای گفتمانی مورد بحث قرار داده و نقاط کلیدی و روشن آن‌ها را به دانش کاربردی تبدیل کنند.

در ارتباط با سؤال دوم پژوهش که طی آن نظریه ابرهای بارانی ارائه شد پیشنهاد می‌شود این نظریه مورد بحث قرار گرفته و ضمن نقد، تبیین و توسعه آن از سوی صاحب‌نظران در نظر گرفته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تولید دانش کاربردی از بطن نظریه‌ها و به‌ویژه نظریه ابرهای بارانی برای مدیران میدانی و اجرایی مدیریت دولتی مورد توجه قرار بگیرد. در ارتباط با پیشنهادهای پژوهشی نیز پیشنهاد می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند به حوزه نظریه‌پردازی در حوزه دانشی مدیریت دولتی موضوعات پیشرو را مورد توجه قرار دهند: ۱- تحلیل گفتمان انتقادی ضعف نظریه‌پردازی در حوزه دانشی مدیریت دولتی در ایران ۲- واکاوی پاسخگویی نظریه‌های حال حاضر مدیریت دولتی برای تأمین نیازهای مدیریت دولتی آینده: با رویکرد آینده پژوهی.

نقد این تبیین اشاره شد که در بسیاری از همان کشورهای در حال توسعه مدیریت دولتی با مقبولیت اکثریت شروع به کار می‌کند و با گذشت زمان مقبولیت و حتی تصمیم‌سازی اکثریتی در آن محدود و محدودتر می‌شود به نحوی که شرایط ابتدایی و پایانی آن تفاوت‌های چشمگیری با یکدیگر دارند. ضمن اینکه حتی اگر عملکرد مدیریت دولتی مقبول باشد فضای گفتمانی آن بعد از مدتی از رونق می‌افتد و به حق یا ناحق به پایان حیات حکمرانی خود می‌رسد حتی اگر اتفاق خاصی نیفتد همین‌طور عملکرد مدیران دولتی در این نظریه به‌خوبی قابل تبیین نیست. نظریه منشوری فردریگز نیز همان‌طور که پیشتر اشاره شد در تبیین مدیریت دولتی با نارسایی‌های متعددی از پیش‌فرض‌ها تا نمودها همراه است. نظریه چرخش خبرگان نیز پیش‌فرض‌ها و نحوه شکل مدیریت دولتی و نحوه تعامل محیط و حکمرانی همین‌طور عملکرد مدیران را به‌خوبی تبیین نکرده است.

سؤال دوم پژوهش به ارائه نظریه‌ای به‌منظور تبیین ماهیت و کارکرد مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران در آن و انعکاس عملکرد آن‌ها اختصاص داشت. نظریه ارائه شده در این پژوهش با توجه به استفاده از رویکرد استدلال استعاره‌ای در پارادایم نمادین تفسیری قرار می‌گیرد. هستی‌شناسی ذهنیت‌گرایی را دنبال کرده و معرفت‌شناسی آن از نوع تفسیرگرایی است. همین‌طور گام‌های ارائه نظریه با استفاده از روش نظریه‌پردازی دانایی‌فرد (۱۳۸۸) دنبال شد. یک نظریه زمانی کارآمد و کاربردی تلقی می‌شود که بتواند علاوه بر توصیف و تشریح پدیده‌ها و روابط بین آن‌ها، نگاهی هم به پیش‌بینی پدیده‌ها و روابط آتی داشته باشد. نظریه ابرهای بارانی به عقیده نگارندگان این توانایی را دارد که ضمن توصیف شرایط مدیریت دولتی و جابه‌جایی مدیران آن‌ها در بسیاری از کشورها وضعیت آتی آن‌ها را نیز پیش‌بینی کند.

در پژوهش حاضر، سه نظریه معتبر در زمینه مدیریت دولتی بررسی و واکاوی شدند و ضمن تأکید بر ارزشمندی تلاش پژوهشگران آن‌ها ابهام و نقدهایی بر آن‌ها ارائه شد. بدون تردید بخش‌هایی از نظریه ارائه شده با سه نظریه پاره تو، فردریگز و دانایی‌فرد اشتراک دارد. اما نقاط اختلاف آن‌ها شکاف‌هایی بود که از دید نگارندگان این پژوهش توجه به آن‌ها ضروری بوده و سعی شد در نظریه ابرهای

References

- Basu, R. (2021). Revisiting Fred W. Riggs' Model in the Context of 'Prismatic' Societies Today. *Indian Journal of Public Administration*, 67(1), 87-95.

<https://doi.org/10.1177/00195561211005632>.

- Baekgaard, M. (2017). Prospect Theory and Public Service Outcomes: Examining Risk Preferences in Relation to Public Sector Reforms. *Public Administration*, 95(4), 927-42.
- Battaglio, P. R., JR., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304-20.
- Bendassolli, P. F. (2013). Theory Building in Qualitative Research: Reconsidering the Problem of Induction [50 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 14(1), Art. 25.
- Biscaro, C., & Comacchio, A. (2018). Knowledge Creation Across Worldviews: How Metaphors Impact and Orient Group Creativity. *Organization Science*, 29(1), 58-79.
- Bouwman, R., & Grimmelikhuijsen, S. (2016). Experimental public administration from 1992 to 2014: A systematic literature review and ways forward. *International Journal of Public Sector Management*, 29(2), 110-31.
- Cantarelli, P., Bellé, N., & Belardinelli, P. (2020). Behavioral public HR: Experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 56-81.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764.
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Thøger Christensen, L., & Phillips, N. (2008). Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research-Introduction. *Organization Studies*, 29(1), 7-22.
- Danaeefard, H., & Alvani, S. M. (2007). Metaphorical reasoning strategy in building theory: A new theory of administrative system. *Management Research in Iran*, 11(3), 107-135. (In Persian)
- Danaeefard, H. (2009). A General Method of Theory Formation. *Methodology of Humanities and Social Sciences*, 15(58), 7-32. (In Persian)
- Danaeefard, H. (2013). Towards an Understanding of the Political Dowry Theory in the Public Sector: Theoretical Foundations, Conceptual Narrative, and Institutional and National Implications. *Strategic Management Thought*, 7(1), 5-31. (In Persian)
- Farazmand, A. (2009). Building administrative capacity for the age of rapid globalization: A modest prescription for the twenty-first century. *Public Administration Review*, 69(6), 1007-1020. doi:10.1111/puar.2009.69.
- Friedman, K. (2003). Theory Construction in design research: Criteria, approaches, and methods. *Design studies*, 24(6), 507-522.
- Geys, B., & Sørensen, R. (2017). Never Change a Winning Policy? Public Sector Performance and Politicians' Preferences for Reforms. *Public Administration Review*, 78(2), 206-216.
- Haverland, M., & Yanow, D. (2012). A hitchhiker's guide to the public administration research universe: surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, 72(3), 401-408.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2008). Understanding organizations through embodied metaphors. *Organization Studies*, 29(1), 45-78.
- Higley, J. (2018). Continuities and discontinuities in elite theory. In *The Palgrave Handbook of political elites* (pp. 25-39). Palgrave Macmillan, London.

Higley, J., & Pakulski, J. (2012). Pareto's Theory of Elite Cycles. In J. V. Femia & A. Marshall (Eds.), *Vilfredo Pareto: Beyond Disciplinary Boundaries* (pp. 111–130). Surrey: Ashgate.

طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران

فاطمه‌زهرا گیلانی‌نژاد^۱، *عین‌الله کشاورز ترک^۲، محمدرحیم عیوضی^۳، محمد مهدی ذوالفقارزاده^۴، صفر فضلی^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

۲. استادیار، گروه آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

۳. استاد، گروه علوم سیاسی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۵. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۶/۱۹) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۹/۱۳)

Designing a Framework for Teaching Foresight to Top Managers of Governmental Organizations in the Islamic Republic of Iran

Fatemezhra Gilaninejad¹, *Eynollah Keshavarz Turk², Mohammadrahim Eyvazi³,
Mohammadmahdi Zolfagharzadeh⁴, Safar Fazli⁵

1. Ph.D. Candidate, Department of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

3. Professor, Department of Political science, Shahed University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

5. Professor, Department of Management, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

Received: (2021/Sep/10) Accepted: (2021/Dec/04)

«نوع مقاله: پژوهشی - پیمایشی»

Abstract

This study sought to design a framework for teaching foresight to top managers of governmental organizations in the Islamic Republic of Iran. First, the research literature in three areas of "management of governmental organizations", "foresight" and "teaching foresight" was reviewed. Then, using the "Grounded Theory" method and using the "in-depth interview" tool, first-hand data were collected. This data in three different phases, through "open coding, axial coding and selective coding", were analyzed. Based on the research findings, a general framework for teaching foresight to top managers of Iranian governmental organizations was presented in which in addition to the category of foresight education as a axial category, other categories related to this field such as causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences were also introduced. Therefore, this macro framework can be used as a general model for teaching foresight to top managers of governmental organizations in the Islamic Republic of Iran.

Keywords

Foresight, Teaching Foresight, Organizational Training, Governmental Organizations, Top Management.

چکیده

این پژوهش در پی طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران بود. ابتدا ادبیات پژوهش در سه حوزه «مدیریت سازمان‌های دولتی»، «آینده‌نگری» و «آموزش آینده‌نگری» براساس داده‌های اسنادی بررسی شد. سپس به کمک روش «داده‌بنیاد» و با استفاده از ابزار «مصاحبه عمیق» داده‌های دست اول برای طراحی چارچوب موردنظر گردآوری شدند و در سه فاز مختلف ولی به هم پیوسته، از طریق «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی» مورد تحلیل قرار گرفتند. براساس یافته‌های پژوهش، یک چارچوب کلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران ارائه شد که در آن علاوه بر مقوله آموزش آینده‌نگری به عنوان مقوله محوری، با نگاهی کلان دیگر مقولات مربوط به این حوزه نظیر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها نیز معرفی شدند. لذا این چارچوب کلان و در عین حال تفصیلی می‌تواند، به عنوان یک الگوی کلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی

آینده‌نگری، آموزش آینده‌نگری، آموزش سازمانی، سازمان‌های دولتی، مدیریت عالی.

مقدمه

سازمان‌های دولتی شدیداً در زندگی امروزی ما نفوذ یافته‌اند. فلسفه اصلی و عقلانی برای وجود این سازمان‌ها این است که هدف‌های معین و معمولاً کلان اجتماعی و اقتصادی یک کشور فقط از طریق همکاری گروهی از مردم و حمایت دولت تحقق می‌یابند. امروزه سازمان‌های دولتی از سطح یک وسیله تولید کالاها و خدمات فراتر رفته و پایگاهی را به وجود آورده‌اند که غالب انسان‌ها قسمت اعظمی از زندگی خود را در مراوده با آن‌ها می‌گذرانند و برنامه‌ها و تصمیمات بلندمدت و کلان این سازمان‌ها، به شدت بر زندگی عموم مردم اثرگذار است (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۹۰: ۱۷-۱۹). از طرفی، سازمان‌های امروزی به شدت با عدم اطمینان^۱ و تغییرات فزاینده محیطی روبرو هستند که برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و به‌طور کلی مدیریت آن‌ها را با چالش جدی مواجه ساخته است (شونکر و وولف^۲، ۲۰۱۳) و سازمان‌های دولتی ایران نیز مانند دیگر سازمان‌ها، نه تنها در این محیط سرشار از تغییر و عدم اطمینان فعالیت می‌کنند بلکه با شدت بیشتری درگیر این شرایط هستند (شیخ و همکاران، ۱۳۹۸).

توضیحات فوق، نیاز سازمان‌های دولتی ایران به آینده‌نگری^۳ را نشان می‌دهد. چراکه آینده‌نگری، اساساً درباره مطالعه تغییر است (هاینز^۴، ۲۰۲۱). دنیای سرشار از تغییرات پرشتاب و روزافزون، ضرورت توجه و تمرکز بیشتر بر آینده و شناسایی وقایع و تحولات آینده را بیش از پیش نمایان ساخته است. بنابراین، هر سازمانی باید با ارتقای توان آینده‌نگری مدیران خود، با آگاهی نسبت به این تغییرات، آمادگی خود را برای مواجهه با تحولات آینده افزایش دهند (قدیری، ۱۳۹۵).

با توجه به مطالب فوق‌الذکر، می‌توان گفت که به دلیل تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی، وجود توانمندی آینده‌نگری از ضروریات سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران است ولی مشکل اینجاست که به مدیران عالی این سازمان‌ها که متولی اصلی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بلندمدت در شرایط عدم اطمینان هستند آموزش‌های لازم در راستای تقویت توان

آینده‌نگری ایشان داده نشده است و متأسفانه آموزش درباره آینده چه در حوزه آموزش آکادمیک و چه در حوزه آموزش‌های سازمانی در ایران بسیار کمیاب است. یعنی غالب مدیران امروزی سازمان‌های دولتی ایران، در مدارس و دانشگاه‌ها با دانش آینده‌نگری آشنا نشده‌اند و در سرفصل آموزش‌های سازمانی آن‌ها نیز آموزش آینده‌نگری مفقود است.

مرور منابع کتابخانه‌ای نظیر تارنمای پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) و بانک اطلاعات نشریات کشور (مگ ایران) نشان داد که تاکنون هیچ پژوهش و مطالعه‌ای در داخل کشور به مشکل یاد شده نپرداخته است و هیچ تکنیک، روش، راهکار، مدل و یا چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران سازمان‌های دولتی و یا حتی غیردولتی در ایران ارائه نشده است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز اگرچه آینده‌پژوهان بنامی نظیر اسلاتر^۵ (۲۰۲۱)، عنایت‌الله (۲۰۰۷) و هاینز^۶ و همکاران (۲۰۱۷) به مبحث آموزش آینده‌نگری پرداخته‌اند که در بخش پیشینه پژوهش به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت ولی عمده پژوهش‌های خارجی در حوزه آموزش آینده‌نگری، به آموزش آکادمیک این دانش در دانشگاه‌ها یا مدارس پرداخته‌اند و آموزش آینده‌نگری در ذیل آموزش‌های سازمانی، کمتر موردتوجه قرار گرفته است و مشخصاً هیچ چارچوب و مدلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ارائه نشده است.

می‌توان گفت که انجام یک پژوهش در راستای حل مشکل و کاستی یاد شده و ارتقای آموزش آینده‌نگری از چند جهت برای سازمان‌های دولتی ایران حائز اهمیت است. آموزش دانش و بینش آینده‌نگری به مدیران عالی این سازمان‌ها کمک می‌کند تا دست‌کم بتوانند خود را از غافلگیری‌های راهبردی مصون دارند چراکه غافلگیری‌های راهبردی، بقای سازمان را به خطر می‌اندازند (چندان^۷، ۲۰۰۷). علاوه بر این، آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها منجر به افزایش نوآوری^۸ در سازمان می‌شود و به سازمان کمک می‌کند تا فرصت‌های آینده^۹ را به صورت پیش‌دستانه مورد کشف و بهره‌برداری قرار دهد (روهریک و جماندن^{۱۰}، ۲۰۱۱). از آنجا که عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیر است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۱۸) و از آنجا که مدیران عالی^{۱۱} با راهبرددپداری، هدف‌گذاری بلندمدت و تعیین سیاست‌های کلان سر و کار دارند، بیش از دیگر

1. Uncertainty

2. Schwenker & Wulf

۳. عبارت آینده‌نگری در این مقاله معادل عبارت انگلیسی فورسایت (Foresight) است. در منابع مختلف فارسی، فورسایت را بعضاً آینده‌نگری و بعضاً آینده‌نگاری ترجمه کرده‌اند. از آنجا که در متون مدیریتی، بیشتر با مفهوم آینده‌نگری مدیریتی سر و کار داریم که بیشتر بر پیش‌نگری تأکید دارد تا اقدام، لذا در این پژوهش، فورسایت معادل آینده‌نگری و در معنای کلی مطالعه نظام‌مند آینده‌های بدیل در نظر گرفته شده است.

4. Hines

5. Slaughter

6. Hines

7. Chnadan

8. Innovation

9. Future opportunities

10. Rohrbeck & Gemünden

11. Top Managers

۸) اصلاحات در سیستم حقوق و دستمزد؛ ۹) تأکید بر فرایندها در کنار تأکید بر خروجی‌ها؛ ۱۰) گسترش سازمان‌های فرانوگرا که سازمان‌های انعطاف‌پذیر و غیرمنفعل هستند که ویژگی‌های تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و واحدهای متصل به شبکه‌های رایانه‌ای دارند و به‌جای تأکید بر سلسله‌مراتب، بیشتر بر توانمندسازی و تیم‌سازی تأکید می‌کنند.

کیو^۲ و همکاران (۲۰۱۹) به عدم اطمینان و پیچیدگی^۳ نهادی در سازمان‌های دولتی و کنش‌های حاصل از آن در مدیریت و اداره سازمان‌های مذکور اشاره کرده و معتقدند: «شکاف قابل توجهی در فهم چگونگی اداره عدم اطمینان و پیچیدگی نهادی در سازمان‌های دولتی وجود دارد. عدم اطمینان و پیچیدگی نهادی از محیط‌های خارجی (سطح کلان) و کنشگران داخلی (محیط‌های خرد) نشأت می‌گیرد و به ترتیب شامل: تغییرات و پیچیدگی تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی است». آن‌ها نتیجه می‌گیرند که این محرک‌ها می‌توانند منجر به ایجاد تضاد در سازمان‌ها شوند. زیرا «ایشان مشاهده کردند که بازیگران در سازمان‌های دولتی هنگام مواجهه با انواع مختلف تغییرات و پیچیدگی سازمانی، پاسخ‌های متفاوتی را انتخاب می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها دریافتند که منابع مختلف تغییر و پیچیدگی نهادی، انواع متفاوتی از پیامدهای سازمانی را به دنبال دارد. زیرا محرک‌های محیط‌های کلان منجر به ایجاد تضاد در سازمان‌های بزرگ می‌شود. در حالی که تغییر و پیچیدگی نهادی ناشی از بازیگران خرد، منجر به تضاد بین عملکردهای سازمانی خواهد شد. بدین خاطر، چگونگی برخورد یک سازمان با عدم اطمینان و پیچیدگی به‌شدت به پیش‌آگاهی و میزان انعطاف‌پذیری سازمان مرتبط خواهد بود». همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، محرک‌های مختلف می‌توانند موجبات تغییر و پیچیدگی را برای سازمان‌های دولتی فراهم آورند. اما آنچه مسلم است، با صیغه و رویکرد گذشته‌نگر نمی‌توان واکنش مناسب و به موقع نسبت به محیط پیچیده و متغیر پیرامون این سازمان‌ها داد و وجود نوعی نگاه به آینده و توانایی آینده‌گری در مدیران سازمان‌های دولتی ضروری می‌نماید. برای درک بهتر مفهوم آینده‌نگری، در ذیل برخی از مهم‌ترین تعاریف این مفهوم در جدول (۱) مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته‌اند.

مدیران و کارکنان به بینش آینده‌نگرانه نیاز دارند (رضاییان، ۱۳۹۰: ۲۴) و چون این پژوهش، در راستای پی‌ریزی و توسعه آموزش آینده‌نگری در سازمان‌های دولتی ایران، با تمرکز بر مدیران سطح عالی انجام می‌گیرد، اهمیت بیشتری خواهد یافت.

با عنایت به آنچه گفته شد، اهمیت آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران و در عین حال نبودن مطالعات داخلی در این حوزه مشهود است. از طرفی، برای آموزش آینده‌نگری در قالب آموزش‌های سازمانی، به‌جای گرتبه‌برداری از مبانی نظری خارجی و پیشنهاد برخی شیوه‌ها و تکنیک‌های محدود و جزئ‌نگرانه، ابتدا نیازمند رویکردی کل‌نگر و نگاهی جامع به زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران هستیم. انجام چنین آموزشی، مستلزم طراحی یک چارچوب کلی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های مذکور است که با توجه به شرایط مختلف پیرامونی، محتوای آموزشی و راهبردهای مناسب را ارائه می‌کند. لذا، این پژوهش با هدف طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران انجام می‌گیرد و سؤال اساسی پژوهش به صورت زیر خواهد بود:

چارچوب مناسب برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه دولت‌ها در عصر اطلاعات و دانایی^۱ به سر می‌برند و الگوی سازمانی و ارائه خدمات عمومی مبتنی بر اصول سلسله‌مراتب دیوان‌سالار، برنامه‌ریزی خطی، تمرکزگرایی و کنترل مستقیم جای خود را به مدیریت خدمات عمومی بازارمدار یا فرهنگ شرکتی داده است. مدیریت دولتی جدید، سازمان‌های خدمات‌رسان کوچک‌تر و چابک‌تری ایجاد کرده که می‌توانند در مقابل فشارهای رقابتی تحمل داشته باشند و علاوه بر نتیجه‌مدار بودن، در مقابل نیاز شهروندان حساسیت دارند تا بتوانند بقای خود را تضمین کنند (منوریان و عسگری، ۱۳۹۷). معیارهای مدیریت سازمان‌های دولتی جدید در عصر اطلاعات و دانایی عبارت‌اند از (مقیم، ۱۳۹۰):

- ۱) تعدیل نیروی انسانی؛ ۲) تغییرات در تخصیص بودجه؛ ۳) ساختاردهی مجدد سازمان‌های دولتی (سازمان‌دهی مجدد وزارتخانه‌ها، تمرکززدایی، واگذاری وظایف حکومت مرکزی به حکومت‌های محلی یا بخش خصوصی)؛ ۴) تأکید بر سبک مدیریت بخش خصوصی؛ ۵) بازارگرایی و ایجاد رقابت در تدارک خدمات؛ ۶) ایجاد معیارهای عملکردی متنوع؛ ۷) شفافیت بیشتر؛

2. Qiu

3. Complexity

1. The Era of Information and Knowledge

جدول ۱. مقایسه تعاریف آینده‌نگری

Table 1. Comparison of foresight definitions

منبع	نکات مهم در تعریف آینده‌نگری	سطح و قلمرو مورد تأکید
(هاجند و روهربک ^۱ ، ۲۰۱۷)	فرایند شناسایی محرک‌ها یا عوامل هدایت‌کننده تغییر؛ تفسیر عواقب محرک‌ها (اکتشاف)؛ اقداماتی که اجازه آزمودن گزاره‌های ارزشی، طراحی‌های خدمات/محصول و پذیرش بازار (کاوش) را می‌دهند.	سازمانی
(اسلاتر، ۱۹۹۷؛ اسلاتر، ۲۰۰۲)	توسعه مرزهای آگاهی؛ هشدار زودهنگام؛ ارزیابی پیامدهای اقدامات کنونی؛ لحاظ پیامدهای ^۲ کنونی رخدادهای احتمالی آینده؛ ترسیم جوانب آینده‌های مطلوب	سازمانی، ملی و بین‌المللی
(آگاهی و همکاران، ۱۳۹۶)	دادن آگاهی جهت مواجهه با تغییرات و چالش‌های پیشرو	سازمانی و ملی
(رینگلند ^۳ ، ۲۰۱۲)	فرایند مشارکت سیستماتیک؛ اجتماع هوشمندانه؛ ترسیم چشم‌انداز؛ افق میان‌مدت و بلندمدت	سازمانی
(مایلز و کینان ^۴ ، ۲۰۰۳)	تحقیقات فرآیندی؛ سیستماتیک؛ افق بلندمدت؛ شناسایی حوزه‌های تحقیقات استراتژیک؛ شناسایی فناوری‌های عام نوظهور	ملی
(نیری، ۲۰۰۳)	فرایند سیستماتیک؛ مشارکتی؛ ترسیم چشم‌انداز؛ افق میان‌مدت و بلندمدت	سازمانی
(جورجی ^۵ و همکاران، ۲۰۰۸)	فرایند شناسایی و تحلیل پیشران‌های شکل‌دهنده آینده؛ پایش روندها و رویدادها؛ افق بلندمدت؛ استفاده پیش‌دستانه از فرصت‌ها	سازمانی و ملی

شبهه به هم است و می‌توان آینده‌نگری در سطح سازمانی را به شکل خلاصه شامل این مراحل دانست: «پیش آینده‌نگری: تمهیدات مقدماتی و طراحی آینده‌نگری»، «آینده‌نگری: اجرای آینده‌نگری» و «پس‌آینده‌نگری: فعالیت‌های پیگیری و تکمیلی». لذا، باید در تهیه محتوای آموزشی برای آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها، به فعالیت‌های ذیل هریک از مراحل سه‌گانه فوق توجه شود.

پس از توضیحات فوق در خصوص مدیریت سازمان‌های دولتی و آینده‌نگری، ذیل در قالب جدول (۲) به مطالعات و پژوهش‌هایی اشاره می‌شود که مشخصاً به مقوله آموزش آینده‌نگری پرداخته‌اند.

همان‌طور که در تعاریف فوق مشهود است، آینده‌نگری بیشتر به‌عنوان یک «فرایند» شناخته می‌شود. از همین رو پژوهشگران زیادی طی دو دهه اخیر سعی کرده‌اند که فعالیت‌های مختلف مربوط به آینده‌نگری را در قالب مدل‌های فرایندی ترسیم کرده و نمایش دهند. از مهم‌ترین این مدل‌های فرایندی که با سطح سازمانی تناسب دارند و به همین دلیل با قلمرو پژوهش حاضر همخوانی بیشتری دارند می‌توان به مدل‌های فرایندی آینده‌نگری گوده و دورنس (۲۰۱۱)، پالیوکیوت (۲۰۱۲)، جورجیو و همکاران (۲۰۰۸)، آمستئوس (۲۰۱۲)، ویشنسکی و همکاران (۲۰۱۵)، لیتتون و والش (۲۰۱۶) و کانک و آبراین (۲۰۱۷)^۶ اشاره کرد. نکته مهمی که در اینجا وجود دارد این است که برای آینده‌نگری در سازمان‌ها، فرایندها و مدل‌های مختلفی عرضه شده است ولی علی‌رغم تنوعی که در نگاه این مدل‌ها نسبت به آینده‌نگری به چشم می‌خورد، باید گفت مراحل اصلی، تقریباً مشترک و کمابیش

1. Højland & Rohrbeck
2. Implications
3. Ringland
4. Miles & Keenan
5. Georghiou
6. Godet & Durance; Paliokaite; Georghiou & et al., Amstheus; Vishnevskiy & et al., Linton & Walsh; Kunc & O'Brien

جدول ۲. پژوهش‌ها و مطالعات پیشین در حوزه آموزش آینده‌نگری

Table 2. Previous Research and Studies in the Field of Foresight Education

پژوهشگر و زمان مطالعه	نوع آموزش آینده‌نگری (آکادمیک یا سازمانی)	مهم‌ترین یافته‌ها و پیشنهادها
		آینده‌نگری باید به صورت انتقادی ^۱ تدریس شود. طرح کلی برنامه درسی برای مطالعه منتقدانه آینده می‌تواند شامل موارد زیر باشد: (۱) مقدمه‌ای بر رشته آینده‌پژوهی (۲) ایجاد و بنا نهادن رویکرد مناسب (۳) موردکاوی (۴) تحلیل جهان‌بینی صنعتی (۵) نوآوری فرهنگی و کشف معانی (۶) تصویرکردن آینده (۷) آینده‌پژوهی در آموزش. موارد خاص و مهم برای تدریس و مطالعه منتقدانه آینده عبارت‌اند از: (۱) تحلیل منتقدانه مباحث درسی و علایق نظری (۲) نقد فرضیات جهان‌بینی کنونی و اقداماتی که طبق آن انجام می‌شوند (۳) مفهوم‌سازی مجدد روندها و مشکلات جهانی (۴) تحلیل روابط فرد با فرد، فرد با طبیعت و فرد با ماشین (۵) پرداختن به نگرانی‌ها و مسائل مربوط به آینده (۶) طراحی و اجرای برنامه‌های درسی آینده.
(اسلاتر، ۱۹۹۶)	آموزش آینده‌نگری به‌طور کلی مدنظر قرار گرفته است. یعنی هم برای دانشگاه‌ها و مدارس و هم برای سازمان‌ها	در آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها، باید برای کارآموزان پروژه‌هایی تحقیقاتی تعریف شود و به پرسش‌های زیر پاسخ دهند: سازمان مربوطه چگونه محیط اطرافش را پیمایش می‌کند؟ چگونه پیشاپیش می‌نگرد؟ چگونه تصمیم- گیری می‌کند؟ چگونه استراتژی‌های خود را دنبال می‌کند؟ موضوعات مورد تدریس در این دوره‌ها شامل مواردی چون معرفت‌شناسی آینده‌پژوهی، نحوه اجرای آینده‌نگری، ارتباط آینده‌نگری و خط‌مشی ملی، آینده‌نگری از طریق هنر و ادبیات و تحول فرهنگی می‌شود. روش‌شناسی‌ها به صورت کارگاهی تدریس و شامل این موارد می‌شود: مهارت‌های کاوش محیطی، تیم‌سازی و کاربرد تکنیک‌های اکتشاف آینده.
(اسلاتر، ۲۰۲۱)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون‌سازمانی و غیرآکادمیک	آموزش آینده‌نگری شامل سه بخش است: الف) ستون‌های اصلی آینده‌پژوهی (شش ستون) ب) روش‌های استفاده از آینده ج) روش‌های به دست آمده از این شش ستون. ستون‌های اصلی آینده‌پژوهی شامل «نگاشت، برآورد، زمان‌بندی، تعمیق، خلق بدیل‌ها و تبدیل شدن» ^۲ می‌شوند. عنایت‌الله در بخش روش‌های استفاده از آینده به این شش مورد اشاره می‌کند: آموزش؛ راهبردها؛ توسعه ظرفیت؛ ژن اجتماعی؛ ظهور؛ بعد معنوی. بخش سوم آموزش آینده‌نگری، بر استفاده از هفت روش کلان زیر در یک فضای کاملاً کارگاهی تأکید دارد: مثلث آینده‌پژوهی؛ دورنمای آینده‌پژوهی؛ تحلیل موضوع‌های نوپدید؛ تحلیل لایه‌ای علت‌ها؛ سناریوها؛ چشم‌اندازسازی؛ پس‌نگری
(عنایت‌الله، ۲۰۰۷)	آموزش آینده‌نگری به‌طور کلی مدنظر قرار گرفته است. یعنی هم برای دانشگاه‌ها و مدارس و هم برای سازمان‌ها	

1. Critical

2. Mapping, Anticipation, Timing, Deepening, Creating Alternatives & Transforming

پژوهشگر و زمان مطالعه	نوع آموزش آینده‌نگری (آکادمیک یا سازمانی)	مهم‌ترین یافته‌ها و پیشنهادهای
(عنایت‌الله، ۲۰۲۰)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیرآکادمیک	در آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها، توجه به پنج نکته حائز اهمیت است: ۱- تمام روش‌های آینده‌پژوهی در یک محیط سازمانی مناسب نیستند. ۲- چشم-اندازسازی هنگامی که نیاز به یک تصویر بزرگ باشد مطلوب است و هنگامی که جزئیات توسعه محصول یا خدمت نقطه تمرکز باشد، چندان مناسب نیست. ۳- در دوران بحران، اجرای روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها ضمن آنکه در خلق راه‌حل‌های غیرمتعارف مفیداست احتمالاً به تهدید مدیرانی می‌پردازد که رویکرد آن‌ها نسبت به آینده از علل بحران بوده است. ۴- ممکن است رهبران، آموزش آینده‌نگری در سازمان را زمانی جهت بازاندیشی هر چیزی ببانند. ۵- انواع پرسش‌هایی که درباره آینده پرسیده می‌شود باید متفاوت باشد. زیرا به‌منظور افق گشایی، هر سطح سازمان نیاز به توسعه نگاشت آینده‌های احتمالی دارد. در آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌ها باید دقت کنیم که آن‌ها دارای ویژگی‌های راهبردی بودن، واقع‌گرایی، داخل حریم بودن، گذشته‌محوری، بقاگرایی، پرهیز از ریسک بالا و تمرکز بر یک آینده به‌جای آینده‌های بدیل هستند. در حالی که مسائل موردتوجه آینده‌پژوهان که باید در دوره‌های آموزشی، مدیران عالی سازمان را متوجه آن‌ها ساخت شامل این موارد است: ۱) تصویر بزرگ (۲) پذیرش تجربیات جدید (۳) احساس راحتی در مورد ابهام (۴) تفکر سیستم‌ها (۵) زیست‌بوم محوری (۶) چشم‌اندازسازی (۷) بنیان‌فکنی (۸) عمل‌گرایی جهت انتقال پیام خود.
(هاینز و همکاران، ۲۰۱۷)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیرآکادمیک	پژوهشگران، آینده‌نگری را یک ظرفیت ^۱ می‌دانند و بر پایه تئوری‌های استراتژی مرتبط با سازمان، استدلال می‌کنند که باید درجه‌ای مطلوب از ظرفیت آینده‌نگری در مدیران عالی سازمان‌ها ایجاد گردد. آن‌ها معتقدند سازمان‌ها باید متناسب با شرایط خود، چارچوب و مدلی را برای ایجاد و ارتقای ظرفیت آینده‌نگری طراحی نمایند و براساس آن به آموزش و توسعه آینده‌نگری در خود بپردازند. در راستای طراحی مدل مذکور، توصیه‌هایی توسط ایشان ارائه شده است: ۱) تلاش‌های قبلی صورت گرفته در سازمان در زمینه مدل‌های ظرفیت-سازی را شناسایی کنید (۲) مدل‌هایی را از زمینه‌های دیگر شناسایی کنید که می‌توانند به‌عنوان یک راهنما یا طرح اصلی عمل کنند (۳) ابزارها و رویکردها را برای ایجاد مدل و نقشه‌های ظرفیت‌سازی شناسایی کنید (۴) مدل و نقشه ظرفیت‌سازی را با کمک یک گروه منتخب تهیه کنید (۵) مدل ظرفیت‌سازی آینده‌نگری را مورد آزمایش اولیه قرار دهید (۶) حمایت ذی‌نفعان کلیدی و حامیان مالی را جلب کنید (۷) مدل ظرفیت‌سازی آینده‌نگری را نهایی و ارائه دهید.
(هاینز و گالد، ۲۰۱۴)	آموزش آینده‌نگری برای سازمان‌ها و در قالب آموزش‌های درون سازمانی و غیرآکادمیک	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که برای آموزش و تلفیق مفهوم آینده‌نگری در دل سازمان، آینده‌پژوهان و آموزش‌دهندگان آینده‌نگری با سه چالش اصلی مواجه‌اند: الف) استفاده اپیزودیک و جزئی‌نگرانه از آینده‌نگری (ب) مقاومت فرهنگی در برابر آینده‌نگری (ج) در اولویت نبودن آینده‌نگری برای سازمان‌ها.

مقولات نیز همچون مفاهیم سطح پایین‌تر، از طریق همان فرآیند تحلیلی و مقایسه برای نشان دادن تشابهات و تفاوت‌ها صورت می‌گیرد و مقولات در حقیقت حاصل گروه-بندی مفاهیم هستند. گزاره‌ها، سومین عنصر نظریه داده بنیاد هستند. گزاره‌ها، نشانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و نیز بین تحولات ناپیوسته هستند (اشتراوس و کوربین^۳، ۱۹۹۸).

برای انتخاب نمونه در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که در آن پژوهشگر باید توجه داشته باشد که آیا نمونه‌گیری او سازگار و همسو با اطلاعات موردنیاز برای رویکرد پویش او هست (کرسول، ۱۳۹۱: ۵۴). شیوه دقیق نمونه‌گیری هدفمند در این پژوهش، «نمونه‌گیری مبتنی بر معیار^۴» بوده است. در نمونه‌گیری مبتنی بر معیار، واحدهای نمونه دارای ویژگی-های خاصی هستند که به شناخت و درک دقیق از موضوعات و مسائل اصلی کمک می‌کنند (ریتچ و لویس، ۲۰۰۳: ۱۲۸). در اینجا معیار این بود که مصاحبه‌شوندگان به صورت آکادمیک یا تجربی در حداقل یکی از سه حوزه آینده‌نگری، آموزش سازمانی و یا مدیریت سازمان‌های دولتی دارای تخصص بودند و به دو حوزه دیگر نیز آشنایی نسبی داشتند. این خبرگان شامل طیفی از افراد مختلف دانشگاهی و مدیران عالی سازمان‌های دولتی می‌شدند که براساس دو معیار دیگر یعنی «در دسترس بودن و پاسخگویی افراد» و همچنین «کیفیت داده‌های بر گرفته» از ایشان در طول پژوهش میدانی، پایش و تحدید نمونه صورت گرفت و نهایتاً در مصاحبه ۱۷ ام با خبرگان واجدالشرایط، کفایت و اشباع نظری حاصل شد. درواقع، پس از نفر ۱۷ ام مشخص شد که نتایج تکرار می‌شوند و هیچ کد اولیه یا مفهوم جدیدی به داده‌های پیش‌تر گردآوری شده افزوده نمی‌شود ولی جهت اطمینان بیشتر پنج نفر دیگر نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند که با توجه به تکراری بودن نتایج این پنج مصاحبه، فرایند انجام مصاحبه متوقف شد. مشخصات نمونه در جدول (۳) براساس خود اظهاری خبرگان شرح داده شده است.

مرور ادبیات پژوهش، نشان می‌دهد که هیچ پژوهش داخلی مشخصاً به موضوع آموزش آینده‌نگری در فضای غیرآکادمیک و برای مدیران سازمان‌های دولتی و حتی غیردولتی نپرداخته است. در میان پژوهش‌های خارجی نیز فقدان و کاستی مذکور مشهود است و غالب پژوهش‌ها در حوزه آموزش آینده‌نگری، مربوط به آموزش به دانشجویان و دانش‌آموزان است. اندک پژوهش‌های مربوط به آموزش آینده‌نگری در سازمان‌ها نیز متمرکز بر آموزش مدیران نیستند. لذا، نبودن و کاستی تئوریک و نظری در ادبیات پژوهش و شدت این کاستی وقتی که قلمرو مکانی پژوهش را محدود به سازمان‌های دولتی ایران می‌کنیم، به‌جای آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی، ضرورت استفاده از رویکردهای مایل به ساخت تئوری و طراحی چارچوب بومی، نظیر روش داده‌بنیاد را نمایان می‌سازد. علی‌هذا در بخش بعدی پژوهش، این مهم مورد بررسی و تشریح قرار خواهد گرفت.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش کلی، در زمره پژوهش-های کیفی و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری می‌شوند. روش کتابخانه‌ای مقدم بر روش میدانی است و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به سه حوزه آینده‌نگری، مدیریت سازمان‌های دولتی و آموزش آینده‌نگری از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش میدانی به کمک ابزار مصاحبه و به‌منظور تأمین داده‌های دست اول موردنیاز در روش «داده بنیاد^۱» به کار گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل سه مرحله «کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی^۲» است که براساس شناسایی مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها صورت می‌گیرد. نظریه داده بنیاد، دارای سه عنصر اصلی است که عبارت‌اند از: مفاهیم، مقولات و گزاره‌ها. مفاهیم درواقع، واحدهای اصلی هستند که با مقایسه، برچسب زدن به وقایع یا روابط بین پدیده‌ها به دست می‌آیند. مقولات دومین عنصر نظریه داده بنیاد هستند. مقولات در مقایسه با مفاهیمی که بیانگر آن هستند سطح بالاتری دارند و انتزاعی‌تر هستند. شناختن

جدول ۳. مشخصات مشارکت کنندگان

Table 3. Characteristics of the Participants

جنسیت	تحصیلات و رشته تحصیلی	سمت سازمان مربوطه	آینده‌نگری و آینده‌نگرانه	نوع آشنایی به آینده‌نگری و آینده پژوهی	آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها	آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها	نوع آشنایی به آموزش منابع انسانی	مدیریت سازمان‌های دولتی	مدیریت سازمان‌های دولتی	نوع آشنایی به مدیریت سازمان‌های دولتی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	معاون توسعه و پشتیبانی - مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان برنامه و بودجه کشور	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	تجربی	تجربی
مرد	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	معاون منابع انسانی و امور پشتیبانی - اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	تجربی	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	مدیر پشتیبانی و توسعه منابع انسانی - اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	معاون پژوهشی دانشگاه - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	آشنایی نسبی	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	تجربی	تجربی
زن	دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی	معاون توسعه مدیریت و منابع - اداره کل امور اقتصادی و دارایی	دارای تخصص	آکادمیک	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	معاون آموزشی دانشگاه - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	آشنایی نسبی	آکادمیک	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری اقتصاد	معاون توسعه مدیریت و منابع - اداره کل امور مالیاتی	آشنایی نسبی	تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	تجربی	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	مدیرکل دفتر امور سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری - استانداری	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	دبیر دفتر ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی - استانداری	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	آشنایی نسبی	دارای تخصص	تجربی	آشنایی نسبی	تجربی	تجربی
زن	دکتری علم‌سنجی	مدیرکل کتابخانه‌های عمومی استان - نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	تجربی	تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	رئیس مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی - موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	آشنایی نسبی	دارای تخصص	تجربی	آشنایی نسبی	تجربی	تجربی
زن	دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری	رئیس پژوهشکده فناوری‌های نوین - سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری علوم سیاسی	معاون پارلمانی وزیر - وزارت نیرو	آشنایی نسبی	تجربی	آشنایی نسبی	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	مدیرکل آموزش و پرورش - وزارت آموزش و پرورش	دارای تخصص	آکادمیک	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی
مرد	دکتری آینده‌پژوهی	مدیر آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده - نگری - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	تجربی	آشنایی نسبی	تجربی	تجربی
زن	دکتری جامعه‌شناسی	مدیرکل روابط عمومی و امور بین‌الملل - استانداری	آشنایی نسبی	آکادمیک و تجربی	آشنایی نسبی	دارای تخصص	تجربی	دارای تخصص	تجربی	تجربی
مرد	دکتری مدیریت	مدیر منابع انسانی و پشتیبانی - بنیاد ملی نخبگان	آشنایی نسبی	تجربی	دارای تخصص	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	دارای تخصص	آکادمیک و تجربی	تجربی

یافته‌های پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۵۷). در ادامه، مراحل کدگذاری و تحلیل به تفصیل تشریح شده‌اند.

فرایند کدگذاری باز

در روش داده بنیاد، کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۰). لذا،

می‌توان گفت در کدگذاری باز دو اقدام اصلی صورت می‌گیرد که عبارت‌اند از: مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی.

فرایند کدگذاری باز-شناسایی کدهای اولیه و مفهوم‌پردازی

منظور از مفهوم‌پردازی کردن این است که مورد مشاهده‌ای، جمله‌ای و یا پاراگرافی به اجزایی تقسیم می‌شود و به هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا رخدادها نامی داده می‌شود، برچسبی که یا نشانه آن پدیده است یا به‌جای آن می‌نشیند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۰). در این پژوهش ۴۱۸ کد اولیه و مفاهیم مربوط به آن‌ها شناسایی شدند که در جدول (۴) به اختصار به ۴۷ مورد از آن‌ها اشاره می‌گردد.

جدول ۴. کدهای اولیه و مفاهیم احصا شده

Table 4. Basic Codes and Enumerated Concepts

مفهوم	کد اولیه
نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی	سازمان‌های دولتی ایران معمولاً سیستمی نسبتاً بسته دارند
میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری	میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری در سازمان‌های دولتی ایران متداول است
فساد اداری و سازمانی	برخی سازمان‌های دولتی ایران از فساد اداری و سازمانی رنج می‌برند
غیردینامیک بودن سیستم سازمانی	سیستم سازمان‌های دولتی در ایران نسبتاً غیردینامیک است
سطح خودکفایی پایین سازمان	سازمان‌های دولتی ایران سطح خودکفایی پایینی دارند
نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی	سازمان‌های دولتی ایران نرخ بازده مناسبی ندارند
ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها	سازمان‌های دولتی ایران در تعامل با دانشگاه‌ها ضعف دارند
نگاه غیرجامع به زنجیره ارزش	سازمان‌های دولتی ایران نگاه جامعی به زنجیره ارزش خود ندارند
نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی	مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ضروری است
تکنولوژی‌های به‌روز نشده	سازمان‌های دولتی ایران بعضاً از تکنولوژی‌های روز بهره‌مند نیستند
ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب	سازمان‌های دولتی ایران از ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب استفاده می‌کنند
نادیده گرفتن ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی	در سازمان‌های دولتی ایران ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت نادیده گرفته می‌شود
کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی	کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
ضعف در برندسازی	سازمان‌های دولتی ایران در برندسازی ضعیف هستند
وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی	انبوهی از منابع انسانی با دانش در سطوح میانی سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد
نبودن ثبات مدیریت	در سازمان‌های دولتی ایران ثبات مدیریت نداریم
کم‌توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس	در سازمان‌های دولتی ایران به منابع و سرمایه‌های ناملموس کم‌توجهی می‌شود
منابع اطلاعاتی گسترده ولی ناهمگرا	در سازمان‌های دولتی ایران منابع اطلاعاتی گسترده ولی ناهمگرا هستند
ضعف مهارت در مقابل تحصیلات	در سازمان‌های دولتی ایران ضعف مهارت در مقابل تحصیلات وجود دارد
مشکل تأمین مالی	در سازمان‌های دولتی ایران مشکل تأمین مالی برای همه برنامه‌ها داریم
جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است
عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای وجود دارد
عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً با عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای روبرو هستیم

مفهوم	کد اولیه
اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً با اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه مواجه هستیم
ابتنا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی مبتنا می‌شود
فقدان راهبردهای پیش‌فعال	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً فقدان راهبردهای پیش‌فعال را داریم
فقدان راهبردهای فوق‌فعال	در سازمان‌های دولتی ایران، معمولاً فقدان راهبردهای فوق‌الذکر را داریم
کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور	در سازمان‌های دولتی ایران، کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور متداول است
کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار	در سازمان‌های دولتی ایران، کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار مشهود است
فردگرایی	فردگرایی در سازمان‌های دولتی ایران نهادینه شده است
ضعف فرهنگ‌سازمانی بازار گونه	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی بازار گونه ضعیف است
ضعف فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده ضعیف است
استیلای فرهنگ‌سازمانی دستوری	استیلای فرهنگ‌سازمانی دستوری در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
استیلای فرهنگ‌سازمانی قدرتی	استیلای فرهنگ‌سازمانی قدرتی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
ضعف فرهنگ‌سازمانی خوشی	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی خوشی ضعیف است. در این نوع فرهنگ، کارمندان عموماً با نشاط بوده و در جستجوی کاری هستند که باعث خوشحالی‌شان می‌شود و تأکید مدیران روی خودجوش بودن و شوخ‌طبعی است.
ضعف فرهنگ‌سازمانی هدفمند	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی هدفمند ضعیف است
ضعف فرهنگ‌سازمانی مراقبتی	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی مراقبتی ضعیف است. در این نوع فرهنگ که در دهه اول انقلاب در کشور متداول بود کارمندان به‌واسطه وظیفه‌شناسی متحد شده‌اند و عموماً مشارکت‌کننده و استقبال‌کننده هستند و تأکید رهبران روی اخلاص، کار تیمی و روابط خوب است.
ضعف فرهنگ‌سازمانی تهاجمی	در سازمان‌های دولتی ایران فرهنگ‌سازمانی تهاجمی مشهود است
سطح پایین وفاداری سازمانی	در سازمان‌های دولتی ایران سطح وفاداری به سازمان مناسب نیست
ضعف فرهنگ‌گفتگوی درون‌سازمانی	ضعف فرهنگ‌گفتگوی درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران مشهود است
ضعف فرهنگ‌سازمانی دستاوردی	در سازمان‌های دولتی ایران با ضعف فرهنگ‌سازمانی دستاوردی مواجه هستیم. در این نوع از فرهنگ‌سازمانی، کارمندان به‌واسطه موفقیت و کسب دستاوردی مشترک متحد شده‌اند و شایستگی محور هستند.
ضعف فرهنگ‌سازمانی ایمن	در سازمان‌های دولتی ایران، ضعف فرهنگ‌سازمانی ایمن وجود دارد. در این نوع فرهنگ، کارمندان به‌واسطه نیاز به احساس حفاظت و توانایی پیش‌بینی تغییرات سازمانی متحد شده‌اند و کارمندان عموماً آگاه به ریسک و وظیفه‌شناس هستند و تأکید رهبران روی برنامه‌ریزی پیشرو و عملگرا بودن است.
ضعف فرهنگ‌سازمانی ادهاکراسی	در سازمان‌های دولتی ایران، با ضعف فرهنگ‌سازمانی ادهاکراسی مواجه هستیم. در این نوع فرهنگ که در تضاد با بروکراسی است ریسک‌پذیری و نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شود.
وجود سطحی از فرهنگ‌سازمانی طایفه‌ای	در سازمان‌های دولتی ایران، وجود سطحی از فرهنگ‌سازمانی طایفه‌ای مشهود است.
استیلای فرهنگ ثابت‌گرا	سازمان‌های دولتی ایران، با استیلای فرهنگ ثابت‌گرا روبرو هستند
ضعف فرهنگ‌ظرافت محوری (دقت به جزئیات)	ضعف فرهنگ‌ظرافت محوری (دقت به جزئیات) در سازمان‌های دولتی ایران، مشهود است
ضعف فرهنگ‌سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات)	سازمان‌های دولتی ایران، در فرهنگ‌سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات) دچار ضعف هستند

فرایند کدگذاری باز - شناسایی مقوله‌های فرعی (مقوله‌پردازی)

باشد که مجموعه آن‌ها مقوله را تشکیل داده‌اند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۵). در این پژوهش، ۴۱۸ مفهوم شناسایی شده، در قالب ۲۷ مقوله فرعی و ۱۶ مقوله فرعی‌تر طبقه‌بندی شدند که در جدول ۵ به‌اختصار فقط طبقه‌بندی ۴۷ مفهوم مورد اشاره در جدول ۴ آورده شده است.

روند طبقه‌بندی مفاهیمی را که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند مقوله‌پردازی گویند. آنگاه به مقوله‌ای که پدیده‌ای را شامل می‌شود، یک اسم می‌دهیم؛ اما باید توجه داشت که این اسم باید تداعی انتزاعی‌تر از اسامی مفاهیمی

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های فرعی
Table 5. Concepts and Subcategories

مفاهیم	مقوله فرعی تر	مقوله فرعی
فردگرایی		
ضعف فرهنگ گفتگوی درون سازمانی		
سطح پایین وفاداری سازمانی		
ضعف فرهنگ سازمانی دستاوردی		
ضعف فرهنگ سازمانی خوشی		
ضعف فرهنگ سازمانی هدفمند		
استیلای فرهنگ سازمانی قدرتی		
ضعف فرهنگ سازمانی مراقبتی		
ضعف فرهنگ سازمانی تهاجمی		
ضعف فرهنگ سازمانی یادگیرنده		
استیلای فرهنگ سازمانی دستوری		
ضعف فرهنگ سازمانی بازارگونه		
ضعف فرهنگ سازمانی ایمن		
ضعف فرهنگ سازمانی ادهاکراسی		
وجود سطحی از فرهنگ سازمانی طایفه‌ای		
استیلای فرهنگ ثبات‌گرا		
ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات)		
ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات)		
میزان استقلال هیئت‌مدیره نوسان دارد		
میزان استقلال مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی نوسان دارد		
ساختار ماتریسی کمتر متداول است		
رسمی‌سازی شدید		
زنجیره فرماندهی طولیل		
عدم تناسب سطح اتوریته و سطح پاسخگویی		
تمرکزگرایی در ساختارها		
گسترش نسبی ساختارهای خطی در سازمان‌های دولتی کوچک چیرگی ستاد بر صف ساختار		
وظیفه‌ای ساختار غالب در میان کلیه سازمان‌های دولتی ایران است		
ساختار سازمانی بخشی، برای سازمان‌های بزرگ دولتی دارای		
شعبه‌های استانی، متداول است ساختار پروژه‌ای کمتر متداول است		
جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است		
کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار		
کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور		
فقدان راهبردهای فوق‌فعال		
فقدان راهبردهای پیش‌فعال		
ابتنا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی		
اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه		
عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای		
عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای		
نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی		
میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری		
فساد اداری و سازمانی		
غیردینامیک بودن سیستم سازمانی سطح خودکفایی پایین سازمان		
نرخ بازده نامناسب در سازمان‌های دولتی		
ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها		
نگاه غیرجامع به زنجیره ارزش		
فرهنگ سازمانی		
ساختار سازمانی		
راهبرد سازمانی		
سیستم سازمانی		

مفاهیم	مقوله فرعی تر	مقوله فرعی
نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی تکنولوژی‌های به‌روز نشده		
وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی فقدان ثبات مدیریت کم‌توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا ضعف مهارت در مقابل تحصیلات مشکل تأمین مالی ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب نادیده گرفتن ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی ضعف در برندسازی	منابع سازمانی	

فرایند کدگذاری محوری

در این مرحله، مقولات فرعی در ذیل مقوله‌های اصلی قرار می‌گیرند و چارچوبی ارائه می‌شود که روابط میان مقوله‌های تولید شده را حول «پدیده محوری» ترسیم می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۱). در این پژوهش، پدیده محوری «آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران»

است. مقوله‌های فرعی شناسایی شده در مرحله قبل، در ذیل ۶ مقوله اصلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها در قالب یک چارچوب کلی مطابق شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. کدگذاری محوری و ترسیم چارچوب
Figure 1. Axial Coding and Framing

خصوصی، تشدید رقابت درون دولتی، تشدید رقابت منطقه‌ای، تشدید رقابت جهانی، ورود رقبای جدید در سطوح مختلف و همچنین اشاعه تصمیم‌گیری رقابتی از سطح راهبرد سازمانی به سطح سیاست‌گذاری‌های کلان دولتی است.

تشدید میان‌رشته‌ای و نگاه یکپارچه در تصمیم‌گیری: شامل مفاهیم وجود مقررات موازی و بعضاً متضاد، تصمیم‌گیری‌های چندگانه در اثر جزئی‌نگری، اهمیت پیامد اجتماعی تصمیمات فنی، توسعه دانش و علوم بین‌رشته‌ای در کشورهای توسعه‌یافته، ناکارآمدی علوم کلاسیک در عرصه اجتماعی، گستردگی و چندگانگی قلمرو موضوعی در سازمان‌های دولتی و همچنین این مفهوم که کل فراتر از جمع اجزا است (کل‌نگری) است.

«پدیده محوری» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

نیازهای آموزشی مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران به آینده‌نگری: شامل مفاهیم نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت، نیاز به پوشش افقی محیط، نیاز به نگاه کل‌نگرانه، نیاز به عمیق‌نگری، نیاز به رویکرد واگرا و بدیل‌نگر در تقابل با آینده، نیاز به لایه‌های پنهان در تحلیل‌ها، نیاز به رویکرد مشارکتی، نیاز به رویکرد یکپارچه، نیاز به شبکه‌سازی، نیاز به تصویرپردازی، نیاز به شناخت ابعاد مختلف علوم اجتماعی، نیاز به درک پیشرفت‌های نوظهور در علوم طبیعی، نیاز به آشنایی با پیشرفت‌های علوم مهندسی، نیاز به خلاقیت، نیاز به آشنایی با فلسفه، اخلاق و مذاهب، نیاز به آشنایی با قانون و طرح‌ریزی، نیاز به آگاهی نسبت به هنر و زیبایی‌شناختی، نیاز به قدرت تخیل بالا، نیاز به نهراسیدن از تمسخر در برابر ایده‌های نو، نیاز به توانایی ترکیب، تلفیق، اختراع و ابداع، نیاز به توانایی پیاده‌سازی ایده‌های نو، نیاز به توانایی پیش‌نگری و تخمین پیامدها و همچنین نیاز به اشتیاق و کنجکاوی در مورد آینده است.

محتوای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران: شامل سه مقوله فرعی‌تر پیش‌آینده‌نگری، آینده‌نگری و پسا‌آینده‌نگری است. پیش‌آینده‌نگری شامل مفاهیم مرور و ارزیابی پروژه‌های قبلی آینده‌نگری، شناسایی ارزش‌ها، شفاف کردن پیش‌فرض‌ها، اعتمادسازی، تأسیس نهاد یا تیم آینده‌نگری، تمرکز به محیط بیرونی و زمان آینده، ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری، تنظیم افق زمانی متناسب، هدف‌گذاری، شناخت بیشتر از سازمان‌های دولتی، گسترش آزمون‌ها و پیش‌الگوها، شناسایی سوگیری‌ها، ایجاد محیط مناسب تفکر باز و بدون محدودیت و همچنین بهبود الگوهای

فرایند کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، فرایند تشریح، یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. کدگذاری انتخابی، آخرین مرحله تحلیل است که محقق در آن، مقوله‌های اصلی را تشریح کرده و با مقوله‌های دیگر ارتباط می‌دهد و مقوله‌هایی را که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند اصلاح می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). در ادامه، اجزای چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران براساس شک ۱، به صورت تفصیلی تشریح می‌گردند.

«شرایط علی» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

پیچیدگی محیطی: شامل مفاهیم تعدد بازیگران و ذی‌نفعان درون سازمانی، تعدد بازیگران و ذی‌نفعان برون سازمانی، گستردگی ابعاد دولت و سازمان‌های دولتی، ابهام در روابط بین متغیرهای محیطی، ابهام در تغییرات محیطی، پیچیدگی آینده، عدم امکان ترسیم الگوی جامع از روابط محیطی، پیچیدگی روزافزون سیستم‌های اجتماعی، گستردگی روابط بین عوامل محیطی، پیچیدگی در نوع روابط مستقیم و غیرمستقیم و متقابل متغیرهای محیطی و همچنین پیچیدگی و ابهام در تعیین شدت روابط بین متغیرهای محیطی است.

تغییرات سریع و افزایش عدم اطمینان: شامل مفاهیم غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده، تغییرات سریع فناورانه، ناکارآمدی سری‌های زمانی و دیگر ابزارهای کلاسیک پیش‌بینی، عدم امکان تخصیص احتمال به آینده‌های بدیل، سرعت نوآوری، سرعت تولید علم، عدم امکان پیش‌بینی خطی و تعمیم روندها، دخالت شگفتی‌سازها، پیدایش تکنولوژی‌های نوظهور و همگرا و همچنین سرعت بالای انتشار تغییرات محیطی است.

اهمیت هدف‌گذاری و مدیریت بلندمدت و راهبردی: شامل مفاهیم جایگاه راهبردی سازمان‌های دولتی، اهمیت انعطاف‌پذیری تصمیمات کلان، اهمیت عمومی و سیاسی سازمان‌های دولتی، اهمیت موفقیت و توسعه بلندمدت بجای موفقیت‌های مقطعی، اهمیت چشم‌انداز در ایجاد انگیزش، اهمیت سناریوپردازی، اهمیت پابرجایی راهبردها، اهمیت تصویرپردازی از آینده، نقش راهبرد مناسب در ایجاد همگرایی سازمانی، نقش آینده‌های بدیل در هدف‌گذاری مناسب برای بلندمدت و همچنین نقش مایل استون‌ها در تعیین افق برنامه‌ریزی است.

تشدید رقابت: شامل مفاهیم تشدید رقابت با سازمان‌های

آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح و بحث قرار می‌گیرند.

توجه به ظرفیت آینده‌نگری مدیران عالی هنگام انتصاب ایشان: شامل مفاهیم به‌کارگیری مناسب مهم‌تر از آموزش مناسب است، ظرفیت آینده‌نگری یکی از شاخص‌های شایسته-سالاری است، انتصاب مدیر آینده‌نگر هزینه تصمیمات او را پایین می‌آورد، انتصاب مدیر آینده‌نگر هزینه‌های آموزش او را پایین می‌آورد، یک آینده‌نگر می‌تواند ظرفیت آینده‌نگری یک مدیر را هنگام به‌کارگیری او بسنجد، از معیارهای بین‌المللی تعیین شده برای آینده‌نگری برای سنجش آینده-نگری مدیران پیش از انتصاب ایشان استفاده شود و همچنین پیامدهای تصمیمات قبلی مدیران معیار خوبی برای سنجش ظرفیت آینده‌نگری آن‌ها پیش از انتصاب ایشان است.

توسعه ادبیات آینده‌نگری در رشته‌های دانشگاهی مربوط به حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت: شامل مفاهیم ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های مدیریت، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های مدیریت، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته مهندسی صنایع، تثبیت گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته مهندسی صنایع، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته اقتصاد، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته اقتصاد، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های علوم سیاسی، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های علوم سیاسی، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته‌های برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های جامعه‌شناسی، ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های جامعه‌شناسی، ایجاد درس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در سرفصل دروس رشته سیاست‌گذاری علم و فناوری و همچنین ایجاد گرایش آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته سیاست‌گذاری علم و فناوری است.

توسعه سازمان‌های دولتی فعال در حوزه آینده‌نگری و آینده‌پژوهی: شامل مفاهیم تثبیت و تقویت آینده‌نگری در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، ایجاد و توسعه آینده‌نگری در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در مرکز بررسی‌های استراتژیک دولت، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در

ذهنی تصمیم‌گیران است. آینده‌نگری شامل مفاهیم بازنگری خرد متعارف، استفاده از روش‌شناسی رسمی، استنتاج روندها، شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها، شناسایی و توجه به نقاط عطف، شناسایی زمینه‌های مشترک، پایش متغیرهای کلیدی، شناسایی علائم ضعیف تغییر، طراحی پرسش‌های «چه می‌شود-اگر»، کنترل کیفیت و سازگاری اجزای گزینه‌های بدیل، پشتیبانی آینده‌های بدیل با داده‌های بدیل، تلفیق دقت و خلاقیت، جایگزینی اهداف عملیاتی به‌جای اهداف بسیط، مقابله با تابوها، تکیه به نکات مثبت و همچنین تمرکز بر پیامدهای دسته دوم و سوم است. پساً آینده‌نگری شامل مفاهیم تعیین مناسب‌ترین ابزار انتشار اطلاعات، ایجاد گردش شغلی در نهاد آینده‌نگری، تصمیم‌گیری با اطلاعات محدود، اشتراک‌گذاری نتایج، ایجاد سامانه آینده‌نگری، سرمایه‌گذاری روی یک ایده غیرمحتمل، تعیین چارچوب بنیادین برنامه‌ریزی عملیاتی، آگاه ساختن افراد نسبت به تغییرات، برنامه اقتضائی در مقابل موارد غیرمنتظره، محرک و برانگیزاننده بودن، شناسایی شاخص‌هایی با درک و جمع‌آوری راحت، تکرار فعالیت‌های آینده‌نگری به شکلی قاعده‌مند، پایش و بازخورد مستمر و همچنین گرامی داشتن موفقیت‌های کوچک است.

روش‌های آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران: شامل مفاهیم هم‌اندیشی رقابتی گروهی، نمونه-پژوهی یا مطالعه موردی، آموزش مادام‌العمر، بازی‌های آموزشی، مدل‌سازی الگوریتمی و رایانه‌ای، آموزش از طریق تشکیل میزگرد، آموزش کمیته‌ای و شورایی، توجیه یا آموزش ورودی، آموزش از طریق شبکه اینترنت، آموزش از طریق شبکه‌های محلی و اینترنت، شبیه‌سازی، آموزش مکاتبه‌ای، مباحثه و مجادله گروهی و همچنین کنفرانس و سمینار.

ارزیابی و پیگیری اثربخشی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران: شامل دو مقوله فرعی‌تر روش‌های ارزشیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران و موضوعات قابل سنجش در ارزیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران است. روش‌های ارزشیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران شامل مفاهیم ارزیابی واکنش کارآموزان، سنجش میزان یادگیری، تغییر رفتار، نتایج و دستاوردها و همچنین هزینه‌های آموزش است.

«راهبردها» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب

استفاده از متخصصان علوم طبیعی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از اقتصاددانان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان زیست‌محیطی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان علوم مهندسی در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان علوم‌شناختی و روانشناسان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان فلسفه و اخلاق در آموزش آینده‌نگری، استفاده از حقوقدانان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از هنرمندان در آموزش آینده‌نگری، استفاده از متخصصان و پژوهشگران میان‌رشته‌ای در آموزش آینده‌نگری و همچنین استفاده از سیاست‌مداران در آموزش آینده‌نگری است.

گنجاندن دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزش‌های سازمانی برای مدیران: شامل مفاهیم الزام سازمان استاندارد برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، الزام وزارت سمت و دیگر وزارتخانه‌های مربوط برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، آوردن الزام در آیین‌نامه‌های داخلی سازمان‌ها برای برگزاری دوره‌های آینده‌نگری برای مدیران، الزام مدیران به آموزش‌های حین خدمت در حوزه آینده‌نگری و همچنین الزام مدیران به آموزش‌های برون‌سازمانی در حوزه آینده‌نگری است.

گنجاندن آینده‌نگری در چارت سازمانی سازمان‌های بزرگ دولتی: شامل مفاهیمی نظیر وجود یک متخصص آینده‌نگری در سازمان‌های بزرگ دولتی، آینده‌نگری باید در سازمان‌های بزرگ دولتی جایگاه شغلی داشته باشد، بخش آینده‌نگری در ذیل معاونت برنامه‌ریزی سازمان‌های بزرگ، بخش آینده‌نگری در ذیل بخش تحقیق و توسعه سازمان‌های بزرگ، بخش آینده‌نگری در ذیل بخش منابع انسانی سازمان‌های بزرگ و همچنین بخش آینده‌نگری در ذیل قسمت ریاست و ستاد مرکزی سازمان‌های بزرگ است.

«شرایط زمینه‌ای» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

شرایط سیاسی کشور شامل این مفاهیم است: تغییر دولت کلیه سازمان‌های دولتی و سیاست‌های آموزشی آن‌ها را متأثر می‌سازد، تغییر دولت جایگاه آینده‌پژوهی و آینده‌نگری را در نظام آموزش عالی متأثر می‌سازد، تعویض مکرر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در اثر تغییرات سیاسی، توسعه مراکز فعال در حوزه آموزش و به‌کارگیری آینده‌نگری وابسته به سلاقی مقامات حکومتی است، سازمان‌ها و نهادهای نظامی در توسعه و آموزش آینده‌نگری کمتر سیاست‌زده هستند، میزان آشنایی

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در شورای عالی انقلاب فرهنگی، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در کمیسیون چشم‌انداز و امور نخبگان مجمع تشخیص مصلحت نظام، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در شورای عالی امنیت ملی، تثبیت و تقویت آینده‌نگری در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و همچنین تثبیت و تقویت آینده‌نگری در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران است.

ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مدیریت کلان کشور: شامل مفاهیم ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در بیت رهبری و مشاوران عالی رهبری، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در ریاست جمهوری، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در نزد وزرای دولت، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در نزد معاونان رئیس‌جمهور، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در نزد مدیران ارشد هلدینگ‌های دولتی، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در میان نمایندگان مجلس شورای اسلامی، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در میان هیئت‌رئیس مجلس، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در شورای نگهبان، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مجلس خبرگان، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مجمع تشخیص مصلحت نظام و همچنین ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در ریاست قوه قضاییه و معاونان این قوه است.

بومی‌سازی دانش آینده‌نگری: شامل مفاهیمی نظیر مفهوم قلمرو مطالعات آینده‌ها (آینده‌نگری، آینده‌پژوهی، آینده‌شناسی، آینده‌اندیشی) در ایران، اولویت‌بندی رویکردهای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران، تعیین قلمرو موضوعی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، تعیین قلمرو مکانی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، تعیین افق آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، اولویت‌بندی روش‌شناسی و روش‌های آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، اولویت‌بندی مبانی معرفتی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران، اولویت‌بندی تکنیک‌های آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم سازمان‌های دولتی ایران، مسئله‌شناسی در آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران و همچنین اولویت‌بندی ابزارهای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی مبتنی بر زیست‌بوم ایران است.

ترویج میان‌رشته‌ای در آموزش آینده‌نگری: شامل مفاهیم استفاده از متخصصان علوم اجتماعی در آموزش آینده‌نگری،

توسعه پایدار، سطح الزام دولت به سیاست‌های زیست‌محیطی، سطح توجه به نسل‌های آینده، سطح توجه به تولید محصول و خدمت سبز، سطح توجه به زنجیره تأمین سبز، میزان توجه به انرژی‌های تجدیدپذیر، وضعیت آلودگی کلان‌شهرها، بحران آب، بحران گرد و غبار و همچنین بحران کرونا است.

فرهنگ سازمان‌های دولتی ایران: شامل مفاهیم فردگرایی، ضعف فرهنگ گفتگوی درون‌سازمانی، سطح پایین وفاداری سازمانی، ضعف فرهنگ‌سازمانی دستاوردی، ضعف فرهنگ‌سازمانی خوشی، ضعف فرهنگ‌سازمانی هدفمند، استیلای فرهنگ‌سازمانی قدرتی، ضعف فرهنگ‌سازمانی مراقبتی، ضعف فرهنگ‌سازمانی ته‌اجمی، ضعف فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده، استیلای فرهنگ‌سازمانی دستوری، ضعف فرهنگ‌سازمانی بازار گونه، ضعف فرهنگ‌سازمانی ایمن، ضعف فرهنگ‌سازمانی ادهاکراسی، وجود سطحی از فرهنگ‌سازمانی طایفه‌ای، استیلای فرهنگ ثبات‌گرا، ضعف فرهنگ ظرافت محوری (دقت به جزئیات) و همچنین ضعف فرهنگ‌سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلان در تصمیمات) است.

ساختار سازمان‌های دولتی ایران شامل این مفاهیم است: میزان استقلال هیئت‌مدیره نوسان دارد، میزان استقلال مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی نوسان دارد، ساختار ماتریسی کمتر متداول است، رسمی‌سازی شدید، زنجیره فرماندهی طویل، عدم تناسب سطح اختیار و سطح پاسخگویی، تمرکزگرایی در ساختارها، گسترش نسبی ساختارهای خطی در سازمان‌های دولتی کوچک، چیرگی ستاد بر صف، ساختار وظیفه‌ای ساختار غالب در میان کلیه سازمان‌های دولتی ایران است، ساختار سازمانی بخشی برای سازمان‌های بزرگ دولتی دارای شعبه‌های استانی متداول است و همچنین ساختار پروژه‌ای کمتر متداول است.

راهبرد سازمان‌های دولتی ایران شامل این مفاهیم است: جایگاه مسئولیت اجتماعی در راهبرد سازمانی شعاری است، کم‌توجهی به مزیت‌های رقابتی پایدار، کم‌توجهی به راهبردهای منبع‌محور، نبودن راهبردهای فوق‌فعال، فقدان راهبردهای پیش‌فعال، ابتنا به فرایند کلاسیک برنامه‌ریزی، اتخاذ راهبردهای محافظه‌کارانه، عدم هماهنگی راهبردها در سطح وظیفه‌ای و همچنین عدم هماهنگی راهبردهای سطح سازمانی با راهبردهای سطح وظیفه‌ای.

سیستم سازمان‌های دولتی ایران: شامل مفاهیم نسبتاً بسته بودن سیستم سازمانی، میزان پایین توجه به رهنگاشت فناوری، فساد اداری و سازمانی، غیرداینامیک بودن سیستم سازمانی، سطح خودکفایی پایین سازمان، نرخ بازده نامناسب

مدیران کلان دولتی و حکومتی به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، میزان آشنایی نمایندگان مجلس شورای اسلامی به آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، سیاست‌زدگی به‌جای کارایی-محوری در دولت، توصیه و توجه بالاترین مقام سیاسی کشور (رهبر معظم انقلاب) به آینده‌نگری و نگاه به آینده و همچنین تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری.

شرایط اقتصادی کشور: شامل مفاهیم ساختار بودجه، تورم، تولید ناخالص داخلی، توسعه هم‌پیمانی‌های استراتژیک شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ایران با سازمان‌های خارجی، امکان اخذ حمایت مالی از سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی حامی آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، سهم سازمان‌های دولتی در اقتصاد، فساد مالی، سطح ثبات اقتصادی، کاهش تحریم‌های اقتصادی و همچنین زیان‌دهی شرکت‌های دولتی است.

شرایط اجتماعی و فرهنگی کشور: شامل مفاهیم خودمحوری مدیران، ضعف در شبکه‌سازی، سطح اراده اجتماعی برای توسعه بلندمدت، نگاه قضا و قدری به آینده بلندمدت، وجود نگاه تقابلی در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی، وجود نگاه خودباخته در بخشی از جامعه نسبت به غرب و دانش غربی، ایدئولوژیک کردن دانش آینده‌نگری، بحران پیر شدن جمعیت کشور، ضعف فرهنگ مشارکتی، توجه به آینده و آینده‌نگری در مبانی دین اسلام، سطح مناسب قدرت تعامل فرهنگی، سطح پایین فرهنگ کارآفرینی و همچنین مدرک‌گرایی است.

شرایط فناوریانه کشور: شامل مفاهیم حاکمیت تکنوکراسی، توجه و تخمین فناوری‌های آینده، توسعه اینترنت، استانداردسازی، میزان توجه به تحقیق و توسعه، عدم یکپارچگی توسعه فناوری‌ها، توسعه شبکه‌های اجتماعی فناوری پایه، سطح توجه به نوآوری، توجه نسبی به فناوری-های نوظهور، توجه به فناوری‌های کلیدی و قدرت آفرین، توسعه رسانه‌های غیردولتی در بستر اینترنت و همچنین توسعه ICT است.

شرایط قانونی و حقوقی کشور: شامل مفاهیم مصوبات مربوط به تفکیک و ادغام سازمان‌های دولتی، قوانین مربوط به خصوصی‌سازی، سند چشم‌انداز، سیاست‌های ابلاغی اقتصاد مقاومتی، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، مقررات مربوط به امنیت شغلی، الزامات سازمان استاندارد، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، ضعف در اجرای قوانین مربوط به ارزیابی و نظارت سازمان‌های دولتی، وجود تعارض منافع در میحث توسعه آینده‌نگری و همچنین ضعف در مقررات صدور گواهی و مدرک برای دوره‌های آینده‌نگری است.

شرایط زیست‌محیطی کشور: شامل مفاهیم سطح توجه به

توازن در مقولات آموزشی و همچنین نیازسنجی نامناسب است.

«پیامدها» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

پابرجایی: شامل مفاهیم بقا و پایداری سازمان، استمرار فعالیت در بلندمدت، دستیابی به موقعیت پابرجا، افزایش اثرگذاری شرکت در بلندمدت، تصویرپردازی مناسب از محیط آینده، افزایش رضایت کارکنان در بلندمدت و همچنین افزایش رضایت ارباب‌رجوع در بلندمدت است.

بهره‌وری: شامل مفاهیم عملکرد بهتر، افزایش کیفیت، افزایش راندمان کاری، سودآوری، تعیین اهداف مناسب، دستیابی کم‌هزینه‌تر به اهداف و همچنین پیشگیری از آزمون و خطا است.

مدیریت ریسک: شامل مفاهیم کاهش عدم قطعیت، کاهش ریسک آینده، جلوگیری از غافل‌گیری، اعتباربخشی و توجیه آینده‌های بدیل، تفکیک آینده‌های بدیل، ساخت آینده و همچنین پیش‌نگری وضعیت‌های آینده است.

بهبود تصمیم‌گیری: شامل مفاهیم فراهم کردن داده‌های موردنیاز، توسعه تصمیم‌گیری چندمعیاره، توسعه تصمیم‌گیری چند هدف، تصمیمات یکپارچه، افق دید چندبعدی، اتخاذ تصمیمات منعطف، گزینه‌های بیشتر درباره آینده، گسترش اطلاعات در دسترس، گسترش افق زمانی در تصمیم‌گیری، لحاظ کردن محیط بیرونی دور و کلان در تصمیم‌گیری و همچنین توسعه تصمیم‌گیری مناسب بجای تصمیم‌گیری عقلایی کمی است.

هوشمندی رقابتی: شامل مفاهیم سیستم هشدار پیش‌دستانه، شناسایی زودتر فرصت‌ها و تهدیدها، ایجاد فرصت، تعیین زمان کنش، پیشگیری از وقوع تهدید، افزایش توان رقابت، شناسایی مایل استون‌ها و همچنین تحلیل بازیگران است.

تعالی سازمانی: شامل مفاهیم نوسازی و تغییر، سازمان یادگیرنده، تحول و مهندسی مجدد، آمادگی و بالندگی سازمانی، افزایش فرهنگ مشارکتی، افزایش همدلی و همگرایی سازمانی، خلق آینده بهتر برای سازمان، دخالت در خلق آینده بهتر برای جامعه، افزایش ارزش‌آفرینی سازمان، توسعه ظرفیت‌های سازمان و همچنین افزایش خلاقیت و ابتکار است.

در سازمان‌های دولتی، ضعف در تعامل با دانشگاه‌ها، نگاه غیرجامع به زنجیره ارزش، نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و همچنین تکنولوژی‌های به‌روز نشده است.

منابع سازمان‌های دولتی ایران: شامل مفاهیم وجود منابع انسانی با دانش در سطوح میانی، فقدان ثبات مدیریت، کم‌توجهی به منابع و سرمایه‌های ناملموس، منابع اطلاعاتی گسترده و ناهمگرا، ضعف مهارت در مقابل تحصیلات، مشکل تأمین مالی، ابزارهای تأمین مالی سنتی و نامناسب، نادیده گرفتن ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمانی حائز اهمیت، کاهش اعتماد بین سازمانی و بین نهادی و همچنین ضعف در برندسازی است.

«شرایط مداخله‌گر» به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی در چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی ایران، دارای مقوله‌های فرعی زیر است که ذیلاً مورد تشریح قرار می‌گیرند.

کارایی کلی نهاد آموزش (مدارس و آموزش عالی) در کشور: شامل مفاهیم آموزش غیرخلاق در مدارس و دانشگاه‌ها، آموزش معلم‌محور در مدارس، سایه سنگین نهاد سیاست بر نهاد علم، سیاست‌گذاری بالا به پایین در آموزش عالی، انتصابات غیرمشارکتی در آموزش و پرورش، انتصابات غیرمشارکتی در آموزش عالی، بالا بودن محتوای تئوریک در مدارس، به‌روز نبودن محتوای در برخی رشته‌های آکادمیک، کم‌توجهی به میان‌رشته‌ای در دانشگاه‌ها، عدم ورود رویکرد آینده‌نگر به محتوای آموزشی مدارس، کم‌توجهی به تدریس آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در رشته‌های مدیریتی، عدم تناسب برونداد آموزش با نیاز صنعت و جامعه، ضعف در آموزش مشارکتی و درگیرانه، ترویج کارمندگرایی به‌جای کارآفرینی، محیط و فضای آموزشی بسته و غیرخلاق و همچنین ساختار بسته و سلسله‌مراتبی دانشگاه‌ها است.

کارایی سیستم آموزش سازمانی در ایران: شامل مفاهیم کم‌توجهی مدیران به آموزش سازمانی، فقدان نگاه بلندمدت در سیاست‌گذاری آموزشی برای سازمان‌های دولتی، ضعف ارزیابی در سیستم آموزش سازمانی، کمبود بودجه اختصاص یافته به آموزش سازمانی، پر کردن صوری فرم‌های OJT، آزمون و نمره‌دهی صوری در دوره‌های OJT، نبودن انگیزه برای طی دوره‌های آموزشی مخصوصاً برای مدیران عالی، کم‌توجهی به آموزش گروهی، تمرکز دوره‌های آموزشی بر موضوعات فنی و سیطره تکنوکراسی، تأثیرپذیری سازمان استاندارد از آموزشگاه‌های خصوصی در تعیین دوره‌های آموزش سازمانی، توجه به بازده فوری در تعیین دوره‌های آموزشی، کمبود استادان دارای تجربه عملی و علمی، عدم

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی چارچوبی برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران بوده است. لذا سعی شد با یک نگاه کل‌نگر و جامع، چارچوبی ارائه شد که ضمن احصاء مقوله آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران به‌عنوان پدیده محوری پژوهش و برشمردن اجزای این پدیده به صورت تفصیلی، عوامل سبب‌ساز در شکل‌گیری این پدیده، شرایط و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و همچنین پیامدهای کنش‌ها و واکنش‌ها به این پدیده را نیز به صورت یکپارچه و به تفصیل لحاظ نماید. این چارچوب کلان از شش مقوله اصلی، ۲۷ مقوله فرعی، ۱۶ مقوله فرعی‌تر و ۴۱۸ مفهوم تشکیل شده است. با توجه به کدگذاری محوری (شکل ۱) و کدگذاری انتخابی صورت گرفته، می‌توان در یک جمع‌بندی نهایی، چارچوب آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران را این‌گونه تفسیر و روایت کرد:

امروزه به دلیل پیچیدگی محیطی، تغییرات سریع و افزایش عدم اطمینان، تشدید میان‌رشته‌ای و نگاه یکپارچه در تصمیم‌گیری، تشدید رقابت و اهمیت یافتن هدف‌گذاری و مدیریت بلندمدت و راهبردی «آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران» به‌عنوان یک پدیده محوری ضرورت یافته است. این پدیده باید از طریق نیازسنجی دقیق آموزشی در حوزه آینده‌نگری، تعیین محتوای آموزشی مناسب برای آینده‌نگری، تعیین روش‌های آموزشی مناسب برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران و ارزیابی و پیگیری اثربخشی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران موردتوجه و رسیدگی قرار گیرد. اتخاذ راهبردهای کلانی نظیر توجه به ظرفیت آینده‌نگری مدیران عالی هنگام انتصاب ایشان، توسعه ادبیات آینده‌نگری در رشته‌های دانشگاهی مربوط به حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت، توسعه سازمان‌های دولتی فعال در حوزه آینده‌نگری و آینده‌پژوهی، ترویج و توسعه ادبیات آینده‌نگری در مدیریت کلان کشور، بومی‌سازی دانش آینده‌نگری، ترویج میان‌رشته‌ای در آموزش آینده‌نگری، گنجاندن دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزش‌های سازمانی برای مدیران و گنجاندن آینده‌نگری در چارت سازمانی سازمان‌های بزرگ دولتی می‌تواند در این خصوص رهگشا باشد. البته کارکرد این راهبردها در عمل تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای کشور ایران و شرایط زمینه‌ای سازمان‌های دولتی فعال در ایران قرار می‌گیرد. همچنین عوامل مداخله‌گری همچون کارایی کلی نهاد آموزش (مدارس و آموزش عالی) در کشور و

کارایی سیستم آموزش سازمانی در ایران نیز می‌توانند راهبردهای فوق‌الذکر و آموزش آینده‌نگری به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران را تحت‌تأثیر خود قرار دهند. اگر برای آموزش آینده‌نگری به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران، نیازسنجی آموزشی مناسبی انجام گیرد و محتوای آموزشی متناسبی طراحی و به روش‌های مناسبی مورد تدریس و ارزیابی قرار گیرد و همچنین راهبردهای یاد شده در بالا به‌درستی مورد پیاده‌سازی و اجرا قرار گیرند می‌توان امیدوار بود که در آینده بلندمدت، سازمان‌های دولتی ایران با ارتقای ظرفیت و توان آینده‌نگری مدیران عالی خود از پابرجایی، بهره‌وری، مدیریت ریسک مناسب، بهبود تصمیم‌گیری، هوشمندی رقابتی و تعالی سازمانی برخوردار خواهند بود.

در خصوص مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین باید گفت مدل یا چارچوب مشابهی برای مقایسه عینی آن با چارچوب ارائه شده در این پژوهش وجود ندارد و اساساً فقدان و کاستی تئوریک و نظری در ادبیات پژوهش، پژوهشگران را به سمت به‌کارگیری روش داده‌بنیاد سوق داد. ولی می‌توان برخی از اجزا و مقوله‌های چارچوب ارائه شده در این پژوهش را با یافته‌های تحقیقات پیشین قیاس کرد. پژوهش‌های زیادی هم‌راستا با این پژوهش به پیچیدگی محیطی، تغییرات سریع، عدم اطمینان و تشدید رقابت به‌عنوان شرایطی که علت‌ساز دانش آینده‌نگری هستند اشاره کرده‌اند که تحقیقات هاینز (۲۰۲۱) و قدیری (۱۳۹۵) از آن جمله‌اند. ولی تشدید میان‌رشته‌ای در تصمیم‌گیری، کمتر به‌عنوان یکی از شرایط علی مؤثر بر آینده‌نگری و آموزش این دانش موردتوجه بوده است و محققانی نظیر مایلز و کینان (۲۰۰۳) میان‌رشته‌ای را صرفاً جزئی از ماهیت دانش آینده‌نگری دانسته‌اند. در حالی که بر پایه یافته‌های پژوهش حاضر، توسعه میان‌رشته‌ای در تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از شرایط علی باعث ایجاد و ظهور آینده‌نگری و اهمیت آموزش آن به تصمیم‌گیرندگان و مدیران عالی می‌شود. در خصوص چهار مقوله فرعی شناسایی شده برای پدیده محوری پژوهش، باید گفت که تحقیقات پیشین به صورت جسته و گریخته به این مقولات اشاره داشته‌اند. مثلاً هاینز و همکاران (۲۰۱۷) به‌طور کلی نیازهای آموزشی مدیران عالی سازمان‌ها به آینده‌نگری را مورد بررسی قرار داده‌اند ولی تاکنون هیچ پژوهشی به صورت تفصیلی، مفاهیم ذیل مقولات نیازهای آموزشی به آینده‌نگری، محتوای آموزش آینده‌نگری، روش‌های آموزش آینده‌نگری و ارزیابی اثربخشی آموزش آینده‌نگری را نه در سطح مدیریت عالی سازمان‌های دولتی ایران

چارچوب پیشنهادی پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان یک الگوی کلان و یکپارچه در این خصوص رهگشا باشد. علاوه بر پیشنهاد کلی فوق، براساس مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد مشخص‌تر نیز ذیلاً به متولیان امر آموزش در سازمان‌های دولتی ایران و دولتمردان و سیاست‌گذاران این عرصه ارائه می‌شود:

❖ با توجه به بالا بودن سطح عدم اطمینان محیطی در سازمان‌های دولتی ایران، پیشنهاد می‌شود که در آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی این سازمان‌ها به‌جای تأکید بر تکنیک‌های کلاسیک پیش‌بینی نظیر سری‌های زمانی و برون‌یابی روند، روش‌های غیرخطی نظیر سناریوپردازی موردتوجه قرار گیرند.

❖ برای بالا بردن توانایی آینده‌نگری در مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران لازم است که آن‌ها علاوه بر آموزش روش‌ها و محتوای دانش آینده‌نگری، یک شناخت کلی در خصوص ابعاد مختلف علوم اجتماعی، پیشرفت‌های نوظهور در علوم طبیعی و مهندسی، مبانی فلسفه و اخلاق و همچنین مفاهیم هنر و زیبایی‌شناختی نیز پیدا کنند.

❖ مهم‌ترین روش‌های آموزشی که برای آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران مناسب هستند و به‌کارگیری آن‌ها توصیه می‌شود عبارت‌اند از: هم‌اندیشی رقابتی گروهی، نمونه‌پژوهی یا مطالعه موردی، آموزش یرمادام‌العمر، بازی‌های آموزشی، مدل‌سازی الگوریتمی و رایانه‌ای، آموزش از طریق تشکیل میزگرد، آموزش کمیته‌ای و شورایی، توجیه یا آموزش ورودی، آموزش از طریق شبکه اینترنت، آموزش از طریق شبکه‌های محلی و اینترنت، شبیه‌سازی، آموزش مکاتبه‌ای، مباحثه و مجادله گروهی و همچنین کنفرانس و سمینار.

❖ پیشنهاد می‌شود برای ارزیابی آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران از روش پیش‌آزمون-پس‌آزمون، روش تجربی کنترل گروهی و روش آزمون-عملکرد قبل و بعد آموزش استفاده شود.^۱

❖ پیشنهاد می‌شود، دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزش‌های سازمانی برای مدیران عالی سازمان‌های دولتی ایران گنجانده شود.

❖ توصیه می‌شود، علاوه بر تشکیل یک تیم آینده‌نگری در سازمان‌های دولتی ایران و انجام گردش شغلی مداوم در آن

و نه در سطوح میانی و عملیاتی مورد شناسایی قرار نداده است. شناسایی شرایط زمینه‌ای کشور ایران در قالب ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی پیش‌تر در پژوهشی نظیر قدیری (۱۳۹۵) صورت گرفته است. معرفی شرایط زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران در قالب ابعاد پنج‌گانه نیز همسو با دسته‌بندی لویت (۱۹۹۵) از ابعاد سازمانی است ولی نقطه تمایز این پژوهش در این است که مفاهیم جزئی ذیل مقولات فرعی مربوط به شرایط زمینه‌ای را به صورتی کامل‌تر و با جزئیات مفصل‌تر نسبت به پژوهش‌های پیشین ارائه کرده است. مفاهیم شناسایی شده در ذیل شرایط مداخله‌گر نیز تا حدی با مفاهیم ارائه شده توسط شیخ و همکاران (۱۳۹۸) دارای همپوشانی هستند. ولی برخلاف مفاهیم مورد اشاره در پژوهش شیخ و همکاران (۱۳۹۸) که صرفاً بر مقوله آموزش سازمانی تأکید دارند در این پژوهش، مقوله کارایی نهاد کلان آموزش در کشور نیز به‌عنوان عاملی زیربنایی موردتوجه قرار گرفته است. ازجمله پژوهش‌هایی که همسو با پژوهش حاضر، به پیامدهای مثبت آموزش و توسعه آینده‌نگری در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند می‌توان پژوهش‌های روهربک و جماندن (۲۰۱۱) [مفهوم بقا و پایداری را مورد اشاره قرار داده‌اند]، کانک و آبراین (۲۰۱۷) [مفهوم دستیابی کم‌هزینه‌تر به اهداف و مفهوم پیشگیری از آزمون و خطا را مورد اشاره قرار داده‌اند] و چنان (۲۰۰۷) [مفهوم پیش‌نگری و تخمین وضعیت‌های آینده را مورد اشاره قرار داده است] را نام برد. در انتها باید گفت که برخی از راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، در پژوهش‌های پیشین مانند پژوهش گواهی و همکاران (۱۳۹۶) مورد اشاره قرار گرفته‌اند ولی راهبرد «گنجاندن آینده‌نگری در چارت سازمان‌های دولتی ایران» و راهبرد «گنجاندن دوره آینده‌نگری در سرفصل آموزشی سازمان‌های دولتی ایران» منحصر به پژوهش حاضر هستند.

پیشنهادهای

در طراحی و پیاده‌سازی فرایند آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، پیشنهاد می‌شود که فقط به چند روش و تکنیک آموزشی یا چند گام مشخص اکتفا نشود چراکه براساس یافته‌های پژوهش حاضر، آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران یک پدیده ایزوله و مجزا نیست و وابستگی‌های فراوانی به شرایط و عوامل مختلف دیگر دارد که باید همه این‌ها با رویکردی یکپارچه دیده شوند و

۱. توضیح این سه روش، به وفور در کتب و منابع مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی به صورت مفصل و مشروح آمده است.

سپاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از رساله‌ای تحت عنوان «طراحی چارچوب کلان آموزش آینده‌نگری به مدیران عالی سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران» است. از همه عزیزانی که در این پژوهش همراهان بودند، سپاسگزاریم.

❖ توصیه می‌شود، علاوه بر تشکیل یک تیم آینده‌نگری در سازمان‌های دولتی ایران و انجام گردش شغلی مداوم در آن به منظور حضور حداکثری ذی‌نفعان مختلف، در چارت سازمانی این سازمان‌ها نیز جایگاهی مشخص برای آینده‌نگری در نظر گرفته شود و از حضور دائمی متخصصان آینده‌نگری در این جایگاه شغلی استفاده شد.

References

- Amsteus, M. (2012). *Managerial Foresight and Firm Performance*. Sweden: Linnaeus University Press.
- Chnadan, J.S. (2007). *Management: theory and practice*. New Delhi: Vikas publishing house.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative scanning and research design: choosing from five approaches (narrative research, phenomenology, etc.)*. Translated by Hassan Danaeifard and Hossein Kazemi. Tehran: Saffar. (In Persian)
- Danaeifard, H. & Islami, A. (2011). *Constructing the theory of organizational indifference: Application of data foundation strategy research in practice*. Tehran: Imam Sadegh University. (In Persian)
- Georghiou, L., Miles, I., Cassingena, J., Harper, J., Keenan, M. & Popper, R. (2008). The Many Faces of Foresight in: *The Handbook of Technology Foresight*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ghadiri, R. (2016). *Designing a framework for assessing the future readiness of the firm*. PhD Thesis in Futures Studies, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran. (In Persian)
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development*. Paris: UNESCO.
- Govahi, A., Babaei, M., & Salimi, J. (2017). Futures Studies in Iran and some selected countries in the world. *Iran Futures Studies*, 2(1), 1-26. (In Persian)
- Hines, A. (2021). Guiding Foresight into the Future. *Futures*, 132(1), 38-52.
- Hines, A., Gary, J., Daheim, C. & van der Laan, L. (2017). Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model. *World Futures Review*, 13(2), 1-19.
- Hines, A., & Gold, J. (2014). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 13(4), 1-13.
- Højland, J. & Rohrbeck, R. (2017). The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 1-13.
- Inayatullah, S. (2007). *Questioning the Future: Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation*. Taipei: Tamkang University press.
- Inayatullah, S. (2020). Can education transform?: Contradictions between the emerging future and the walled past. *Futures & Foresight Science*, 2(1), 1-27.
- Irannejad Parizi, M. & Sasangohar, P. (2011). *Organization and management from theory to practice*. Tehran: Iran Banking Higher Education Institute. (In Persian)
- Kunc, M. & O'Brien, F.A. (2017). Exploring the development of a methodology for scenario use: combining scenario and resource mapping approaches. *Technological Forecasting & Social Change*, 124, 150-159.
- Leavitt, H. (1995). *Applying organizational change in industry*. Chicago: McNally.
- Linton, J.D. & Walsh, S.T. (2016). Integrating Foresight with Corporate Planning. In book (Gokhberg, L., Meissner, D. & Sokolov, A. *Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers: Creating Opportunities through Public Policies and Corporate Strategies in Science, Technology and Innovation*, Switzerland: Springer International Publishing), 49-64.
- Miles, I., & Keenan, M. (2003). Overview of methods used in foresight. *Technology foresight for organizers*, Ankara, Turkey. 8-12 December.
- Moghim, M. (2011). *Special topics of public administration*. Tehran: Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian)
- Monavariyan, A. & Asgari, N. (2018). *Organization in the age of industry, information and*

- knowledge. Tehran: University of Tehran Press. (In Persian)
- Nyiri, L. (2003). Foresight as a Policy-making Tool. *Technology Foresight for Organizers*, Ankara, Turkey. 8-12 December.
- Paliokaite, A. (2012). *The Relationship between Organizational Foresight and Product Innovation in Small and Medium Enterprises*. 8th international school on national system of innovation and economic development, Globalics Academy, Brazil, Rio de Janeiro.
- Qiu, Yumin; Chen, Hongquan, and Sheng, Zhaohan (2019). Shuping Cheng Governance of institutional complexity in megaproject organizations. *International Journal of Project Management*, 34, 425-443.
- Rezaian, A. (1390). *Principles of organization and management*. Tehran: Samat. (In Persian)
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science student and researcher*. London: SAGE publications.
- Ringland, G. (2012). *Scenario Planning, Managing for the future*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rohrbeck, R. & Gemünden, H. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting & Social Change*, 78, 231-243.
- Schwenker, B., & Wulf, T. (2013). *Scenario-Based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. Berlin: Springer.
- Sheikh, R., Aibaghi, S. & Lotfi, E. (2019). The Process of Managing Leading Change in a Complicated Public Environment. *Journal of Management Studies*, 28(91), 65-85. (In Persian)
- Slaughter, R. (1996). *New Thinking for a New Millennium*. London: Routledge.
- Slaughter, R. (1997). Developing and applying strategic foresight. *ABN Report*, 5, 13-27.
- Slaughter, R. (2002). Futures studies as a civilizational catalyst. *Futures*, 34, 349-363.
- Slaughter, R. (2021). Stumbling towards the light: Four decades of a life in futures. *Futures*, 132, 109-129.
- Strauss, A. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J.M. (2011). *Basics of qualitative research*. Translated by Buick Mohammadi. Third Edition, Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)
- Vishnevskiy, K., Meissner, D. & Karasev, O. (2015). Strategic foresight: state-of-the-art and prospects for Russian corporations. *Foresight*, 17(5), 460-474.

الگوی مفهومی هم آفرینی ارزش دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم با استفاده از رویکرد متاسنتز و دلفی فازی

ازین هرندی^۱، *محمد مهدی پرهیزگار^۲، امیر فاضل^۳، محمد تقی امینی^۴

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

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

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، مجتمع آموزش عالی بافت، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

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

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۲/۰۸) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۶/۲۱)

Conceptual Model of Value Co-Creation of University with Emphasis on Fourth and Fifth Generation Universities Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Approach

Azin Harandi¹, *Mohammadmehdi Parhizgar², Amir Fazel³, Mohammadtaghi Amini⁴

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

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

3. Assistant Professor, Department of Management, Baft Higher Education Center, Shahid Bahonar
University of Kerman, Kerman, Iran.

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

Received: (2021/Apr/21) Accepted: (2021/Sep/12)

«نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی»

Abstract

Despite the introduction of value co-creation models, its various dimensions and components in universities are still unclear. The purpose of this article is to identify the factors, components and consequences of value co-creation of university emphasizing the fourth and fifth generation universities and, consequently, to present a conceptual model based on it. In order to conduct this research, in addition to in-depth study using the meta-synthesis method to identify factors, components and consequences of value co-creation, fuzzy Delphi technique has been used to refine the factors and components. The survey was conducted in four stages and the results of each stage were refined using the formulas of the fuzzy Delphi method. Finally, the model of value co-creation of university with emphasis on value-creating and civilization-building universities with 16 factors, 23 components and 13 outcomes, each designed in three categories, has been presented as a proposed model for value co-creation of university. In this way, universities can analyze the current situation and optimally extract successful experiences, and present plans and measures to improve.

Keywords

Value Co-Creation, University Value Co-Creation, Fourth and Fifth Generation Universities, Meta-synthesis, Fuzzy Delphi.

چکیده

با وجود ارائه مدل‌های هم آفرینی ارزش، هنوز ابعاد و مؤلفه‌های مختلف آن در دانشگاه‌ها روشن نیست. هدف این مقاله شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدهای هم آفرینی ارزش دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم و به تبع آن ارائه یک الگوی مفهومی براساس آن است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه عمیق با استفاده از روش متاسنتز جهت شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدهای هم آفرینی ارزش، از تکنیک دلفی فازی جهت پالایش عوامل و مؤلفه‌ها بهره گرفته شده است. نظرسنجی به عمل آمده در چهار مرحله انجام گرفته و نتایج هر مرحله با استفاده از فرمول‌های روش دلفی فازی مورد پالایش قرار گرفته است. نهایتاً مدل هم آفرینی ارزش دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های ارزش‌آفرین و تمدن‌ساز با ۱۶ عامل، ۲۳ مؤلفه و ۱۳ پیامد و هر کدام در سه دسته طراحی گردیده، و به عنوان مدلی پیشنهادی جهت هم آفرینی ارزش دانشگاهی ارائه شده است. تا بدین وسیله دانشگاه‌ها بتوانند ضمن تحلیل وضعیت موجود و بهینه‌سازی از تجارب موفق، اقدام به ارائه طرح‌ها و اقدامات بهبود نمایند.

واژه‌های کلیدی

هم آفرینی ارزش، هم آفرینی ارزش دانشگاهی، دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم، متاسنتز، دلفی فازی.

مقدمه

در مهر و موم‌های اخیر، ارزش به موضوعی مهم برای پژوهشگران و دانشگاهیان تبدیل شده است و در میان آن‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. به‌زعم اندیشمندان این حوزه، ارزش در رضایت و تحقق انتظارات مشتری و در عین حال تولید ثروت برای سازمان نقش‌ی اساسی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، یک سازمان در برآوردن انتظارات مشتریانش باید برای سهام‌داران خود ارزش ایجاد کند. از این‌رو، ارزش برای همه ذی‌نفعان براساس رابطه برد-برد ایجاد می‌شود (رحمان سرشت و شیخی، ۱۳۹۸). این در حالی است که اخیراً مشخص شده است که خلق ارزش درواقع فرایند ایجاد ارزش مشترکی است که بین سازمان، مشتری و دیگر ذی‌نفعان اتفاق می‌افتد. این نگرش به‌وضوح بر افزایش مشارکت در فرایند هم آفرینی ارزش تأکید می‌کند (آگراوال و رحمان، ۲۰۱۵).

محققان ادعان دارند که سازمان‌ها و نهادها در محیط‌های پویا و با عدم اطمینان بالادست و پتجه نرم می‌کنند و بنابراین باید کالا یا خدماتی را ارائه دهند که متناسب با سطح انتظارات مصرف‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان سازمان است. این در حالی است که از عوامل ماندگار هر سازمان، خدمات ایجاد ارزش از طریق هم آفرینی ارزش است (دزیوانوسکا، ۲۰۱۸). هم آفرینی ارزش جزء مهمی از ارائه خدمات محسوب می‌شود. برای مدیران و مسئولان سازمان‌ها و نهادها بسیار مهم است تا کالایی وارد بازار کنند، یا خدمتی را ارائه دهند، که متناسب با امیال ذی‌نفعان سازمانی است، که از یک‌طرف تمایز ایجاد کند و کاهش عدم اطمینان را برای سازمان به همراه آورد، و از طرف دیگر ذی‌نفعان دیگر و به خصوص مشتری را با چالش روبرو نکند و با خاطر آسوده آن کالا یا خدمت را بپذیرند. بدین لحاظ است که سازمان‌ها باید با برقراری ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی، تأمین منافع آن‌ها را در نظر بگیرند و با به‌کارگیری الگوهای نو در خدمات‌رسانی به دنبال هم آفرینی ارزش بوده تا نیازها شناسایی و با خاطر آسوده برآورده شد (کیم و چوی، ۲۰۱۹). این مهم بایستی برای دانشگاه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین مراکز ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی نیز مدنظر قرار گیرد.

در حال حاضر، هم آفرینی ارزش، مفهومی است که توجه

بسیاری از دانشگاه‌ها را به خود جلب کرده است، به‌طوری‌که امروزه در سراسر جهان شاهد گسترش مؤسسات آموزشی-پژوهشی با پارادایم‌های جدید و دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم (حرکت از دانشگاه‌های آموزش محور به سمت دانشگاه‌های ارزش‌آفرین و تمدن‌ساز) هستیم. با اندیشیدن در اهداف جدید آموزش عالی، به‌راحتی هدف بهبود و توسعه هم آفرینی ارزش برای بازیگران دانشگاه فهمیده می‌شود. دانشگاه به‌عنوان بالاترین سطح آموزشی جامعه از اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای برخوردار است، چرا که نقش‌ی اساسی در رشد و توسعه و ارتقای کیفیت بخش‌های مختلف جامعه در ابعاد مختلف فناوری، علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ایفاء می‌کند (فاضل، کمالیان و روشن، ۱۳۹۶) و به‌عنوان منشأ تغییرات و هدایت آن‌ها، دانشگاه ارزش‌آفرین و تمدن‌ساز و انسان‌ساز، و ایجاد ثروت برای جامعه، باید در راستای تحقق کامل مأموریت‌ها، اهداف و وظایف محوله، از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار باشد (ابطحی و ترابیان، ۱۳۸۹)، و این مهم صورت نمی‌پذیرد مگر با همیاری و همفکری مشتریان، چه مشتریان درونی (استادان، کارکنان و دانشجویان) و چه دیگر ذی‌نفعان (دانشگاه، جامعه، صنعت و دولت) و هم آفرینی ارزش. سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های دانش‌محور، همانند دانشگاه‌ها، برای تداوم فعالیت و رقابت‌پذیری و همچنین دستیابی به بهبود وضعیت در شرایط سخت رقابتی، نیازمند ارزش‌زایی برای ذی‌نفعان به شیوه‌ای هستند که خود نیز از آن منتفع شوند (فاضل، هرندی و فراهانی، ۲۰۱۶). در این بین، فرایند هم آفرینی ارزش به‌عنوان موضوعی مبتنی بر کنش و ارتباط دوطرفه بین ذی‌نفعان، موضوعی کلیدی در سراسر شبکه آموزش عالی محسوب می‌شود، که نقشی انکارناپذیر در حرکت دانشگاه‌ها به‌سوی پیشرفت و غلبه بر چالش‌های پیش‌رو ایفا می‌کند و بنابراین دانشگاه‌ها باید حرکت به سمت هم آفرینی ارزش را مدنظر قرار دهند (دولینگر، لودج، و کوتس، ۲۰۱۸).

اکنون مسئله‌ای که مورد توجه قرار می‌گیرد این است که در دانشگاه‌ها با استفاده از چه رویکردها و الزاماتی می‌توان مشتری‌ها و ذی‌نفعان این سیستم را در فرایند خلق ارزش مشترک، مشارکت داد. از نیاز و انتظارات همه ذی‌نفعان به چه صورتی می‌توان مطلع شد؟ از دانش و توان آن‌ها برای رفع نیاز و ارائه راه‌حلی نوین استفاده کرد؟ و رضایت آن‌ها را با

4. Fazel, Harandi, & Farahani

5. Dollinger, Lodge, & Coates

1. Agrawal & Rahman

2. Dziewanowska

3. Kim & Choi

ارزش را ارائه کرده اند: ۱. ارزش فراهم شده: ارزش برای عرضه شدگان محصول یا خدمت (تولیدکنندگان) از دریافت کنندگان (مشتریان) مستقل فرض می شود و محیط از قبل شناسایی و تعیین شده است. این یک سیستم بسته است. ۲. ارزش انطباقی: ارزش برای عرضه کنندگان محصول یا خدمت (تولیدکنندگان) و دریافت کنندگان (مشتریان) آن مشخص شده است، اما محیط در حال تغییر است، که این برای پیش بینی کردن مشکل است. مدل یک سیستم باز است. مسئله در اینجا پیدا کردن استراتژی های انطباقی با محیط است. ۳. ارزش هم آفرین: ارزش برای عرضه کنندگان محصول یا خدمت (تولیدکنندگان) و دریافت کنندگان (مشتریان) نمی تواند از هم جدا باشد. در اینجا هم آفرینی ارزش اساس خدمت را شکل می دهد (طباطبایی نسب و حدادیان، ۱۳۹۳).

هم آفرینی

سیستم های هم آفرین، از عناصر مختلف تشکیل شده اند که هر عنصر می تواند یک تصمیم گیرنده در سیستم باشد. هر عنصر، ساختار داخلی مخصوص به خود دارد و خودش نیز به عنوان یک سیستم جدا عمل می کند. به عبارت دیگر، در سیستم هم آفرین، بروز یک رفتار، نتیجه ساختارهای داخلی خود عناصر و تعامل عناصر با یکدیگر است. به علاوه طراح این سیستم، خودش جزئی از سیستم است و همچنین یکی از ویژگی های سیستم هم آفرین به شمار می آید. اگر طراح، بیرون سیستم باشد، می تواند هدف را از بیرون برای سیستم تعیین کند، ولی اگر طراح داخل سیستم است، هدف در نتیجه تعاملش با اجزای دیگر به وجود می آید (یوندا، تاکناکا، و فوجی تا، ۲۰۰۸).

هم آفرینی ارزش

هم آفرینی ارزش نتیجه ترکیب تلاش های سازمانی کارکنان، مشتریان، سهامداران و تمام عوامل دیگری است که به نوعی در تولید خدمت سهیم هستند. هم آفرینی ارزش بر این اساس است که هیچ ارزش پیشنهاد شده ای از سازمان تا استفاده نشود، ارزشمند نیست. هم آفرینی ارزش حاصل مشارکت ذینفعان (مثلاً مشتریان) با شرکت، با استفاده کردن ارزش است. ارزش هم آفرینی چیزی بالاتر و فراتر از ارزشی است که از مصرف خدمت یا محصول ناشی می شود و به موجب تعاملات است که ایجاد می شود (طباطبایی نسب و حدادیان،

همکاری مستقیم آن ها در ایجاد ارزش و به صورت مشترک، جلب کرد؟ و با بهره مندی از توان و مساعدت همه دست اندرکاران، همه ذی نفعان و به خصوص دانشگاه و نظام آموزش عالی را نیز از نتایج و عملکرد هم آفرینی ارزش منتفع ساخت؟ پاسخ به این سؤالات نیازمند بررسی و شناسایی عوامل، ابعاد و مؤلفه ها، و پیامدهای هم آفرینی ارزش دانشگاهی، و ارائه مدلی جامع و فراگیر در این زمینه است. بدین لحاظ این پژوهش در یک کلام درصدد پاسخگویی به این سؤال است: الگوی هم آفرینی ارزش دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه های نسل چهارم و پنجم به چه صورتی است؟

مبانی نظری

ارزش

ارزش عبارت است از نسبت کارکرد به هزینه. جایی که ارزش به وسیله افزایش کارکرد یا کاهش هزینه یا از طریق هر دو آن ها افزایش می یابد (فراتی و ناظمی، ۱۳۹۵). ارزش می تواند مثبت یا منفی، ذهنی یا عینی و.. باشد. اغلب ما ارزش ها را به نام ارزش اقتصادی، ارزش عقلایی، ارزش اخلاقی و ارزش زیبایی شنیده ایم. اما ارزش برای مشتریان به معنی آن است که، آن ها هنگامی که خدمتی را دریافت می کنند، احساس بهتری نسبت به قبل از اینکه آن را دریافت نکرده باشند، دارند (اندرو، سانچز و مل، ۲۰۱۰). ارزش از دید مشتری می تواند کیفیت محصولات، خدمات و یا مزایای دریافتی از شرکت ها باشد. مزایای دریافتی شامل ترکیبی از ویژگی های فیزیکی، خدماتی و حمایت فنی، شایستگی، موقعیت بازار و پاداش های اجتماعی است. ارزش مشتری به سادگی می تواند توسط مشتری از طریق مقایسه ای از آنچه دریافت کرده، با آنچه پرداخت کرده است، مفهوم سازی شود (کاظمی و سمیرا پور، ۱۳۹۱).

ایجاد ارزش

ایجاد ارزش تنها یک بیانیه مالی نیست. هر سازمانی اعم از انتفاعی، خیریه، آموزشی، نظامی یا مذهبی برای ارزش آفرینی تلاش می کند. درواقع سازمان ها باید جهت بقای خود برای افراد ذی نفع، اعم از مشتریان، سهامداران، کارکنان و همه اعضای جامعه ایجاد ارزش نمایند، در غیر این صورت از بین خواهند رفت (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۶). ارزش از طریق تعاملات آن ها به وجود می آید. برخی محققان سه مدل خلق

۱۳۹۳). پژوهشگران استدلال می‌کنند که خلق مشترک ارزش، هزینه‌های تولید ارزش را برای سازمان و هزینه‌های خدمات را برای مشتریان و ذی‌نفعان کاهش داده، فرصت سفارشی‌سازی محصول یا خدمات را فراهم ساخته، نوآوری در خدمات را افزایش داده، بهره‌وری سازمان را بهبود داده، منجر به وفاداری مشتری گردیده، و نهایتاً منجر به دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود (کیم و چوی، ۲۰۱۹).

دانشگاه نسل چهارم و پنجم

دانشگاه‌ها براساس رویکردها و ساختارهای اجرایی متناظر با رویکردهای مزبور، به پنج نسل تقسیم می‌شوند. دانشگاه‌های نسل اول (دانشگاه‌های آموزش محور) دانشگاه‌های نسل دوم (دانشگاه‌های پژوهش محور) دانشگاه‌های نسل سوم (دانشگاه‌های نوآور، فناور و کارآفرین)، دانشگاه‌های نسل چهارم که منظور دانشگاه‌هایی با رویکرد فناوری و نوآوری و تجاری‌سازی، ارزش آفرینی و پول آفرینی و ثروت آفرینی هستند و دانشگاه‌های نسل پنجم که دانشگاه‌های انسان‌ساز و تمدن‌ساز هستند. درواقع، دانشگاه نسل چهارم و پنجم دانشگاهی دانش‌بنیان، آموزش و پژوهش محور است که با توسعه دانش و کارآفرینی مؤثر در پی آفرینش ثروت و ارزش آفرینی است، که این مهم به خصوص در کشور ما با توجه به ارزش‌های الهی و اسلامی مورد تأکید است. البته بایستی توجه نمود که دگردیسی نظام‌مند نهاد دانشگاه از نسل اول به نسل‌های بالاتر، فرایندی حلزونی بوده و برخورداری از قابلیت‌های جدید نه تنها موجب بروز کاستی در تأکید کمی و به‌ویژه کیفی در سلسله‌مراتب آموزش و پژوهش نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک ضرورت مؤکد و در یک‌روند پویا و هدفمند، ترغیب و تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، پژوهش و تولید دانش و نهایتاً ارزش آفرینی رکن اساسی تحقق دانشگاه نسل چهارم و پنجم است (فاضل، کمالیان و روشن، ۱۳۹۶).

هم آفرینی ارزش دانشگاهی

در دو دهه گذشته، تغییرات اقتصادی- اجتماعی، سرعت گسترش اطلاعات و تغییرات فناوری‌ها و جهانی‌شدن اقتصاد از یک‌سو، و عدم تناسب محتوای برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه و مطلوب نبودن سطح دانش و مهارت‌های اکتسابی دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها از سوی دیگر، نظام‌های آموزش عالی را وارد دوران جدیدی کرده است که رقابت، کیفیت و ارزش آفرینی از مشخصه‌های اصلی آن محسوب می‌شود. براساس اصل مشتری‌مداری، طراحی نظام آموزشی با توجه به نیازهای واقعی استفاده‌کنندگان از خدمات صورت می‌گیرد، نه

براساس نظر طراحان و در محیطی بسته. مزیت این دیدگاه در این است که اهداف آموزشی را با نیازهای عملی مصرف‌کنندگان این خدمات مرتبط می‌سازد. مشتری دریافت‌کننده محصول یا خدمات مهیا شده توسط تهیه‌کننده است که ممکن است مشتری نهایی، مصرف‌کننده، ذی‌نفع یا خریدار باشد. بر این اساس، می‌توان مشتریان یا ذی‌نفعان آموزشی را در گروه‌های مختلفی که به فرایند آموزش مرتبط می‌شوند، تقسیم کرد که شامل دانشجویان، کارکنان، اعضای هیئت‌علمی، کارفرمایان، دانشگاه، دولت، صنعت و خانواده‌ها می‌شود. آموزش عالی زمانی می‌تواند به چالش‌ها پاسخ مناسب دهد که دارای دانشجویان، کارکنان و استادان ارزش آفرین، فرهیخته و آگاه به ضرورت‌ها و الزامات آموزش عالی در هزاره سوم باشد (فاضل، کمالیان و روشن، ۱۳۹۶). به عبارتی، الزامات کیفیتی تعیین شده در آموزش عالی باید در راستای هم آفرینی ارزش مورد توجه قرار گیرد (با ریل و پولس^۱، ۲۰۱۰). در سازمان‌ها و نهادها، همه مشتریان (چه درونی و چه بیرونی) و دیگر ذی‌نفعان سازمان به صورت مجموعه زنجیری به یکدیگر مرتبط هستند و از آنجا که رضایت مشتریان بیرونی به رضایت مشتریان درونی وابسته است، لذا، ارتباطات مؤثر باید به‌خوبی صورت گیرد، تا ارتباطات و مشارکت بیرونی هرچه مطلوب‌تر میسر شود (چاترجی، آن ریپندرا، و یوگش^۲، ۲۰۲۱).

پیشینه پژوهش

نتایج مطالعات آلوز، فرناندس و رایوژو^۳ (۲۰۱۶) حاکی از آن است که تدوین مقالات با عنوان «هم آفرینی ارزش از سال ۲۰۰۷ به بعد» رشد فزاینده‌ای را به خود اختصاص داده است. پیشینه هم آفرینی ارزش، خلأ بزرگی در زمینه مدل‌های هم آفرینی، نحوه استفاده از مفاهیم این حوزه در سازمان‌ها و ابزارهای سنجش ابعاد هم آفرینی ارزش از زاویه دید سازمانی و مشتری دارد. مطالعه پیشینه نظری در این زمینه حاکی از آن است که تلاش‌های کم و پراکنده‌ای در خصوص شناسایی اقدامات و الزامات سازمانی و مشتری برای هم آفرینی ارزش در سطح نظری و مفهومی صورت پذیرفته است. آلوز، فرناندس و رایوژو (۲۰۱۶) مطالعات حوزه هم آفرینی ارزش را به ۴ دسته اصلی طبقه‌بندی کرده‌اند.

مطالعات دسته اول (هم آفرینی به‌عنوان منطق کسب‌وکار):

1. Barile & Polese

2. Chatterjee, Nripendra & Yogesh

3. Alves, Fernandes & Raposo

شود که فعالیت های فیزیکی، تلاش ذهنی و تجربه اجتماعی و روان شناسانه خود را در تولید محصولات مربوط به خود به کار می گیرد. کلید موفقیت و وفاداری آتی مشتریان در هم آفرینی ارزش نگریسته می شود.

مطالعات دسته چهارم (هم آفرینی و ارتباطات): در این دسته از مطالعات، تمرکز بر روی ارتباطات میان سازمان ها و مشتریان آن ها است، این ارتباط می تواند میان سازمان ها و یا یک شرکت و مشتریان نهایی خود باشد (آلوز، فرناندس و رایوژو، ۲۰۱۶).

پیشینه هم آفرینی ارزش، خلأ بزرگی در زمینه مدل های هم آفرینی، نحوه به کارگیری مفاهیم این حوزه در سازمان ها و ابزارهای سنجش ابعاد هم آفرینی ارزش از زاویه دید سازمانی و مشتری دارد. مطالعه پیشینه نظری در این زمینه حاکی از آن است که تلاش های کم و پراکنده ای در خصوص شناسایی اقدامات و الزامات سازمانی و مشتری برای هم آفرینی ارزش و به خصوص هم آفرینی ارزش دانشگاهی در سطح نظری و مفهومی صورت پذیرفته است. جدول ۱ بخشی از بررسی های صورت پذیرفته در زمینه پیشینه پژوهش را نشان می دهد.

در این دسته مطالعات هم آفرینی به عنوان منطقی برای کسب و کار نگریسته می شود و تمرکز بر روی نوآوری کسب و کار است. در این منطق، تبادلات برای دستیابی به منابع صورت می گیرد که ارزش بالقوه دارند. بازیگران در این مبادلات، منابع عامل خود از جمله ظرفیت ها و دانش خود را برای اخذ نتیجه در فرآیند هم آفرینی ارزش یکپارچه می سازند.

مطالعات دسته دوم (هم آفرینی و توسعه محصول / خدمت جدید): در این دسته از مطالعات تمرکز بر روی هم آفرینی و توسعه محصولات و خدمات جدید است. نویسندگان این مقالات به موضوع هم آفرینی به عنوان منبع دانش برای ایجاد نوآوری در توسعه محصولات و خدمات جدید می نگرند.

مطالعات دسته سوم (تجربیات هم آفرینی و وفاداری): این دسته از مطالعات بر روی تجربه هم آفرینی، بر وفاداری تمرکز دارند. این دیدگاه دو جزء هم آفرینی را از هم متمایز می سازد، که عبارتند از: ارزش حین مصرف که در آن بازیگران ارزش را در مصرف ایجاد می کنند و تولید مشارکتی که با مشارکت مصرف کننده در تولید واقعی خدمات سروکار دارد. در این دسته از مطالعات، مشتری به عنوان مصرف کننده حرفه ای تلقی می

جدول ۱. پیشینه پژوهش های انجام شده

Table 1. Research's backgrounds

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	نتایج
هم آفرینی ارزش دانشگاهی: ارائه مدلی مفهومی	دولینگر و همکاران، ۲۰۱۸	هم آفرینی ارزش در دانشگاه مزایایی از جمله تسهیم دانش اثربخش تر، روابط بهتر دانشجو و استادان و همچنین منجر به نوآوری می شود.
هم آفرینی ارزش و کیفیت تدریس در دانشگاه	نیازمند، ۲۰۱۸	نادیده گرفتن دانشجویان در فرآیند هم آفرینی ارزش پیامدهای منفی دارد و حتی می تواند آینده اقتصادی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار دهد. دانشجویان و استادان باید در فرآیند هم آفرینی ارزش دانشگاهی مشارکت دارند.
مدل هم آفرینی ارزش استراتژیک بر بهبود عملکرد توسعه محصول	ین همسو، ۲۰۱۶	نتایج پژوهش نشان می دهد که فناوری و طراحی بر هم آفرینی ارزش تأثیر مثبت داشته و هم آفرینی باعث توسعه محصولات جدید می شود.
چارچوب هم آفرینی ارزش در شبکه ذینفعان	اکمن و همکاران، ۲۰۱۶	نتایج این پژوهش به ارائه شرح مفهومی در مورد ارزش ها و پتانسیل تمامی بازیگران در خلق ارزش مشترک پرداخته است. بین وفاداری نگرش با ایجاد ارزش از طریق هم آفرینی رابطه مثبت وجود دارد. اما بین وفاداری رفتاری و ایجاد ارزش از طریق هم آفرینی رابطه وجود نداشت. وفاداری نگرشی بر وفاداری رفتاری تأثیر مثبت گذاشت.
هم آفرینی ارزش و وفاداری مشتری	کاسیو سیلوا و همکاران، ۲۰۱۵	هم آفرینی ارزش در صنعت گردشگری منجر به رضایت و وفاداری مسافران می شود و تعامل مسافر و شرکت گردشگری منجر به ارزش ویژه برند می شود
مدل پسایندی هم آفرینی ارزش در صنعت گردشگری	اهمت و همکاران، ۲۰۱۵	هم آفرینی ارزش در صنعت گردشگری منجر به رضایت و وفاداری مسافران می شود و تعامل مسافر و شرکت گردشگری منجر به ارزش ویژه برند می شود
هم آفرینی ارزش خدماتی: پیشینه و ابعاد	نگینا و همکاران، ۲۰۱۴	هم آفرینی ارزش در بخش خدمات می تواند منجر به اثربخشی و

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	نتایج
هم آفرینی ارزش در شبکه‌ای از ذی‌نفعان	پرندا و همکاران، ۲۰۱۴	بهروری و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها گردد. ذینفعان مختلف (دولت، توزیع‌کنندگان محصولات، دانشگاه و نهادهای حمایتی) باید در فرایند هم آفرینی ارزش در صنعت کشاورزی دخالت کنند تا این صنعت با شکست مواجه نشود.
سنجش و مدیریت فرایند هم آفرینی ارزش: نگاهی به مدل‌های نظری موجود	اسکارزا سکایت، ۲۰۱۳	هم آفرینی موفق ارزش نیازمند تعاملات عمیق و ریشه‌ای میان سازمان‌ها و مشتریان و منابع آن‌هاست، هم آفرینی ارزش شامل مشارکت فعالانه، یکپارچه‌سازی منابعی که ارزش دوجانبه ایجاد می‌کنند، تمایل به تعامل و انواع همکاری‌هاست.
هم آفرینی ارزش در کسب‌وکارهای خدماتی محور: چشم‌اندازی دوسویه به فرایند حل مسئله مشترک	اریکا استنروس و جاکولا، ۲۰۱۲	ارائه چارچوب هم آفرینی در یک فرایند دوسویه حل مسئله شامل شناسایی نیازها، طراحی و ارائه راه‌حل‌ها، سازمان‌دهی فرایند و منابع، مدیریت تضادها و به‌کارگیری راه‌حل‌ها
سازمان‌های شبکه‌ای مشارکتی و جوامع مشتریان: هم آفرینی ارزش و نوآوری مشترک در عصر شبکه	رومرو و مولینا، ۲۰۱۱	ارائه استراتژی‌های هم آفرینی ارزش و چارچوب شبکه‌های تعاملی
هم آفرینی ارزش میان خرده‌فروشان و مشتریان: بینشی جدید در بازار	اندرو، سانچز و میل، ۲۰۱۰	ارائه مدل کیفی و مرحله‌ای فرایند هم آفرینی ارزش در صنعت مبلمان
رفتار مبتنی بر هم آفرینی ارزش مشتریان	یونجی و همکاران، ۲۰۱۰	نتایج پژوهش نشان داد رفتار مشارکتی و رفتار شهروندی بر هم آفرینی مشتریان تأثیر دارد.
مدیریت هم آفرینی ارزش	پین، استورباکا و فرو، ۲۰۰۷	استخراج چارچوب مفهومی فرایند محور هم آفرینی ارزش در درون منطق تسلط خدمات

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل تأثیرگذار، ابعاد و پیامدهای هم آفرینی ارزش دانشگاهی است و طرحی نوین از ویژگی‌های هم آفرینی ارزش با رویکرد دانشگاه‌های نسل نو را ارائه می‌نماید، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. همچنین براساس طرح پژوهش و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر یک پژوهشی توصیفی (غیرآزمایشی) است و برای گردآوری اطلاعات از روش‌های ترکیبی متاستز و دلفی فازی استفاده گردیده است. در این پژوهش از روش متاستز جهت مطالعه عمیق ادبیات و شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدهای هم آفرینی ارزش دانشگاهی از ادبیات پژوهش استفاده شده است و از روش دلفی فازی جهت پالایش این متغیرها استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش در بخش متاستز کلیه مقالات چاپ شده در مجلات با موضوعات پژوهشی هم آفرینی ارزش، و دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم نمایه شده در ۹ پایگاه اطلاعاتی معتبر شامل موارد پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۱، بانک اطلاعات نشریات کشور^۲، پایگاه تخصصی مجلات نور^۳

ساینس دایرکت^۴، امرالد^۵، اسپرینگر^۶، پروکوئست^۷، سیج^۸، گوگل اسکولار^۹ در بازه زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۰ (اولین بار در سال ۲۰۰۷ هم آفرینی ارزش مطرح شد) است.

همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش دلفی فازی شامل ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان و استادان دانشگاهی است که با توجه به زمینه‌های مطالعاتی و تخصص ایشان که اشراف نسبی بر مباحث ارزش آفرینی و دانشگاهی داشتند، انتخاب شدند و متغیرهای استخراج شده از مطالعه مبانی نظری پژوهش را مورد پالایش قرار داده‌اند.

در روش دلفی فازی از پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید. پرسشنامه پژوهش حاضر با هدف کسب نظر خبرگان درباره میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها و معیارهای مدل طراحی شده است، لذا، خبرگان از طریق

3. Noormags.ir

4. Sciencedirect.com

5. Emeraldinsight.com

6. Springer.com

7. Proquest.com

8. Journals.sagepub.com

9. Scholar.google.com

1. Sid.ir

2. Magiran.com

کیفی اثرگذار است. لذا، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال ها پاسخ داده اند. این متغیرها با توجه به جدول ۲ اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.

متغیرهای کلامی نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نموده اند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی نسبت به متغیرهای

جدول ۲. تعریف متغیرهای زبانی

Table 2. Definition of Language Variables

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی
خیلی زیاد	(۱، ۰/۲۵، ۰)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۷۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۵
کم	(۰/۲۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه های پژوهش است.

فرمول (۲):

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), \quad i=1,2,3,\dots,n$$

فرمول (۳):

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. الگوریتم اجرای روش دلفی فازی در شکل ۱ نمایش داده شده است.

در جدول فوق اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

$$\text{فرمول (۱): } x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ های ارائه شده در پرسشنامه ها ارائه می شود. در این روش میانگین فازی هر کدام از مؤلفه ها با توجه به فرمول های ۲ و ۳ محاسبه می شود و سپس با استفاده فرمول مینکووسکی (فرمول ۱) فازی زدایی می شود. میانگین قطعی به دست آمده نشان دهنده



شکل ۱. الگوریتم اجرای روش دلفی فازی

Figure 1. Fuzzy Delphi Approach Algorithm

مهم ترین تفاوت های روش دلفی فازی با روش دلفی در این است که در تکنیک دلفی فازی معمولاً خبرگان نظریات خود را در قالب

متغیرهای کلامی ارائه می دهند، سپس میانگین نظر خبرگان (اعداد ارائه شده) و میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین محاسبه و

دوره زمانی: دوره زمانی مدنظر قرار گرفته برای جستجوی منابع اطلاعاتی مرتبط بین مهر و موم‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۰ هستند. به علاوه، موضوع این پژوهش از جمله موضوعاتی است که طی چند سال گذشته به طور روزافزون بر اهمیت آن افزوده شده و دائماً در حال تغییر و تکمیل است.

حوزه تحقیقاتی: از آنجایی که هدف از بررسی هم آفرینی ارزش در این پژوهش، شناسایی آثار آن در حوزه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها است. لذا، تنها مقالاتی در این بخش مورد مطالعه قرار گرفتند که در حوزه هم آفرینی ارزش (نه ایجاد ارزش) بودند. مرحله دوم: مرور نظام‌مند ادبیات مربوطه: در این مرحله به منظور شناسایی متون مناسب برای شروع فرایند متاسنتز دو گام مدنظر قرار گرفت. اول شناسایی کلیدواژه‌های مرتبط با سؤال پژوهش و دوم جستجوی جامع در میان پایگاه‌های علمی اطلاعاتی مربوطه. به منظور تحقق گام اول چهار کلیدواژه هم آفرینی ارزش، هم خلقی ارزش، دانشگاه نسل چهارم و دانشگاه نسل پنجم انتخاب شدند. در گام دوم ۳ پایگاه داده داخلی کشور و ۶ پایگاه اطلاعاتی مرجع خارجی که قبلاً اشاره شد و بیشترین فراوانی و شهرت انتشار مقالات مرتبط با حوزه‌های مدیریت و علوم اجتماعی را داشتند، انتخاب گردیدند. خلاصه نتایج به دست آمده در جدول ۳ قابل مشاهده است:

جدول ۳. خلاصه نتایج جستجوی پایگاه‌های داده علمی

Table 3. Summary of Scientific Database Search Results

نام پایگاه	نتایج (مورد)
Sid	۱۱
Magiran	۱۸
Noormags	۱۷
Sciencedirect	۱۹۰
Emerald	۲۰۸
Springer	۱۵۱
Proquest	۳۳۲
Journals.sagepub	۳۶
Scholar.google	۷۱۵
مجموع	۱۵۷۸

آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می شود. در مرحله بعد هر فرد خبره براساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می کند. این فرایند تا زمانی ادامه می یابد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی با ثبات شود (فاضل، کمالیان و روشن، ۱۳۹۶).

یافته‌های پژوهش

روش متاسنتز

هدف از اجرای فرایند متاسنتز در اولین بخش کیفی پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر، شاخص‌ها و متغیرهای هم آفرینی ارزش از ادبیات مرتبط با موضوع است. برای انجام متاسنتز در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندولسکی و باروسو^۱ استفاده شده است. مراحل اجرای این روش و نتایج حاصل از آن در ادامه ارائه شده است. مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش: اولین گام در روش متاسنتز، طرح سؤال‌هایی است که پژوهشگر در فرایند انجام پژوهش خود قصد پاسخگویی به آن‌ها را دارد. این امر مستلزم پاسخگویی به ۴ سؤال است:

سؤال اول (چه چیزی): چه چیزی در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. این بخش از پژوهش به دنبال پاسخگویی به شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدهای تأثیرگذار هم آفرینی ارزش دانشگاهی است.

سؤال دوم (چه کسی): این سؤال به دنبال مشخص کردن جامعه مورد مطالعه در ادبیات پژوهش است. جامعه مورد مطالعه در این بخش، پایگاه داده‌های الکترونیکی است.

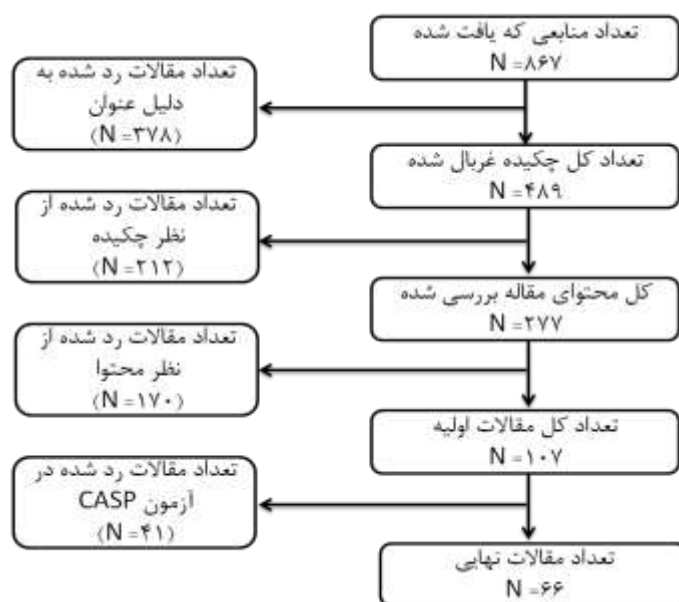
سؤال سوم (چه زمانی): پاسخ به این سؤال، چارچوب زمانی پژوهش را مشخص می کند.

سؤال چهارم (چگونه): این سؤال درصدد پاسخگویی به روش‌گزینش منابع مورد نیاز است. روشی که برای انتخاب متون نهایی اتخاذ شده است، مبتنی بر معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش است که در ذیل به تفصیل آورده شده است:

نوع منبع اطلاعاتی: منابع اطلاعاتی به کار گرفته شده در بخش متاسنتز تنها به مقالات چاپ شده در مجلات داخلی و خارجی منحصر شده‌اند. این امر از طریق ایجاد فیلتر در بخش جستجوی پایگاه داده‌ها صورت گرفت و بنابراین کتب، پروژه‌های تحقیقاتی و سایر منابع از جستجو کنار گذاشته شدند. علت این امر نیز علاوه بر سهولت و سرعت دستیابی به موارد مندرج در متون این منابع، آن است که به دنبال شاخص‌های مستخرج از پژوهش‌های علمی معتبر انجام شده در حوزه‌های مختلف بوده‌ایم.

تعداد ۷۱۱ مقاله به دلیل تکرار حذف گردیدند و بنابراین، تعداد ۸۶۷ مقاله وارد فرایند غربالگری شدند. در مرحله اول که مقالات از نظر عنوان بررسی شدند و سپس از نظر چکیده مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج این بخش به طور کل در شکل ۲ نشان داده شده است:

مرحله سوم: غربالگری و انتخاب متون مناسب: در این مرحله به منظور انتخاب متون موردنظر در پایگاه های داده ها، مقالاتی که معیارهای شمول را دارا بودند وارد فرایند متاستز شدند و در چهار مرحله از نظر عنوان پژوهش، چکیده پژوهش، محتوای پژوهش و در نهایت کیفیت روش شناختی مورد بررسی قرار گرفتند. کل مقالات به دست آمده تعداد ۱۵۷۸ مقاله بودند که



شکل ۲. نتایج غربالگری متون

Figure 2. Results of Texts Screening

آفرینی ارزش و دانشگاه های نسل چهارم و پنجم هستند، استخراج شدند.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی: در این مرحله، بعد از شناسایی پژوهش های موردنظر کلیه متن این پژوهش ها به عنوان یک داده برای پاسخگویی به سؤال پژوهش در نظر گرفته شد. بنابراین داده ها از نوع داده های کیفی هستند. در این پژوهش به منظور استخراج شاخص ها و عوامل مرتبط با هم آفرینی ارزش در فرایند متاستز، مقالاتی که انتخاب شده بودند به دقت خوانده شده و هرگونه عاملی که در مقاله از آن ها یا به طور مستقیم از آن ها نام برده شده بود و یا اینکه از ادبیات مقالات مربوطه و به طور ضمنی قابل استنباط بودند، یادداشت شدند. سپس از مقایسه و ترکیب این مفاهیم، عوامل و ابعاد هم آفرینی ارزش استخراج شدند.

مرحله ششم: کنترل کیفیت: در روش متاستز، محقق از روش هایی برای حفظ کیفیت در مطالعه خود استفاده می کند. در این پژوهش نیز به منظور حفظ کیفیت از رویه هایی مانند فراهم کردن توضیحات مبرهن و به کارگیری جستجوی

به منظور ارزیابی کیفیت مطالعاتی که وارد مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات شدند، از برنامه مهارت های ارزیابی^۱ استفاده گردید. مجموع امتیازات این ابزار ۵۰ است که براساس سیستم امتیازبندی عالی (۵۰-۴۱)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱) متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰-۰) تنها مقالاتی وارد مرحله بررسی شدند که در گروه های خیلی خوب و عالی قرار گرفتند. پس از ارزیابی مقالات انتخاب شده براساس معیارهایی که قبلاً بدان اشاره شد، تعداد ۴۱ مقاله حذف شد و بنابراین تنها ۶۶ مقاله که در جدول ارزیابی از سطح کیفی خیلی خوب و عالی برخوردار بودند، به منظور استخراج اطلاعات وارد مرحله بعدی گردیدند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون: در این مرحله، به منظور استخراج اطلاعات مناسب از مقالات، به طور پیوسته مقالات انتخاب شده مورد مطالعه قرار می گیرند و در این راستا کلیه مفاهیمی که منعکس کننده عوامل و ابعاد و مؤلفه های هم

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

الکترونیک و دستی برای کنترل کیفیت استفاده گردید. مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها: در این مرحله از روش متاستنز یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. بدین ترتیب که کدهای مستخرج از مقالات منتخب دسته‌بندی می‌شوند و به این صورت مفاهیم را به وجود آوردند. مفاهیم به دست آمده درواقع، به هم آفرینی ارزش و دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم اشاره دارد. سپس عوامل و مؤلفه‌هایی که به یک مقوله مشترک اشاره داشتند، در کنار هم قرار گرفتند که این امر به ایجاد عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدهای هم آفرینی مقوله منتج شد. در جدول ۴ عوامل، ابعاد و پیامدهای آفرینی ارزش دانشگاهی منتج از روش متاستنز نشان داده شده است.

جدول ۴. عوامل، ابعاد، پیامدها و مؤلفه‌های شناسایی شده هم آفرینی ارزش دانشگاهی

Table 4. Identified Factors, Dimensions, Consequences and Components of Value Co-Creation of University

موقعیتی - زمینه‌ای	ساختاری - تکنولوژیکی	رفتاری - روان‌شناختی	عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار هم آفرینی ارزش
- محرک‌های اقتصادی - وضعیت اجتماعی - زیرساخت مناسب - محیط بین‌المللی - حمایت دولت و نهادها	- فناوری - شبکه‌های تعاملی - فرهنگ سازمانی - ساختار سازمانی - تسهیلات فیزیکی، تجهیزات و امکانات - آموزش، پژوهش و بالندگی - اعتماد سازمانی	- اعتماد به نفس - انگیزه - رفتار شهروندی - تجارب - اخلاقیات - خودکارآمدی - رقابت‌پذیری - سرمایه روان‌شناختی	
مشتری بیرونی	سازمانی	مشتری درونی	ابعاد و مؤلفه‌های هم آفرینی ارزش
- تولید و خدمات مشترک - تفاهم‌نامه‌ها - انتقال دانش - تجاری‌سازی - خدمات حمایتی - حکمرانی دموکراتیک - تأکید بر مشتری در اسناد بالادستی - پژوهش محوری - حساسیت به نیاز جامعه - فن‌گرایی - رفتار مسئولان	- قابلیت بازاریابی - قابلیت‌های توسعه محصولات و خدمات - قابلیت ارتباطی - مهارت‌های مدیریت منابع انسانی - مهارت‌های فرهنگ‌سازی - مهارت‌های سازمان‌دهی - مهارت‌های فناوری اطلاعات - خدمات‌دهی - رفتار شهروندی سازمانی - درک نقش کارکنان - رضایت‌سنجی - یکپارچگی منافع - عملکرد سازمانی	- توانمندی کمک به توسعه محصول - مهارت‌های تعاملی - وفاداری - بازخورد - رفتار مسئولانه - مدیریت تعارض - براداری - اعتماد به دیگران - منافع شخصی - معرفت‌سازی - تسهیم دانش - تساوی حقوق - تعهد - رفتار مشارکتی - شناسایی ماهیت - امید - انعطاف‌پذیری - خدمت‌گرایی - ابتکار مشترک	
ملی	دانشگاهی	سرمایه انسانی	پیامدها و شاخص‌های هم آفرینی ارزش
- تمدن‌سازی و انسان‌سازی - توسعه اقتصادی - توسعه فرهنگی - توسعه اجتماعی	- بودجه مازاد برای دانشگاه - درآمد حاصل از خدمات جدید - کاهش هزینه‌ها - ارزش آفرینی	- آموزش و پژوهش اثربخش - کارورزی دانشجویان - اشتغال فارغ‌التحصیلان - به رسمیت شناختن کارکنان	

رفتاری- روان شناختی	ساختاری - تکنولوژیکی	موقعیتی- زمینه ای
- نوآوری	- ثروت آفرینی	- توسعه زیست محیطی
- انتقال دانش	- مزیت رقابتی	
- رضایت اعضای هیئت علمی	- ارتقای ارزش برند دانشگاه	
- وفاداری	- کارآفرینی	
- بورس تحصیلی		
- رفاه روانی و فیزیکی		
- پیوندهای رابطه ای		

روش دلفی فازی

جهت پالایش و گزینش متغیرهای هم آفرینی ارزش دانشگاهی از روش دلفی فازی استفاده شده است. مراحل اجرایی روش دلفی فازی ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه های فازی است (فاضل، هرنندی و فراهانی، ۲۰۱۶). در پژوهش حاضر با روش متاستنز و مطالعه عمیق ۶۶ منبع و مقالات مرتبط با هم آفرینی ارزش، ۳۳ عامل تأثیرگذار بر هم آفرینی ارزش، ۸۵ مؤلفه هم آفرینی ارزش، و ۲۴ پیامد هم آفرینی با دیدگاه هم آفرینی دانشگاهی و با تأکید بر دانشگاه های نسل چهارم و پنجم (کلاً ۱۴۲ مورد) شناسایی گردید، که با توجه به تعداد زیاد این مؤلفه ها و همپوشانی بسیاری از آن ها با یکدیگر در نهایت تعداد ۲۰ عامل، ۴۳ مؤلفه و ۲۴ پیامد با توجه به نگاه هم آفرینی دانشگاهی جهت مذاقه و نهادینه کردن به وسیله روش دلفی فازی شناسایی و ترکیب گردید. جهت اجرای رویکرد دلفی فازی مراحل زیر استفاده شده است:

نظرسنجی مرحله نخست: در این مرحله مدل مفهومی ارائه شده همراه با شرح عوامل و مؤلفه ها و پیامدها به اعضای گروه خبره ارسال گردیده و نقطه نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن ها جمع بندی شده است. بدین لحاظ و براساس نظرات گروه

خبره مؤلفه های مهارت های تعاملی، رفتار مشارکتی، ابتکار مشترک، انتقال دانش و تسهیم دانش در یک مؤلفه تعاملات و ابتکارات تجمیع شد. مؤلفه های رضایت اعضای هیئت علمی، وفاداری، و رفاه روانی و فیزیکی از پیامدهای سرمایه انسانی در مؤلفه رضایت و وفاداری و مؤلفه های آموزش و پژوهش اثربخش، کارورزی دانشجویان، اشتغال فارغ التحصیلان، و به رسمیت شناختن کارکنان آموزش دیده در مؤلفه توانمندسازی و اشتغال تجمیع شد. مؤلفه های بودجه مازاد برای دانشگاه، درآمد حاصل از خدمات جدید، کاهش هزینه ها از پیامدهای دانشگاهی در مؤلفه عملکرد مالی بهینه تجمیع گردید. سپس پس از اصلاحات لازم مجدداً پرسشنامه برای گروه خبره ارسال شد و عملاً روش دلفی فازی از این برهه به کار گرفته شد. با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ های ارائه شده در جدول ۴ ارائه شده است. با توجه به نتایج این جدول میانگین فازی هر کدام از مؤلفه ها با توجه به فرمول های ۲ و ۳ محاسبه شده است و سپس با استفاده فرمول مینکوسکی (فرمول ۱) فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه های پژوهش است. نتایج محاسبات مربوط به مرحله اول روش دلفی فازی در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج و میزان موافقت خبرگان مرحله اول

Table 5. Results and Experts' Agreement in the First Step

مؤلفه ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	M	α	β	X
اعتماد به نفس	۰	۰	۰	۲	۱۸	۰/۹۸	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۹۲
انگیزه	۰	۰	۰	۱	۱۹	۰/۹۹	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۳
رفتار شهروندی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴
تجارب	۴	۸	۶	۱	۱	۰/۳۴	۰/۱۶	۰/۱۹	۰/۳۵
اخلاقیات	۸	۹	۳	۰	۰	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۲۱	۰/۲۱
خودکارآمدی	۴	۴	۴	۴	۴	۰/۵۰	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۵۰
رقابت پذیری	۰	۳	۱۱	۱	۵	۰/۶۰	۰/۲۳	۰/۱۷	۰/۵۸

مؤلفه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	M	α	β	X
سرمایه روان‌شناختی	۸	۰	۱۰	۲	۰	۰/۳۳	۰/۱۴	۰/۲۴	۰/۳۵
فناوری	۰	۰	۹	۳	۸	۰/۷۴	۰/۲۴	۰/۱۴	۰/۷۱
شبکه‌های تعاملی	۰	۰	۰	۱۴	۶	۰/۸۳	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۸۱
فرهنگ‌سازمانی	۰	۰	۶	۶	۸	۰/۷۸	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۷۵
ساختار سازمانی	۳	۰	۵	۹	۳	۰/۶۱	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۶۱
تسهیلات فیزیکی، تجهیزات و امکانات	۰	۰	۰	۱۵	۵	۰/۸۱	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۸۰
آموزش، پژوهش و بالندگی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴
اعتماد سازمانی	۰	۰	۴	۱	۱۵	۰/۸۹	۰/۲۵	۰/۰۶	۰/۸۴
محرك‌های اقتصادی	۰	۰	۰	۱۸	۲	۰/۷۸	۰/۱۶	۰/۱۴	۰/۷۷
وضعیت اجتماعی	۰	۵	۹	۲	۴	۰/۵۶	۰/۲۲	۰/۱۷	۰/۵۵
زیرساخت مناسب	۰	۰	۰	۱۶	۴	۰/۸۰	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۷۹
محیط بین‌المللی	۱۲	۴	۴	۰	۰	۰/۱۵	۰/۰۸	۰/۲۳	۰/۱۹
حمایت دولت و نهادها	۰	۰	۰	۱۱	۹	۰/۸۶	۰/۲۰	۰/۰۸	۰/۸۳
توانمندی کمک به توسعه محصول و خدمات	۰	۰	۰	۵	۱۵	۰/۹۴	۰/۲۳	۰/۰۴	۰/۸۹
تعاملات و ابتکارات	۰	۰	۰	۲	۱۸	۰/۹۸	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۹۲
وفاداری	۷	۸	۴	۱	۰	۰/۲۴	۰/۱۲	۰/۲۱	۰/۲۶
بازخورد	۰	۰	۱۰	۶	۴	۰/۶۸	۰/۲۲	۰/۱۷	۰/۶۶
رفتار مسئولانه	۳	۵	۸	۳	۱	۰/۴۳	۰/۱۷	۰/۲۰	۰/۴۳
مدیریت تعارض	۱۳	۵	۱	۱	۰	۰/۱۳	۰/۰۶	۰/۲۲	۰/۱۷
بردباری	۹	۸	۲	۱	۰	۰/۱۹	۰/۰۹	۰/۲۱	۰/۲۲
اعتماد به دیگران	۰	۰	۶	۰	۱۴	۰/۸۵	۰/۲۵	۰/۰۸	۰/۸۱
منافع شخصی	۱۷	۱	۲	۰	۰	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۲۵	۰/۱۲
معرفت‌سازی	۰	۰	۱۳	۶	۱	۰/۶۰	۰/۲۲	۰/۲۱	۰/۶۰
تساوی حقوق	۱۴	۴	۲	۰	۰	۰/۱۰	۰/۰۶	۰/۲۳	۰/۱۴
تعهد	۰	۰	۸	۲	۱۰	۰/۷۸	۰/۲۴	۰/۱۲	۰/۷۴
شناسایی ماهیت	۶	۱۰	۳	۰	۱	۰/۲۵	۰/۱۳	۰/۱۹	۰/۲۷
امید	۹	۰	۱۱	۰	۰	۰/۲۸	۰/۱۴	۰/۲۵	۰/۳۰
انعطاف‌پذیری	۰	۱	۱۱	۶	۲	۰/۶۱	۰/۲۲	۰/۱۹	۰/۶۱
خدمت‌گرایی	۰	۱	۱	۱۸	۰	۰/۷۱	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۷۱
قابلیت بازاریابی	۰	۰	۰	۱۲	۸	۰/۸۵	۰/۱۹	۰/۰۹	۰/۸۳
قابلیت‌های توسعه محصولات و خدمات	۰	۰	۴	۴	۱۲	۰/۸۵	۰/۲۳	۰/۰۸	۰/۸۱
قابلیت ارتباطی	۰	۰	۱	۰	۱۹	۰/۹۸	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۲
مهارت‌های مدیریت منابع انسانی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴
مهارت‌های فرهنگ‌سازی	۰	۰	۷	۳	۱۰	۰/۷۹	۰/۲۴	۰/۱۱	۰/۷۶
مهارت‌های سازمان‌دهی	۱	۴	۵	۸	۲	۰/۵۸	۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۵۷
مهارت‌های فناوری اطلاعات	۰	۰	۶	۶	۸	۰/۷۸	۰/۲۲	۰/۱۲	۰/۷۵
خدمات‌دهی	۴	۶	۴	۶	۰	۰/۴۰	۰/۱۴	۰/۱۹	۰/۴۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰	۰	۷	۱۳	۰	۰/۶۶	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۶۶

مؤلفه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	M	α	β	X
درک نقش کارکنان	۱۳	۳	۴	۰	۰	۰/۱۴	۰/۰۷	۰/۲۴	۰/۱۸
رضایت‌سنجی	۱۱	۷	۲	۰	۰	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۲۲	۰/۱۷
یکپارچگی منافع	۶	۶	۶	۲	۲	۰/۳۳	۰/۱۵	۰/۲۰	۰/۳۴
عملکرد سازمانی	۹	۷	۴	۰	۰	۰/۱۹	۰/۱۰	۰/۲۲	۰/۲۲
تولید و خدمات مشترک	۰	۰	۱	۱	۱۸	۰/۹۶	۰/۲۵	۰/۰۲	۰/۹۱
تفاهم‌نامه‌ها	۰	۱۲	۵	۱	۲	۰/۴۱	۰/۱۹	۰/۱۶	۰/۴۱
تجاری‌سازی	۰	۱	۱	۱	۱۷	۰/۹۳	۰/۲۴	۰/۰۳	۰/۸۷
خدمات حمایتی	۰	۰	۴	۸	۸	۰/۸۰	۰/۲۱	۰/۱۱	۰/۷۸
حکمرانی دموکراتیک	۱۴	۴	۲	۰	۰	۰/۱۰	۰/۰۶	۰/۲۳	۰/۱۴
تأکید بر مشتری در اسناد بالادستی	۱۰	۳	۵	۲	۰	۰/۲۴	۰/۱۰	۰/۲۳	۰/۲۷
پژوهش محوری	۰	۰	۱	۱۹	۰	۰/۷۴	۰/۱۶	۰/۱۶	۰/۷۴
حساسیت به نیاز جامعه	۰	۰	۰	۱۷	۳	۰/۷۹	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۷۸
فن‌گرایی	۱	۰	۰	۲	۱۷	۰/۹۳	۰/۲۳	۰/۰۳	۰/۸۸
رفتار مسئولان	۱۲	۶	۰	۱	۱	۰/۱۶	۰/۰۷	۰/۲۰	۰/۲۰
توانمندسازی و اشتغال	۰	۰	۰	۱	۱۹	۰/۹۹	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۳
نوآوری	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴
انتقال دانش	۰	۰	۰	۱۶	۴	۰/۸۰	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۷۹
رضایت و وفاداری	۰	۰	۰	۱۱	۹	۰/۸۶	۰/۲۰	۰/۰۸	۰/۸۳
بورس تحصیلی	۱۷	۳	۰	۰	۰	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۲۴	۰/۰۹
پیوندهای رابطه‌ای	۰	۸	۱۰	۲	۰	۰/۴۳	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۴۳
عملکرد مالی	۰	۰	۱	۱۵	۴	۰/۷۹	۰/۱۸	۰/۱۳	۰/۷۸
ارزش‌آفرینی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴
ثروت‌آفرینی	۰	۰	۰	۲	۱۸	۰/۹۸	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۹۲
مزیت رقابتی	۰	۸	۰	۶	۶	۰/۶۳	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۶۱
ارتقای ارزش برند دانشگاه	۰	۰	۰	۱۲	۸	۰/۸۵	۰/۱۹	۰/۰۹	۰/۸۳
کارآفرینی	۰	۰	۰	۱۱	۹	۰/۸۶	۰/۲۰	۰/۰۸	۰/۸۳
تمدن‌سازی و انسان‌سازی	۰	۰	۴	۵	۱۱	۰/۸۴	۰/۲۳	۰/۰۹	۰/۸۰
توسعه اقتصادی	۰	۰	۰	۱۴	۶	۰/۸۳	۰/۱۸	۰/۱۱	۰/۸۱
توسعه فرهنگی	۱	۱	۲	۱۲	۴	۰/۷۱	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۷۰
توسعه اجتماعی	۰	۰	۴	۸	۸	۰/۸۰	۰/۲۱	۰/۱۱	۰/۷۸
توسعه زیست‌محیطی	۱۱	۵	۰	۴	۰	۰/۲۱	۰/۰۷	۰/۲۱	۰/۲۵

نکردند و با توجه به نقطه‌نظرات سایر اعضای گروه در مؤلفه‌ها و معیارها مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند، که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

نظرسنجی مرحله دوم: در این مرحله پرسشنامه دوم تهیه شد و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال شد. در این مرحله خبرگان هیچ مؤلفه‌ای را ترکیب و یا حذف

جدول ۶. نتایج و میزان و اختلاف موافقت خبرگان مرحله اول و دوم

Table 6. Results, Amount and Difference of Experts' Agreements in the First and Second Step

مؤلفه‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	M	α	β	X	اختلاف مرحله اول و دوم
----------	---------	----	-------	------	-----------	---	----------	---------	---	------------------------

مؤلفه‌ها	χ^2	df	p	میانگین	زنجیره	M	α	β	X	اختلاف مرحله اول و دوم
اعتماد به نفس	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۲
انگیزه	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۱
رفتار شهروندی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
تجارب	۱۴	۵	۱	۰	۰	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۲۳	۰/۱۳	۰/۲۲
اخلاقیات	۱۶	۳	۱	۰	۰	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۲۴	۰/۱۱	۰/۱۰
خودکارآمدی	۰	۰	۶	۱۱	۳	۰/۷۱	۰/۲۰	۰/۱۶	۰/۷۰	۰/۲۰
رقابت‌پذیری	۰	۰	۳	۱۲	۵	۰/۷۸	۰/۱۹	۰/۱۳	۰/۷۶	۰/۱۸
سرمایه روان‌شناختی	۱۷	۳	۰	۰	۰	۰/۰۴	۰/۰۲	۰/۲۴	۰/۰۹	۰/۲۶
فناوری	۰	۰	۰	۲	۱۸	۰/۹۸	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۹۲	۰/۲۱
شبکه‌های تعاملی	۰	۰	۰	۱	۱۹	۰/۹۹	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۳	۰/۱۲
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۱	۶	۱۳	۰/۹۰	۰/۲۲	۰/۰۶	۰/۸۶	۰/۱۱
ساختار سازمانی	۰	۰	۱	۳	۱۶	۰/۹۴	۰/۲۴	۰/۰۴	۰/۸۹	۰/۲۸
تسهیلات فیزیکی، تجهیزات و امکانات	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۱۴
آموزش، پژوهش و بالندگی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
اعتماد سازمانی	۳	۱	۲	۰	۱۴	۰/۷۶	۰/۲۱	۰/۰۷	۰/۷۳	۰/۱۱
محرك‌های اقتصادی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۱۷
وضعیت اجتماعی	۰	۰	۰	۱۷	۳	۰/۷۹	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۷۸	۰/۲۳
زیرساخت مناسب	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۱۵
محیط بین‌المللی	۱۹	۱	۰	۰	۰	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۰۷	۰/۱۲
حمایت دولت و نهادها	۰	۰	۰	۱	۱۹	۰/۹۹	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۳	۰/۰۹
توانمندی کمک به توسعه محصول و خدمات	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۵
تعاملات و ابتکارات	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۲
وفاداری	۱۲	۸	۰	۰	۰	۰/۱۰	۰/۰۶	۰/۲۱	۰/۱۴	۰/۱۲
بازخورد	۰	۰	۲	۱۲	۶	۰/۸۰	۰/۱۹	۰/۱۲	۰/۷۸	۰/۱۲
رفتار مسئولانه	۶	۶	۸	۰	۰	۰/۲۸	۰/۱۵	۰/۲۲	۰/۲۹	۰/۱۴
مدیریت تعارض	۱۵	۰	۰	۱	۴	۰/۲۴	۰/۰۶	۰/۲۰	۰/۲۷	۰/۱۱
بردباری	۱۶	۴	۰	۰	۰	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۲۳	۰/۱۰	۰/۱۲
اعتماد به دیگران	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۱۳
منافع شخصی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵	۰/۰۶	۰/۰۵
معرفت سازی	۰	۰	۴	۱۶	۰	۰/۷۰	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۷۰	۰/۱۰
تساوی حقوق	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵	۰/۰۶	۰/۰۸
تعهد	۱	۰	۰	۸	۱۱	۰/۸۵	۰/۲۰	۰/۰۷	۰/۸۲	۰/۰۸
شناسایی ماهیت	۱۳	۷	۰	۰	۰	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۲۲	۰/۱۳	۰/۱۴
امید	۱۶	۴	۰	۰	۰	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۲۳	۰/۱۰	۰/۲۰
انعطاف‌پذیری	۰	۰	۳	۹	۸	۰/۸۱	۰/۲۱	۰/۱۱	۰/۷۹	۰/۱۸
خدمت‌گرایی	۰	۰	۰	۲	۱۸	۰/۹۸	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۹۲	۰/۲۱
قابلیت بازاریابی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۱۱
قابلیت‌های توسعه محصولات و خدمات	۰	۰	۰	۱	۱۹	۰/۹۹	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۳	۰/۱۲
قابلیت ارتباطی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۲
مهارت‌های مدیریت منابع انسانی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
مهارت‌های فرهنگ‌سازی	۰	۰	۰	۱۰	۱۰	۰/۸۸	۰/۲۰	۰/۰۸	۰/۸۴	۰/۰۹
مهارت‌های سازمان‌دهی	۰	۰	۲	۱۰	۸	۰/۸۳	۰/۲۰	۰/۱۰	۰/۸۰	۰/۲۳
مهارت‌های فناوری اطلاعات	۰	۰	۰	۳	۱۷	۰/۹۶	۰/۲۴	۰/۰۲	۰/۹۱	۰/۱۶

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	اختلاف مرحله اول و دوم
خدمات دهی	۱۲	۵	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۲
درک نقش کارکنان	۱۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۱
رضایت سنجی	۱۷	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۶
یکپارچگی منافع	۱۵	۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۲
عملکرد سازمانی	۱۸	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۱
تولید و خدمات مشترک	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۳
تفاهم نامه ها	۱۲	۲	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۹
تجاری سازی	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۲
خدمات حمایتی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۱
حکمرانی دموکراتیک	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۸
تأکید بر مشتری در اسناد بالادستی	۱۶	۰	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۲
پژوهش محوری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۰
حساسیت به نیاز جامعه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۶
فن گرایی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۴
رفتار مسئولان	۱۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۳
توانمندسازی و اشتغال	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۱
نوآوری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۱
انتقال دانش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۴
رضایت و وفاداری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۹
بورس تحصیلی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۳
پیوندهای رابطه ای	۱۳	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۳۰
عملکرد مالی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۴
ارزش آفرینی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۲
ثروت آفرینی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۳۳
مزیت رقابتی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۹
ارتقای ارزش برند دانشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۰
کارآفرینی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۳
تمدن سازی و انسان سازی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۸
توسعه اقتصادی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۱
توسعه فرهنگی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۰۵
توسعه اجتماعی	۱۷	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۱۶

مهارت های فرهنگ سازی، تولید و خدمات مشترک، فن گرایی، توانمندسازی و اشتغال، نوآوری، رضایت و وفاداری، ارزش آفرینی، ثروت آفرینی، ارتقای ارزش برند دانشگاه، کارآفرینی، توسعه اقتصادی، و توسعه اجتماعی به وحدت نظر رسیده اند و این مؤلفه ها مورد تأیید قرار گرفتند.

همچنین گروه خبره در مورد مؤلفه های اخلاقیات، منافع شخصی، تساوی حقوق، رضایت سنجی، حکمرانی دموکراتیک، و بورس تحصیلی به وحدت نظر رسیده اند. لذا، نظرسنجی در مورد این مؤلفه ها متوقف می شود و چون این مؤلفه ها در دامنه خیلی کم

در ستون آخر جدول ۵ اختلاف بین مرحله اول و دوم نظرسنجی نشان داده شده است. با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله در فاصله ۰ تا ۱/۰ قرار بگیرد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود. به این ترتیب و با توجه به جدول بالا خبرگان نسبت به مؤلفه های اعتماد به نفس، انگیزه، رفتار شهروندی، آموزش، پژوهش و بالندگی، حمایت دولت و نهادهای، توانمندی کمک به توسعه محصول و خدمات، تعاملات و ابتکارات، معرفت سازی، تعهد، قابلیت ارتباطی، مهارت های مدیریت منابع انسانی،

دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله از ۷۶ مورد موجود در مرحله قبل، ۲۸ مورد متوقف شده و نظرسنجی در مورد بقیه مؤلفه‌های باقی‌مانده صورت گرفته است. نتایج نظرسنجی در جدول ۷ نشان داده شده است.

نظرسنجی مرحله سوم: در این مرحله ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای مدل، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین

Table 7. Results, Amount and Difference of Experts' Agreements in the Second and Third Step

مؤلفه‌ها	نظری ح	ح	مؤسست	زیاد	نظری زیاد	M	α	β	X	اختلاف مرحله دوم و سوم
تجارب	۱۹	۱	۰	۰	۰	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۲۵	-۰/۰۷	-۰/۰۶
خودکارآمدی	۰	۰	۰	۴	۱۶	-۰/۹۵	-۰/۲۳	-۰/۰۳	-۰/۹۰	-۰/۲۰
رقابت‌پذیری	۰	۰	۰	۱	۱۹	-۰/۹۹	-۰/۲۵	-۰/۰۱	-۰/۹۳	-۰/۱۷
سرمایه روان‌شناختی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۳
فناوری	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۲
شبکه‌های تعاملی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۱
فرهنگ‌سازمانی	۰	۰	۰	۱	۱۹	-۰/۹۹	-۰/۲۵	-۰/۰۱	-۰/۹۳	-۰/۰۷
ساختار سازمانی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۵
تسهیلات فیزیکی، تجهیزات و امکانات	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	۰
اعتماد سازمانی	۰	۲	۲	۱	۱۵	-۰/۸۶	-۰/۲۴	-۰/۰۵	-۰/۸۲	-۰/۰۹
محرك‌های اقتصادی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	۰
وضعیت اجتماعی	۰	۰	۰	۱	۱۹	-۰/۹۹	-۰/۲۵	-۰/۰۱	-۰/۹۳	-۰/۱۵
زیرساخت مناسب	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	۰
محیط بین‌المللی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۱
وفاداری	۱۹	۱	۰	۰	۰	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۲۵	-۰/۰۷	-۰/۰۷
بازخورد	۰	۰	۰	۱	۱۹	-۰/۹۹	-۰/۲۵	-۰/۰۱	-۰/۹۳	-۰/۱۵
رفتار مسئولانه	۱۷	۳	۰	۰	۰	-۰/۰۴	-۰/۰۲	-۰/۲۴	-۰/۰۹	-۰/۲۰
مدیریت تعارض	۱۵	۲	۲	۰	۱	-۰/۱۳	-۰/۰۵	-۰/۲۳	-۰/۱۷	-۰/۱۰
بردباری	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۴
اعتماد به دیگران	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	۰
شناسایی ماهیت	۱۹	۱	۰	۰	۰	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۲۵	-۰/۰۷	-۰/۰۶
امید	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۴
انعطاف‌پذیری	۰	۰	۰	۲	۱۸	-۰/۹۸	-۰/۲۴	-۰/۰۲	-۰/۹۲	-۰/۱۳
خدمت‌گرایی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۲
قابلیت بازاریابی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	۰
قابلیت‌های توسعه محصولات، خدمات	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۱
مهارت‌های سازمان‌دهی	۰	۰	۰	۲	۱۸	-۰/۹۸	-۰/۲۴	-۰/۰۲	-۰/۹۲	-۰/۱۲
مهارت‌های فناوری اطلاعات	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۳
خدمات‌دهی	۱۷	۳	۰	۰	۰	-۰/۰۴	-۰/۰۲	-۰/۲۴	-۰/۰۹	-۰/۰۸
رفتار شهروندی سازمانی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	-۰/۲۵	۰	-۰/۹۴	-۰/۰۶
درک نقش کارکنان	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۱
یکپارچگی منافع	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۶
عملکرد سازمانی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۰۴
تفاهم‌نامه‌ها	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۰/۲۵	-۰/۰۶	-۰/۱۵
تجاری‌سازی	۱	۱	۰	۲	۱۶	-۰/۸۹	-۰/۲۲	-۰/۰۴	-۰/۸۴	-۰/۰۹

مؤلفه‌ها	تعداد	ح	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	M	α	β	X	اختلاف مرحله دوم و سوم
خدمات حمایتی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۶
تأکید بر مشتری در اسناد بالادستی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵	۰/۰۶	۰/۰۹
پژوهش محوری	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
حساسیت به نیاز جامعه	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
رفتار مسئولان	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵	۰/۰۶	۰/۰۱
انتقال دانش	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۱
پیوندهای رابطه‌ای	۱۹	۱	۰	۰	۰	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۲۵	۰/۰۷	۰/۰۶
عملکرد مالی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۲
مزیت رقابتی	۰	۰	۰	۱	۱۹	۰/۹۹	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۹۳	۰/۰۹
کارآفرینی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰
تمدن‌سازی و انسان‌سازی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۰۱
توسعه فرهنگی	۰	۰	۰	۰	۲۰	۱	۰/۲۵	۰	۰/۹۴	۰/۱۲
توسعه زیست‌محیطی	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۵	۰/۰۶	۰/۰۳

پیوندهای رابطه‌ای، توسعه زیست‌محیطی به دلیل آنکه در محدوده خیل، کم قرار دارند، حذف می‌گردند.

نظرسنجی مرحله چهارم: در این مرحله پرسشنامه چهارم تهیه شده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله نظرسنجی تنها در مورد ۱۰ مؤلفه باقی مانده صورت گرفته است. نتایج در جدول ۸ نشان داده شده است.

با توجه به جدول ۶ و با مقایسه مقدار اختلاف با عدد مبنای ۱/۰ مشخص می‌شود که مؤلفه‌های خودکارآمدی، رقابت‌پذیری، وضعیت اجتماعی، بازخورد، رفتار مسئولانه، انعطاف‌پذیری، مهارت‌های سازمان‌دهی، تفاهم‌نامه‌ها، توسعه فرهنگی بایستی به دور بعدی روش دلفی فازی وارد گردند. همچنین همان‌طور که از جدول بر می‌آید مؤلفه‌های تجارب، سرمایه روان‌شناختی، محیط بین‌المللی، وفاداری، مدیریت تعارض، بردباری، شناسایی ماهیت، امید، خدمات‌دهی، درک نقش کارکنان، یکپارچگی منافع، عملکرد سازمانی، تأکید بر مشتری در اسناد بالادستی، رفتار مسئولان،

جدول ۸. نتایج و میزان و اختلاف موافقت خبرگان با مؤلفه‌ها مرحله سوم و چهارم

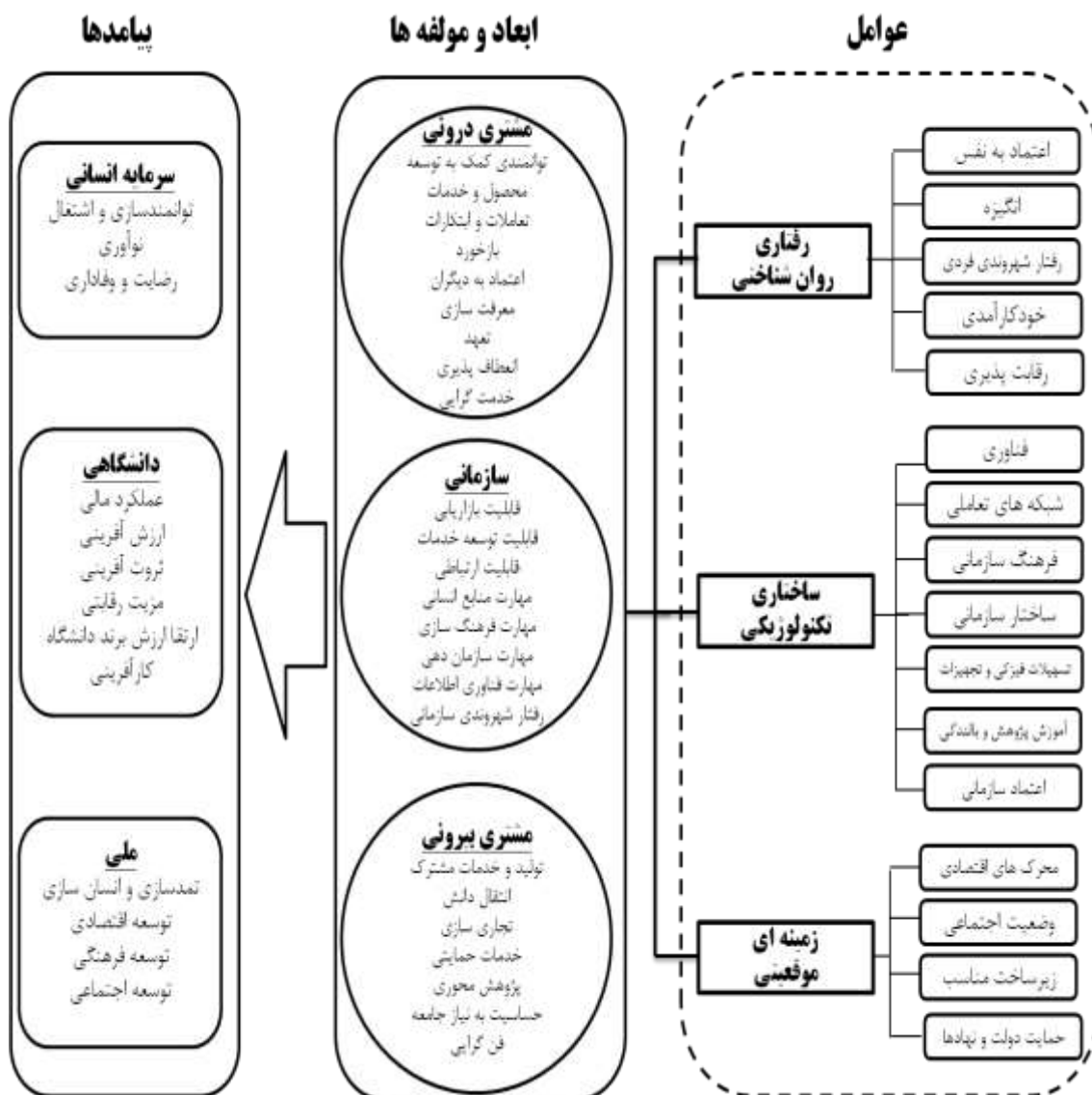
اختلاف مرحله سوم و چهارم	X	β	α	m	زیاد	زیاد	متوسط	کم	کم	مؤلفه‌ها
۰/۰۴	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	خودکارآمدی
۰/۰۱	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	رقابت‌پذیری
۰/۰۱	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	وضعیت اجتماعی
۰/۰۱	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	بازخورد
۰/۰۳	۰/۰۶	۰/۲۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	رفتار مسئولانه
۰/۰۲	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	انعطاف‌پذیری
۰/۰۲	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	مهارت‌های سازمان‌دهی
۰	۰/۰۶	۰/۲۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰	تفاهم‌نامه‌ها
۰	۰/۹۴	۰	۰/۲۵	۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	توسعه فرهنگی

این مرحله متوقف می‌شود. با توجه به جدول مؤلفه‌های رفتار مسئولانه و تفاهم‌نامه‌ها از مؤلفه‌ها حذف می‌گردند.

همان‌طور که جدول ۷ نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل سوم و چهارم کمتر از حد آستانه است و لذا، نظرسنجی در

دانشگاهی توسط گروه خبره برگزیده شد. مدل نهایی مفهومی شناسایی شده در شکل ۳ نشان داده شده است.

در نهایت با انجام ۴ مرحله نظرسنجی از ۷۶ مورد مؤلفه تعداد ۱۶ عامل، ۲۳ مؤلفه و ۱۳ پیامد برای مدل هم آفرینی ارزش



شکل ۳. مدل مفهومی هم آفرینی ارزش دانشگاهی

Figure 3. Conceptual Model of Value Co-Creation of University

بودن موضوع و فقدان تحقیقات و مدل‌های هم آفرینی ارزش دانشگاهی، نویسندگان را به جهت مقایسه با مشکل روبرو می‌کند. اما به‌طور کل می‌توان این پژوهش را با پژوهش‌های پژوهشگران دیگر همانند رحیمیان و رحمان سرشت ۱۳۹۸، رحمان سرشت و شیخی ۱۳۹۸، جواشی جدید و همکاران ۱۳۹۹، رحمتی و رادفر ۱۳۹۹، دولینگر و همکاران ۲۰۱۸، ایکبروک^۱ و همکاران ۲۰۲۱، که در پی ارائه مدل هم آفرینی

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به خلأ مطالعاتی جامع و کافی در زمینه هم آفرینی ارزش در دانشگاه‌ها، در پژوهش انجام گرفته سعی شد تا با استفاده از مطالعه دقیق ادبیات پژوهش با رویکرد متاسنتز، به شناسایی کلیه عوامل تأثیرگذارتر هم آفرینی ارزش، ابعاد و مؤلفه‌های هم آفرینی ارزش، و نیز پیامدها و نتایج هم آفرینی ارزش در دانشگاه اقدام شود. سپس برای مذاقه و پالایش کلیه این عوامل، مؤلفه‌ها و پیامدها از نظر خبرگان و روش دلفی فازی استفاده شد و نهایتاً به ارائه یک مدل جامع و فراگیر برای هم آفرینی ارزش دانشگاهی ختم شد. البته با توجه به نوظهور

1. Eikebrokk

توانند با بهره‌گیری از پژوهش حاضر و نتایج آن برای هم آفرینی ارزش خود اقدام نمایند. پژوهش حاضر نگرش کلی را به دست‌اندرکاران نظام آموزش عالی می‌دهد و با استفاده از عوامل، ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای شناسایی شده می‌توان در راستای کارآفرینی، ثروت‌آفرینی و ارزش‌آفرینی و انسان‌سازی استفاده کرد. در مجموع می‌توان گفت که محدودیت‌های مربوط به بعد زمان و مکان در تمامی تحقیقات رشته‌های علوم انسانی به‌طور عام، و بحث هم آفرینی ارزش به‌صورت خاص، این فرصت را نمی‌دهد که بتوان از نتایج مطالعات مذکور در مکان‌ها (کشورها) و یا زمان‌های مختلف استفاده کرد. جهت کاربرد نتایج به دست آمده از مطالعات مذکور لازم است که ابتدا با توجه به شرایط زمانی و مکانی مورد استفاده، بومی‌سازی‌های لازم مرتبط با نتایج مطالعات انجام شود تا کاربردهای نتایج مذکور مقرون به صحت و درستی باشد. به جهت اقتضایی بودن موضوع، اگرچه می‌توان نتایج پژوهش حاضر را با نتایج برخی از تحقیقات اشاره شده در قسمت پیشینه مقایسه کرد، اما بهتر آن است که این مقایسه در کمال احتیاط انجام گیرد، زیرا دانشگاه تمدن‌ساز و ارزش‌آفرین هنوز در ابتدای راه هست و تحقیق حاضر می‌تواند به‌عنوان یک بدعت و نوآوری جهت ادامه کار و انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه باشد. به هر حال حتی در مقام مقایسه نیز می‌توان گفت که اولین قدم در راه توسعه و ترویج مدل هم آفرینی ارزش دانشگاهی این است که بینیم در کجای راهیم و اینکه راهکارهای هم آفرینی ارزش در قالب مدل مفهومی در مؤسسات آموزش عالی صحیح به کار گرفته شوند. بدین لحاظ پیشنهاد می‌شود که این مدل، با تأکید بر عوامل و متغیرهای هم آفرینی ارزش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به جهت دستیابی به پیامدهای مورد اشاره مورد استفاده و واکاوی قرار گیرد و نیز در دانشگاه‌های مختلف به‌صورت کمی استفاده و نتایج آن با یکدیگر مقایسه شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود که ضمن پالایش و سفارشی‌سازی این مدل و متغیرهای آن، در صنایع و نهادهای دیگر به کار گرفته و مقایسه شوند. محدودیت اصلی این پژوهش چالش‌ها و مشکلات در جمع‌آوری اطلاعات و بازخورد به خبرگان در رویکرد دلفی فازی به جهت دوره بیماری کرونا و نیز طولانی و زمان‌بر شدن این فرایند در طی پژوهش است.

درنهایت آنکه این مدل ضمن برخورداری از پشتوانه نظری کافی، از نظر خبرگان نیز مورد پالایش قرار گرفته از ۷۶ مورد مؤلفه تعداد ۱۶ عامل، ۳۳ مؤلفه و ۱۳ پیامد برای مدل هم آفرینی ارزش دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند هم آفرینی ارزش دانشگاهی را مورد ارزیابی قرار

ارزش در صنایع، سازمان‌ها و یا نهادهای دیگر بوده‌اند، هم‌راستا و همسو در نظر گرفت.

امروزه که تمام سازمان‌ها به‌نوعی از پیشرفت سریع فناوری متأثر هستند، برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی همسو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند. این موضوع در آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیز مستثنا نیست. امروزه تحولات بنیادین در فرایندها و محصولات آموزش عالی در جهان صورت گرفته است. هرچند تحولات شگرفی در فرایند، شکل و محتوای دانشگاه‌ها صورت گرفته است و دانشگاه‌ها هر بار توانسته‌اند، نتایج بهتری را در پاسخگویی به نیازهای متنوع و جدید ارائه دهند، اما به نظر می‌رسد مواردی وجود دارد که دانشگاه‌ها را در مقابل چالش‌های بزرگی قرار می‌دهند. مواردی که بیشتر در محتوا و کمتر در شکل، کارایی و اثربخشی دانشگاه‌ها را تهدید می‌نماید. این تهدید جدی است و در فضای امروزی، انقلاب مدیریتی باید در مواجهه با آموزش عالی چاره‌ای بیندیشد که این چالش‌ها به معنای حرکت از سمت دانشگاه‌های آموزش محور و پژوهش محور به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم یعنی دانشگاه‌های ارزش‌آفرین است.

با توجه به پیشرفت‌های نوین در آگاهی و دانش بشری و به‌تبع آن پیشرفت و تغییر رویکرد دانشگاه‌ها از دانشگاه‌های دانش‌محور و پژوهش‌محور به دانشگاه‌های کارآفرین، ارزش‌آفرین و تمدن‌ساز به نظر می‌رسد ارائه یک نسخه نسبتاً جامع مدل هم آفرینی ارزش دانشگاهی می‌تواند در راستای رسیدن به اهداف تمدن‌سازی و ارزش‌آفرینی پاسخگو باشد و در این میان بهره‌گیری از یک مدل بومی، تا حد زیادی خلأهای موجود را پر می‌نماید. مدل ارائه شده در این پژوهش قادر است زمینه را جهت توسعه هم آفرینی ارزش در نظام آموزش عالی ایران فراهم کرده و آن‌ها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع هم آفرینی ارزش در نظام آموزش عالی ایران، طرح‌ها و اقدامات بهبود را استخراج نموده و موقعیت خود را در فرایند ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی دانشگاه با رویکرد دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم مورد ارزیابی قرار دهند.

اعتقاد بر این است که در جهان رقابتی و دانشی امروز موفقیت سازمان‌ها و جوامع در سایه ارزش‌آفرینی آن سازمان است. سهم آفرینی ارزش یک حرکت فرهنگی است، که آغاز آن بستگی به نگرش و بینش مدیران عالی سازمان دارد. چرا که با فرهنگ‌سازی صحیح، عوامل مختلف نیز در هم آفرینی ارزش با هم در تعامل بوده و در موفقیت فرایند ارزش‌آفرینی مشترک مؤثرند. لذا، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می

دهد و با توجه به بهره‌گیری از پشتوانه ادبیات غنی موضوع و مدل‌های کمی و مفهومی مختلف و شاخص‌های قابل‌سنجش، و به‌کارگیری نظرات خبرگان در هم آفرینی ارزش این منابع موفق باشد.

سیاسگزاری

مقاله حاضر مستخرج از رساله‌ای دکتری با عنوان «طراحی و تبیین الگوی استراتژیک هم آفرینی ارزش دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم» است. از همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری کردند، سپاسگزاریم.

References

- Abtahi, S.H., & Torabian, M. (2011). Investigating the realization of higher education goals based on the 20-year vision document of the country by the method of hierarchical analysis process (AHP). *Research in educational systems*, 4(8), 31-60. (In Persian)
- Agrawal, A., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144-160.
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1626-1633.
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers new insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 241-250.
- Barile, M., & Polese, J. (2010). Smart Service Systems and Viable Service Systems: Applying Systems Theory to Service Science. *Smart Service Systems and Viable Service Systems Service Science*, 2(1), 21-40.
- Chatterjee, Sh., Nripendra, P.R., & Yogesh, K.D. (2021). Assessing Consumers' Co-production and Future Participation on Value Co-creation and Business Benefit: an F-P-C-B Model Perspective. *Information systems frontiers*, 10(1), 46-92.
- Dollinger, M., Lodge, J., & Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: towards a conceptual model. *Journal of marketing for higher education*. 14(2), 1540-7144.
- Dziewanowska, K. (2018). Value types in higher education - students' perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 18(1), 1-12.
- Eikebrokk, T., Garmann, F., & Dag, H. (2021). Co-creation in networks of SMEs: a conceptual model of the co-creation process, *Procedia Computer Science*, 181(1), 25-48.
- Fazel, A., Harandi, A., & Farahani, F. (2016). Students' empowerment model: An approach to the establishment of gen-3 and 4 universities, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 3(11), 83-92.
- Fazel, A., Kamaliyan, A.R., & Rowshan, S.A. (2017). Identification of Effective Dimensions and Components on Academic Human Resources Empowerment, Emphasizing the Third and Fourth Generation of Universities With Fuzzy Delphi Approach: Presenting a Conceptual Model. *Education Strategies in Medical*, 10(6), 455-468. (In Persian)
- Forati, H., & Nazemi, M. (2016). Identify and Prioritize Value Engineering indexes in Constraction Projects of Government. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 5(1), 121-136. (In Persian)
- Javashi Jadid, S., Taherikia, F., Jalali, S., & Tabrizian, B. (2020). Introducing a Model of Value Co-Creation with Customers in the Tourism Industry. *Innovation Management in Defense Organizations*, 3(1), 119-146. (In Persian)
- Kazemi, M., & Smira Pour, S. (2012). Exploring effect of entrepreneurship and business orientations on innovation and customer value (Case Study: food industry of Mashhad city). *New Marketing Research Journal*, 2(2), 51-68. (In Persian)
- Kim, J., & Choi, H. (2019). Value co-creation through social media: a case study of a start-up company. *Journal of Business Economics and Management*, 20(1), 1-19.
- Nemati, S., Khaef Elahi, A., DanaeeFard, H., & Azar, A. (2017). Identifying and ranking the factors affecting the performance of value-oriented human resources in the Iranian public sector with The Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 5(3), 65-80. (In Persian)
- Rahmanseresht, H., & Sheikhi, N. (2020). Value- Co-creation in Iran Banking Industry:

- Analysis of Value Creation Elements and Relationships. *Management Researches*, 12(46), 95-122. (In Persian)
- Rahimian, M., & Rahmanseresht, H. (2019). Strategic Value Co-creation Model in Banking Industry of Iran. *Commercial Strategies*, 16(13), 199-216.
- Rahmaty, M., & Radfar, R. (2020). Identifying the Mental Models of Co-creation Tourism industry: Using Q Methodology. *Tourism Management Studies*, 15(52), 209-234. (In Persian)
- Tabatabaeenasab, S., & Hadadian, S. (2014). Customer Value Co-creation Behavior and its influence on Customerization Capability. *New Marketing Research Journal*, 4(3), 89-106. (In Persian)
- Ueda, K., Takenaka, T., & Fujita, K. (2008). Toward value co-creation in manufacturing and servicing. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 1(1), 53-58.

پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی

*مسرت آیت^۱، علیرضا زارع^۲

۱. استادیار، گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۲/۱۳) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۶/۲۱)

Monitoring of Information Glass Fence on Organizational Cynicism

*Masarat Ayat¹, Alireza Zare²

1. Assistant Professor, Department of computer engineering and Information Technology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

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

Received: (2021/May/03) Accepted: (2021/Sep/12)

«نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی»

Abstract

Today, with the advancement of science and technology, managers are faced with a huge amount of information that, intentionally or unintentionally, by refining and selecting a set of information encloses managers in the glass fence of information. This causes employees to be insecure and pessimistic about them. The purpose of this study is to investigate the effect of glass fence of management information on organizational cynicism. This study was an applied one, using the descriptive survey research and causal method. The statistical population of this study is all employees of Bank Mellat branches in Isfahan, numbering 420 people. Using simple random sampling, 208 people were selected and a questionnaire was distributed among them. The validity of the questionnaire was assessed through face validity and construct validity and its reliability using Cronbach's alpha indices and composite reliability. In order to analyze the data and test the research hypotheses, the structural equation method and Smart PLS software were used. According to the findings of this study, the structural and managerial dimensions affect the information glass fence. In addition, the glass fence of managers' information has an effect on organizational cynicism. The research results indicate that the glass fence of information causes the managers of the organization to be unaware of many internal events of the organization, which causes distrust and cynicism of employees in the management actions and can cause irreparable damages for their organization and managers.

Keywords

Glass Fence, Information Glass Fence, Organizational Cynicism, Bank Mellat.

چکیده

امروزه با پیشرفت علم و فناوری مدیران با حجم عظیمی از اطلاعات مواجه هستند که خواسته یا ناخواسته با پالایش و انتخاب دسته‌ای از اطلاعات، خود را در حصار شیشه‌ای اطلاعات محصور می‌نمایند. این امر موجب عدم اطمینان و بدبینی کارمندان نسبت به آنان را فراهم می‌آورد. هدف از پژوهش حاضر پایش نقش حصار شیشه‌ای اطلاعات مدیریت بر بدبینی سازمانی است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی، از نوع علی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شعب بانک ملت در شهر اصفهان به تعداد ۴۲۰ نفر هستند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۰۸ نفر انتخاب و پرسشنامه بین آنان توزیع شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و روایی‌سازه و پایایی آن با استفاده از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بررسی شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پلاس استفاده شد. براساس یافته‌های این پژوهش بعدساختاری و بعدمدیریتی بر روی حصار شیشه‌ای اطلاعات تأثیرگذار هستند. به‌علاوه حصار شیشه‌ای اطلاعات مدیران بر روی بدبینی سازمانی تأثیر دارد. نتایج پژوهش حاکی از این است که حصار شیشه‌ای اطلاعات موجب می‌شود که مدیران سازمان از بسیاری وقایع داخلی سازمان بی‌اطلاع باشند که این امر موجب ایجاد بی‌اعتمادی و بدبینی کارمندان به اقدامات مدیریت می‌گردد و می‌تواند لطمات و ضررهای جبران‌ناپذیری را برای سازمان و مدیران در پی داشته باشد.

واژه‌های کلیدی

حصار شیشه‌ای، حصار شیشه‌ای اطلاعات، بدبینی سازمانی، بانک ملت.

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز مدیران سازمانی روزانه با موضوعات متفاوتی روبه‌رو هستند که آن‌ها را مجبور به ایفای یکی از مهم‌ترین نقش‌های خود در سازمان یعنی تصمیم‌گیری می‌کند (مصدق‌راد و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، مدیران بیش از بقیه افراد سازمان به دنبال اخبار و اطلاعات داخل و خارج سازمان هستند تا براساس این اطلاعات بتوانند بهترین تصمیمات را اتخاذ نمایند (مردانی و خاکی، ۱۳۹۸). این امر موجب شده، آنان با استفاده از روش‌های مختلف سعی در پالایش اطلاعات و تمیز دادن اطلاعات مفید و ضروری از غیرضروری نمایند (محمدی مقدم و آزاده، ۱۳۹۵). اطلاعات و سیستم اطلاعاتی درون سازمان بسیار حائز اهمیت هستند چرا که تصمیمات گرفته شده براساس آن‌ها می‌تواند به‌طور کلی سرنوشت سازمان را در بازارهای رقابتی مشخص نمایند (شیرالی، ۱۳۹۹). امروزه مدیران سازمان در کلیه سطوح مدیریتی به‌طور مداوم با حجم بالایی از اطلاعات داخل و خارج سازمان مواجه هستند (آمادو^۱، ۲۰۱۸؛ موسوی و امیرعقداپی، ۱۳۹۹)، که قادر به بررسی همه آن‌ها نبوده و مجبور به انتخاب بخشی از این اطلاعات می‌شوند. بنابراین، آنان سعی می‌کنند به طریق مختلف اطلاعات را ارزیابی کرده و اطلاعاتی که ارزش و اعتبار کمتری دارند، پالایش و یا به‌طور کامل حذف نمایند. این امر در ظاهر موجب می‌شود مسائل سازمان دسترسی داشته و تصمیمات جامع و درستی اتخاذ کنند. اما اغلب در عمل مشاهده می‌شود پالایش و گزینش اطلاعات و حتی منابع دسترسی به اطلاعات، آنان را در دامی می‌اندازد که مانع از ایجاد روابط و تبادل اطلاعات صحیح در سازمان می‌گردد. این امر به خصوص در مورد مدیرانی که تجربه و سابقه کمتری دارند، با اشتباهات و خطاهایی همراه است، که می‌تواند آثار مخرب و زیانباری را برای سازمان در پی داشته باشد. این مدیران خود را در حصار اطلاعاتی که حصار شیشه‌ای اطلاعات مدیریت نامیده می‌شود، محصور می‌کنند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). درواقع، منظور از حصار شیشه‌ای اطلاعات مدیریت، موانع شناختی است که مانند حائل و دیواری غیرقابل مشاهده، مانع از تبادل اطلاعات صحیح و به‌روز بین مدیران و کارمندان می‌شود. به عبارت دیگر، هرچند مدیران و کارمندان با یکدیگر ارتباطات دیداری و حتی کلامی دارند، ولی واقعیت‌های سازمانی در این ارتباطات به مدیر منتقل نمی‌شود (جیانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). براساس نظر قربانی و همکاران (۱۳۹۸)

"حصار شیشه‌ای مدیران، مفهومی است که به‌تازگی در حوزه مدیریت در ایران مطرح شده و مورد تأیید نخبگان مدیریت در ایران قرار گرفته است". بنابراین، پژوهش‌های داخلی و خارجی چندی در این زمینه انجام نشده است. درواقع، حصار شیشه‌ای اطلاعات، همچون سدی مانع از اتخاذ تصمیمات درست می‌شود و در بعضی مواقع جلو روابط مؤثر مدیران با کارکنان و حتی سایر مدیران هم‌رده و بالادستی را می‌گیرد. این امر موجب ایجاد سوء تفاهات و حتی بدبینی کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر می‌شود.

از سوی دیگر، با بزرگ‌تر شدن سازمان‌ها مشکلات آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. یکی از موارد مهمی که سازمان‌های موفق و پیشرو برای اینکه بتوانند کارایی خود را در بازار رقابتی کنونی حفظ نمایند، توجه به منابع انسانی و سعی بر بهبود و ارتقای کیفی کار آنان است. لذا، توجه به عواملی که بر نگرش کارکنان تأثیرگذارند امری لازم و ضروری است (حقیقی‌کفاش و همکاران، ۱۳۹۰). یکی از مهم‌ترین آفات سازمانی که بر نگرش کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد، بدبینی سازمانی است (محمدی پیراسته و همکاران، ۱۳۹۹). بدبینی نه تنها بر روی جامعه تأثیر می‌گذارد بلکه تأثیرات آن در میان سازمان‌ها نیز نفوذ کرده و به‌عنوان مفهومی جدید در روابط بین کارمند و کارفرما مطرح شده است (حقیقی‌کفاش و همکاران، ۱۳۹۰). بدبینی سازمانی در روابط میان کارمند و مدیر موجب ایجاد ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی در کارمندان می‌شود. کارمند آینده و پیشرفت شغلی خود را در دست مدیر می‌بیند اما انحراف و تصمیمات نادرست وی موجب می‌شود که کارکنان به سازمان بدبین شده (ططری و همکاران، ۱۳۹۸) و نگرش منفی پیدا کند. تا جایی که در بعضی موارد به این نتیجه می‌رسند، منافع شخصی مدیر بر اصول اساسی چون صداقت، عدالت و درستکاری ارجحیت دارد (کل^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). این امر موجب ایجاد بی‌اعتمادی، ناامیدی (محمدی پیراسته و همکاران، ۱۳۹۹) ممانعت عمدی از ایجاد تغییر در سازمان، کاهش انگیزه و تعهد سازمانی (ططری و همکاران، ۱۳۹۸) در میان کارمندان می‌شود.

با توجه به مباحث مطرح شده فوق، از آنجا که بانک ملت به‌عنوان یکی از بانک‌های پیشرو در صنعت بانکی، گام در اصلاح رویه بانکی خود نهاده است؛ بررسی موضوع پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات و چالش چگونگی ایجاد پل ارتباطی بین کارکنان و مدیران سازمانی بمنظور کاهش بدبینی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. بر همین اساس در این پژوهش به

1. Amado

2. Jiang

3. Cole

عدم کمک سرپرستان و دورنگی مدیران در سطوح بالای سازمانی را نیز شامل می‌شود.

بدبینی سازمانی

بدبینی سازمانی به نگرش منفی کارمند نسبت به سازمان اشاره دارد (دوره و همکاران، ۲۰۱۹؛ ططری و همکاران، ۱۳۹۸). در بدبینی سازمانی کارمندان به این باور می‌رسند که منافع شخصی مدیران، بر صداقت، درستی و عدالت ارجحیت دارد و مدیران در راستای منافع خود دست به هر اقدامی می‌زنند (اوبکار و اراسلی، ۲۰۱۶).

بدبینی سازمانی نگرش غیردوستانه کارکنان نسبت به سازمان است و معمولاً به دلیل اعتقاد به اینکه سازمان از عدم صداقت برخوردار بوده و به دنبال فریب دادن کارکنان خود است، اتفاق می‌افتد (نافی و کایفی، ۲۰۱۳). برخی از عوامل مؤثر بر بدبینی عبارت‌اند از: مقابله با استرس، عدم توافق با انتظارات سازمان، نبودن حمایت اجتماعی، عدم مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، توزیع نامتعادل قدرت و عدم ارتباطات اجتماعی (همان) منفی فرد نسبت به سازمان پس از ورود وی به سازمان ایجاد می‌شود. در هر صورت بدبینی سازمانی پیامدهایی چون کاهش کارایی و بهره‌وری سازمانی را با خود به همراه دارد. همچنین می‌تواند باعث زیان‌های مالی و اخلاقی شدید شود (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ پیلیت و پیلیت، ۲۰۱۴).

بدبینی سازمانی به‌عنوان مفهوم جدید در روابط کارکنان و مدیران مورد توجه بسیاری از محققان و مدیران قرار گرفته است (دوره و همکاران، ۲۰۱۹؛ سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸؛ رئیس و ناستی‌زایی، ۱۳۹۷). براساس تحقیقات انجام‌گرفته بدبینی سازمانی دارای سه بعد متفاوت احساسی، شناختی و رفتاری است (دین^۴ و همکاران، ۱۹۹۸؛ اراسلان^۵ و همکاران، ۲۰۱۸؛ رهان^۶ و دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸). هر کدام از ابعاد فوق‌الذکر به صورت ذیل تبیین می‌شود (دوره و همکاران، ۲۰۱۹):

۱- بعد احساسی: این بعد به واکنش‌های احساسی و عاطفی کارمند به سازمان اشاره دارد، واکنش‌هایی مانند تنش، اضطراب و ناراحتی. به عبارت دیگر، بدبینی احساسی نشان‌دهنده احساساتی چون ناامیدی و بی‌احترامی کارمند از

پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات مدیران در بانک ملت بر بدبینی سازمانی پرداخته شده است تا با توجه به حساسیت موضوع جهت جلوگیری از بروز آن با ارایه پیشنهادها و راهکارهای مناسب، اقدامات پیشگیرانه صورت گیرد.

مبانی نظری پژوهش

حصار شیشه‌ای اطلاعات

حصار شیشه‌ای اطلاعات به موانع شناختی اطلاق می‌شود که همچون دیواری حائل، از تبادل اطلاعات واقع‌بینانه بین زیردستان و مدیر جلوگیری می‌کند. درواقع، اصطلاح حصار شیشه‌ای اطلاعات مجموعه‌ای از موانع درون سازمان است که مانند دیواری نامرئی مانع از تبادل اطلاعات صحیح و درست بین کارکنان و مدیران سازمان می‌شود. حصار شیشه‌ای مدیران از حوزه‌های جدید در مباحث مدیریتی ایران است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). با ظهور این حصار نامرئی، مدیر در زندان اطلاعاتی و نگرشی که نزدیکان متملق و چاپلوس و مشاوران به‌ظاهر دلسوز برای وی ترسیم کرده‌اند محصور می‌شود. در این حالت میزان شناخت مدیر از سازمان و حیطه تحت نظارتش بسیار محدود و فقط در حدی است که اطرافیان، در اختیار وی قرار می‌دهند.

ابعاد حصار شیشه‌ای اطلاعات

حصار شیشه‌ای اطلاعات را می‌توان از دو بعد ساختاری و مدیریتی بررسی کرد. بعد ساختاری دارای دو بعد فرهنگ سازمانی و سیستم اطلاعات مدیریت است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). این بعد مسائلی چون فرهنگ غلط سازمانی یا نامطلوب بودن سیستم اطلاعاتی مدیریت را در بر می‌گیرد که معمولاً به علت احاطه شدن مدیران توسط افراد متملق و چاپلوس اتفاق می‌افتد و گاهی موجب تعلیق‌ها و اقدام‌های ناموفق در زمینه تغییر و اتخاذ تصمیمات خودسرانه و مستبدانه می‌شود.

در بعد مدیریتی موضوع، نیز عواملی چون شخصیت و رفتار فردی مدیر نظیر: نگرش منفی، عدم انگیزه پیشرفت و عدم تحمل ابهام را شامل می‌شود، که پژوهش‌های متعددی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند (کاووسی و همکاران، ۱۳۹۸؛ بریمانی و همکاران، ۱۳۹۸). عوامل شغلی از دیگر مواردی است که در بعد مدیریتی به آن نگاه ویژه‌ای شده است. ازجمله این عوامل می‌توان به عدم دسترسی به اطلاعات و منابع اطلاعاتی مناسب و به‌روز، تغییرات شغلی و تضاد در نقش اشاره کرد رفتار مستقل مدیران و کارکنان و

1. Abubakar & Arasli
2. Nafei & Kaifi
3. Pelit & Pelit
4. Dean
5. Erarslan
6. Rehan

که بدبینی سازمانی تأثیر منفی بر عملکرد دارد. درواقع، بدبینی سازمانی منجر به کاهش انگیزه، درگیری‌های بین فردی، غیبت، تعهد سازمانی کم و کارایی پایین، عدم رضایت در کار، رفتار غیراخلاقی و بی‌میلی در رفتار سازمانی می‌شود.

یعقوبی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان "تصورپردازی از دولت شیشه‌ای در راستای ارتقای رضایتمندی، شفافیت و پیشرفت دستگاه‌های اجرایی دولتی" به تصویرپردازی از دولت شیشه‌ای در راستای افزایش شفافیت دستگاه‌های دولتی پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تصویرپردازی از دولت شیشه‌ای در راستای افزایش شفافیت، دارای ۱۱ متغیر اصلی فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، تخصیص منابع، مسئولیت‌پذیری، شکل‌گیری نظارت‌های عمومی، مبارزه با فساد مالی-اداری، پاسخگویی عمومی، سلامت مالی-داری، رضایتمندی، شفافیت سازمانی و پیشرفت سازمانی است.

قربانی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل غلبه بر حصار شیشه‌ای مدیریت از دیدگاه امام علی با استفاده از تحلیل مضمون نهج‌البلاغه و کتاب غررالحکم و دررالکلم" به ارائه مدلی پرداخته‌اند. این پژوهش با تحلیل مضمون گفتمان امیرالمؤمنین علی (ع) مدلی را ارائه می‌دهد که با ایجاد زیرساخت‌های مناسب فرهنگی و اطلاعاتی در سازمان و ارائه مشخصه‌های شخصیتی و رفتاری موردنیاز مدیران از ایجاد حصار شیشه‌ای پیرامون مدیران سازمان جلوگیری کرده و زمینه مناسب را برای اتخاذ تصمیمات روزمره مدیریتی در تمامی سطوح سازمان فراهم می‌آورد.

محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی تحت عنوان "تبیین الگوی کاهش فساد اداری از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات، شفافیت و سلامت سازمانی" با استفاده از فناوری اطلاعات به ارائه الگویی جهت کاهش فساد اداری و ایجاد شفافیت و سلامت سازمانی پرداختند. آنان به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب کاهش فساد اداری می‌شود. همچنین شفافیت‌سازی و سلامت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه بین فناوری اطلاعات و کاهش فساد اداری تأثیرگذارند.

واعظ قاسمی و زادشوق (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان "اثر متقابل رفتارهای رهبری استراتژیک و فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب‌وکار و ادغام سیستم‌های سازمانی" را انجام دادند. آنان به این نتیجه رسیدند که مدیران اجرایی باید دیدگاه راهبردی الهام‌بخش

سازمان نسبت به خود است (رهان، ۲۰۱۷). افراد بدبین احساساتی چون خشم، عصبانیت و نفرت به سازمان را در خود تجربه می‌کنند.

۲- بعدشناختی: این بعد زمانی ایجاد می‌شود که کارمندان به این باور رسیده باشند که سازمان برای مشارکت آنان اهمیتی قائل نیست و به نظرات، تلاش‌ها و احساسات‌شان توجهی ندارد (مت، ۲۰۱۳؛ رهنا، ۲۰۱۷). بدبینی شناختی موجب کاهش عملکرد کارکنان (آبراهام، ۲۰۰۰) و عدم تعهد آنان (برنرس^۱ و همکاران، ۲۰۰۷) به سازمان می‌شود.

۳- بعد رفتاری: در این بعد تمایل و گرایش به نشان دادن رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان وجود دارد و منعکس‌کننده رفتارهای نامناسب است. بدبینی رفتاری شامل شوخ‌طبعی‌کنایه‌آمیز، انتقاد از سازمان، رفتار غیرکلامی نامطلوب، تفسیر نگرش منفی در سازمان و پیش‌بینی‌های بدبینانه در مورد عملکرد سازمان در آینده است (دوراه و همکاران، ۲۰۱۹؛ رهان، ۲۰۱۷).

پیشینه پژوهش

پناهی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان "فرا تحلیل متغیرهای مؤثر بر شفافیت سازمانی و متغیرهای تأثیرپذیر از آن در پژوهش‌های انجام شده در ایران" به بررسی متغیرهای مؤثر بر شفافیت سازمانی پرداخت. وی به این نتیجه رسید که متغیرهای استراتژی مناسب، پاسخگویی عمومی، رهبری اصیل، سرمایه اجتماعی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری نوآور بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری و تشدید شفافیت سازمانی در سازمان‌های ایرانی داشته‌اند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی، متغیرهای مهم سازمانی مثل توانمندسازی، ارتباطات سازمانی، معنویت سازمانی، سلامت سازمانی، سرمایه اجتماعی، مدیریت ترومای، فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمان، سکوت سازمانی کارکنان، خشنودی مشتریان، سازگاری شغلی، تعارضات سازمانی، فساد اداری، رفتارهای اخلاقی کارکنان، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد شغلی، وفاداری سازمانی، اعتماد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

آیشوریا^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر عملکرد کارکنان و آزمایش ابعاد تأثیرگذار، شناختی و رفتاری پرداختند. یافته‌های آنان حاکی از آن است

1. Mete
2. Abraham
3. Bernerth
4. Aishwarya

افسردگی، فرسودگی شغلی و بهره‌وری و کارایی تحت‌تأثیر فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد (سلمانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

به‌کارگیری سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان علاوه بر اینکه موجب پویایی سازمان می‌شود، روحیه انجام کارهای گروهی را افزایش داده و موجب ایجاد توافق و هماهنگی بین مدیران و کارمندان می‌شود. این امر خلاقیت و ریسک‌پذیری کارکنان را بالا برده و شرایطی را فراهم می‌آورد که بهره‌وری سازمان ارتقا یافته و به تقویت فرهنگ سازمانی منجر می‌شود (پیرایش و ژبانی، ۱۳۹۷).

فرهنگ سازمانی و سیستم‌های اطلاعات مدیران بر یکدیگر تأثیرگذار هستند. در صورتی که این تأثیر خوب و مثبت باشد، می‌تواند در رسیدن سازمان به اهداف خود بسیار مؤثر باشد (قوچانی و بدری‌زاده، ۱۳۹۰). سازمان‌هایی که دارای فرهنگ انعطاف‌پذیر باشند از حضور سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان استقبال می‌کنند (واعظ قاسمی و زادشقق، ۱۳۹۸). سیستم‌های اطلاعاتی مناسب و در عین حال فرهنگ سازمانی منعطف که تسهیم دانش را تشویق می‌نماید، مدیران سازمان را قادر می‌سازد که به اطلاعات صحیح درون و برون سازمان دسترسی داشته باشند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸).

قربانی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی بعد ساختاری سازمان را شامل دو زیر بعد ایجاد و تقویت فرهنگ مناسب سازمانی و ایجاد و تقویت سیستم اطلاعات مدیریت بیان کردند. بر این اساس فرضیه اول (H1) تدوین می‌شود از سوی دیگر، مدیرانی که قدرت پذیرش انتقاد افراد را دارند و می‌توانند نظرات دیگران را با تأمل شنیده و به بررسی آن بپردازند در دسترسی به اطلاعات صحیح سازمان بسیار موفق‌تر خواهند بود. در مقابل عدم وجود روحیه انتقادپذیری مدیران موجب می‌شود که کارکنان از بیان مشکلات سازمان اجتناب کرده و احساس مسئولیتی در قبال امور داخل سازمان نداشته باشند و بالطبع از بیان پیشنهادها و راهکارهایی جهت رفع مشکلات اجتناب ورزند (باقری و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، انتقادپذیری مدیران موجب وسعت دید و واقع‌نگری آنان می‌شود که می‌تواند مانع بسیاری از مخارج و انجام کارهای بی‌ثمر، دوباره‌کاری‌ها، اسراف‌ها و تک‌روی‌ها شود. این امر زمینه افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد (همان). از آنجا که قربانی و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند بعدمدیریت حرفه‌ای شامل دو زیر بعد شخصیت و رفتارهای فردی مدیر و رفتارهای حرفه‌ای مدیر است. بنابراین، فرضیه دوم (H2) بدین صورت مطرح می‌شود: بعدمدیریتی بر حصار شیشه‌ای تأثیر دارد.

برای سیستم‌های اطلاعاتی را در حمایت از عملیات و استراتژی‌های تجاری بیان نمایند.

دوره و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان "بدبینی سازمانی و اثرات آن بر روی عزت و غرور سازمانی در سازمان‌های صنعتی" به بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و غرور سازمانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که دو بعد بدبینی سازمانی (بدبینی عاطفی و بدبینی رفتاری) دارای اهمیت و اثرات منفی بر غرور عاطفی است، در صورتی که بدبینی شناختی بر غرور عاطفی تأثیر معنی‌داری ندارد. به علاوه بعد بدبینی عاطفی از ابعاد بدبینی سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر غرور نگرشی دارد اما ابعاد بدبینی شناختی و بدبینی رفتاری تأثیر معنی‌داری بر غرور نگرشی ندارد.

باقری و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی ارتباط روحیه نقدپذیری مدیران با مدیریت ارتباط با مشتری و بهره‌وری در کسب‌وکارها (مطالعه موردی، مدیران واحدهای شهرک صنعتی آق‌قلا) پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد بین روحیه نقدپذیری مدیران با مدیریت ارتباط با مشتری و همچنین بهره‌وری واحدهای شهرک صنعتی آق‌قلا رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

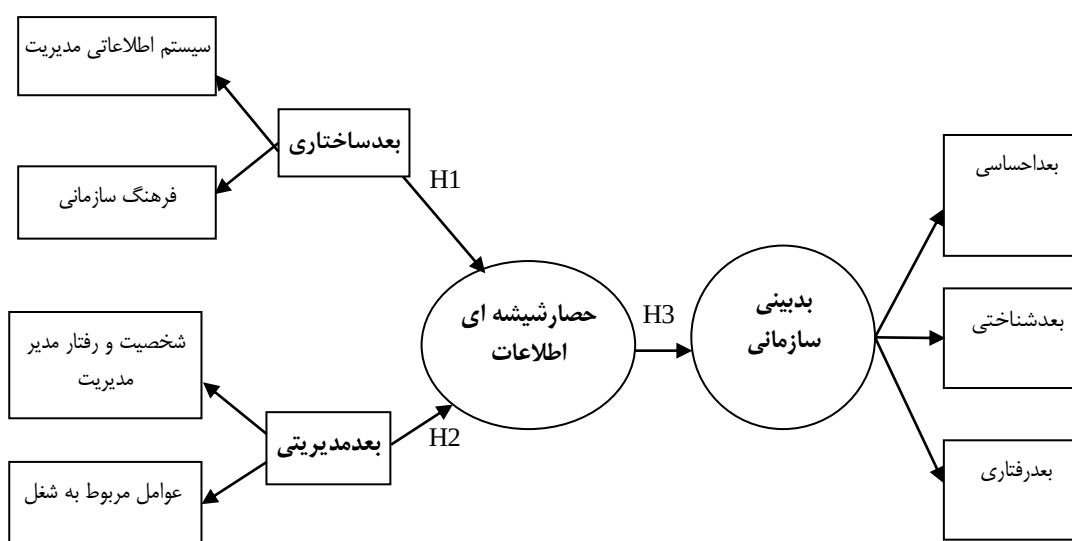
تبیین فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

همراه با گسترش و پیشرفت فناوری بسیاری از کسب‌وکارها دستخوش تغییر شده‌اند. سازمان‌ها با حجم عظیمی از داده و اطلاعات مواجه هستند که بررسی همه آن‌ها غیرممکن است. بنابراین، مدیران دست به گزینش و پالایش این اطلاعات و داده‌ها می‌زنند. در این بین بعضی از مدیران بدون توجه به صحت اطلاعات و منابع دسترسی به آن‌ها در حصار شیشه‌ای اطلاعاتی که افراد متملق در اطراف آن‌ها ایجاد کرده‌اند محصور می‌گردند و تنها اطلاعات گزینش شده این افراد در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. نکته جالب و حائز اهمیت این است که مدیر به دلیل اعتماد و اطمینانی که به افراد نزدیک به خود دارد، گاهی اوقات اطلاعات واقع بینانه‌ای را که از سایر منابع سازمان به دست می‌آورد، تکذیب کرده و حتی در بعضی موارد واکنش منفی نشان می‌دهد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر شناسایی فرهنگ سازمانی به توجیه رفتار افراد سازمان کمک می‌نماید. فرهنگ سازمانی با ایجاد ارزش‌های متفاوت، موجب تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود. در سازمان عواملی همچون انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سطح رضایت، اضطراب، استرس شغلی،

کمتر این ارتباط را با کارمندان داشته باشد و مشارکت آنان در مسائل متفاوت سازمان کاهش یافته و اعتماد خود را نسبت به مدیران از دست بدهند. این امر موجب بدبینی به مدیران سازمان شده و عدم رضایت شغلی کارمندان را در پی دارد و در عین حال زمینه بروز رفتارهای مخرب را در سازمان فراهم می‌سازد. به علاوه مدیر به دلیل اطلاعات محدود نمی‌تواند تصمیمات درستی را اتخاذ نماید. بر همین اساس فرضیه سوم (H3) می‌شود بدین ترتیب مدل مفهومی پژوهش که در شکل ۱ ارائه شده است، شکل می‌گیرد.

از عوامل ایجاد پیشرفت در سازمان می‌توان به پاسخگویی و مشارکت بیشتر کارمندان، ایجاد اعتماد به مدیریت سازمان، افزایش خلاقیت، یادگیری از خطاها و اشتباهات، بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی کارمندان، کاهش رفتارهای مخرب کارمندان و افزایش شفافیت و وضوح نقش شفافیت سازمانی اشاره کرد (هولاندو همکاران، ۲۰۱۸؛ کراس و همکاران، ۲۰۱۸). شفافیت سازمانی موجب کاهش بدبینی سازمانی می‌شود (دیپیم‌پور و دولتی، ۱۳۹۹). در مقابل آن ایجاد حصار شیشه‌ای اطلاعات شرایطی را فراهم می‌آورد که مدیر



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸؛ دین و همکاران، ۱۹۹۸)

Figure 1. Conceptual Model (Ghorbani & et al., 2019; Dean & et al, 1998)

با احتساب ۳۰ درصد ریزش، ۶۰ نفر به این تعداد اضافه شد و در نهایت ۲۶۱ پرسشنامه به صورت تصادفی توزیع شد که ۲۰۸ پرسشنامه قابل قبول برگشت داده شد و به عنوان نمونه آماری مبنای پژوهش قرار گرفت.

در این پژوهش داده‌ها و اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و مبتنی بر طیف پنج‌تایی لیکرت جمع‌آوری شده است. پرسشنامه مورد استفاده شامل دو بخش بود. بخش اول شامل ۵ سوال در رابطه با ویژگی‌های نمونه انتخابی شامل ۱- جنسیت، ۲- سابقه کار، ۳- سمت سازمانی، ۴- سطح تحصیلات بود. در بخش دوم برای سنجش متغیر بعد ساختاری که دارای دو بعد سیستم اطلاعاتی و فرهنگ است، از پرسشنامه آمستراک و همکاران^۱ (۲۰۰۵) برای سیستم اطلاعاتی مدیریت و از پرسشنامه دنیسون^۲ (۲۰۰۰) برای

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش بررسی روابط علی میان متغیرهای حصار شیشه‌ای (بعد ساختاری و بعد مدیریتی) و بدبینی سازمانی است، پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش حصار شیشه‌ای اطلاعات (بعد ساختاری و بعد مدیریتی)، متغیر مکنون برون‌زا و بدبینی سازمانی مکنون درون‌زا هستند و از جهت دیگر حصار شیشه‌ای اطلاعات (بعد ساختاری و بعد مدیریتی) به عنوان متغیر مستقل و از نوع ترکیبی است. همچنین متغیر بدبینی سازمانی در این پژوهش، متغیر وابسته است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارمندان شعب بانک ملت در شهر اصفهان (۴۲۰ نفر) است. تعداد نمونه قابل قبول با توجه به جدول مورگان و تعداد جامعه آماری، قبول ۲۰۱ نفر تعیین شد.

1. Armstrong & et al

2. Denison

نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد داده‌ها متوسط بوده و اگر مقدار این شاخص، بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. براساس نتایج به دست آمده در جدول ۱ مقدار آزمون KMO برای هریک از متغیرهای بعدساختاری، بعدمدیریتی و بدبینی سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۹۷، ۰/۸۷۱، ۰/۸۷۱ محاسبه شده است که $KMO > 0.5$ است و این حاکی از کفایت نمونه‌گیری هریک از متغیرهای پژوهش جهت انجام تحلیل عاملی است.

فرهنگ سازمانی استفاده شده است. همچنین بعدمدیریتی نیز دارای دو بعد ویژگی شغلی و شخصیت مدیر است که برای سنجش ویژگی‌های شغلی از پرسشنامه هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) و جهت سنجش رفتار مدیر از پرسشنامه هالپین، واینر (۱۹۵۷) استفاده شده است. جهت ارزیابی ابعاد بدبینی سازمانی نیز از پرسشنامه دین و همکاران (۱۹۹۸) استفاده شده است که دارای سه بعد احساسی، بعدشناختی و بعدرفتاری است. به‌منظور تشخیص مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون کیسر و مایر (KMO) استفاده شده است. در این آزمون مقادیر همواره بین ۰ و ۱ در نوسان است در صورتی که KMO کمتر از ۰/۵ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب

جدول ۱. آزمون کفایت نمونه‌گیری
Table 1. Sampling adequacy test

۰/۷۲۹	آماره KMO	بعدساختاری
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	
۰/۸۹۷	آماره KMO	بعدمدیریتی
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	
۰/۸۷۱	آماره KMO	بدبینی سازمانی
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری	

دارای مقادیری بیشتر از ۰/۷ هستند که بیانگر سطح همبستگی بالای متغیرها و ابعاد آن‌هاست. به‌منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده که در جدول ۲ نمایش داده شده است. این اعداد نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسشنامه است به‌عبارت‌دیگر، پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. همچنین پیش از آزمون فرضیه‌ها و بررسی مدل مفهومی.

روایی و پایایی پرسشنامه

جهت سنجش روایی^۱ و پایایی سؤالات پرسشنامه، روایی محتوا^۲ و روایی‌سازه^۳ مد نظر قرار گرفت. اعتبار صوری این پرسشنامه توسط خبرگان و استادان حوزه مدیریت مورد تأیید قرار گرفت و از اعتبار لازم برخوردار بود. به‌علاوه روایی سازه پرسشنامه از روش روایی همگرا^۴ با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراجی^۵ (فورنل و لارکر^۶، ۱۹۸۱)، انجام گرفت. در جدول ۲ این شاخص برای همه عامل‌ها نشان داده شده است که مقادیر بالای ۰/۵ برای این شاخص مطلوب ارزیابی می‌شود. نتایج به دست آمده حاکی از وجود روایی همگرا میان شاخص‌های سازه اصلی پژوهش است. به‌منظور بررسی پایایی^۷ پرسشنامه از پایایی مرکب^۸ و آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنین، پایایی مرکب هریک از متغیرها به همراه ابعادشان

1. Validity
2. Content Validity
3. Construct Validity
4. Convergent Validity
5. Average Variances Extracted (AVE)
6. Fornell & Larcker
7. Reliability
8. Composite Reliability (CR)

جدول ۲. روایی و پایایی متغیرها

Table 2. Validity and Reliability of Variables

نام متغیر و ابعاد آن	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراجی	پایایی مرکب	ضریب تعیین
بدبینی سازمانی	۰/۸۳۴	۰/۵۴۷	۰/۸۸۳	۰/۵۷۷
بعد احساسات	۰/۷۳۸	۰/۶۵۶	۰/۸۲۷	۰/۷۲۱
بعد شناختی	۰/۹۳۹	۰/۸۹۱	۰/۹۶۱	۰/۶۶۹
بعد رفتاری	۰/۸۰۱	۰/۶۸۱	۰/۷۷۳	۰/۸۸۳
حصار شیشه‌ای	۰/۸۷۱	۰/۵۸۷	۰/۸۸۹	۰/۹۰۰
موانع ساختاری	۰/۸۵۰	۰/۷۳۳	۰/۸۷۵	–
سیستم اطلاعاتی	۰/۸۳۰	۰/۶۱۵	۰/۸۶۴	۰/۸۸۱
فرهنگ	۰/۷۲۵	۰/۶۴۲	۰/۸۰۲	۰/۶۰۱
موانع مدیریتی	۰/۸۳۳	۰/۸۱۵	۰/۸۷۴	–
شخصیت	۰/۷۴۵	۰/۵۷۴	۰/۸۴۱	۰/۸۲۶
ویژگی‌های شغل	۰/۷۴۳	۰/۵۷۶	۰/۸۴۲	۰/۸۱۰

با توجه به اینکه مقدار این شاخص بیشتر از ۰/۳۶ است (تننهاوس و همکاران، ۲۰۰۴) پس مدل مفهومی پژوهش از سطح برازش مناسب و قوی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی

براساس یافته‌ها ۳۵٪ از پاسخ‌دهندگان را خانم‌ها و ۶۵٪ آنان را آقایان تشکیل داده‌اند. بیشترین درصد مشارکت‌کنندگان دارای سابقه بیش از ۱۵ سال و تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ نمایش داده شده است.

پژوهش لازم بود تا کیفیت مدل با استفاده از شاخص‌های موجود در این رابطه مورد سنجش قرار گیرد. به‌علاوه در این مدل ضریب تعیین اندازه‌گیری شده است که نشان می‌دهد متغیر مستقل بر متغیر وابسته، نقش تبیین‌کنندگی قابل‌قبولی را داشته است. درنهایت جهت آزمون نیکویی برازش مدل پژوهش، از شاخص GOF استفاده شده که به طریق ذیل محاسبه شده است:

$$GOF = \sqrt{(\text{Communality}) \times (R^2)} = \sqrt{(0.6652) * (0.7631)} = 0.7125$$

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی

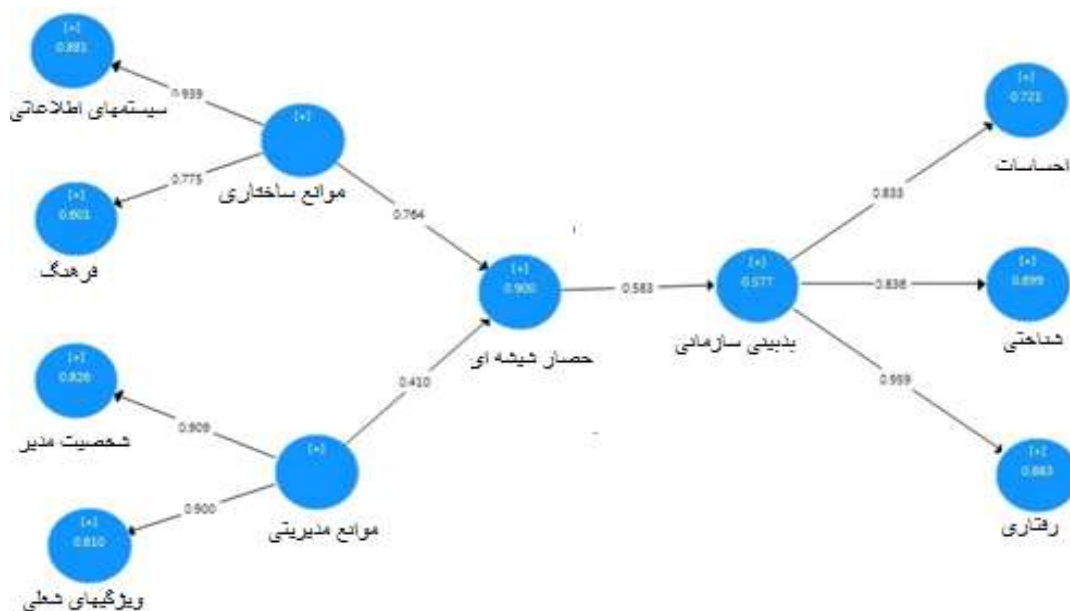
Table3. The Demographic Characteristics

جنسیت پاسخگویان	فراوانی	درصد
زن	۷۲	۳۵٪
مرد	۱۳۶	۶۵٪
سابقه کار پاسخگویان	فراوانی	درصد
کمتر از ۵ سال	۳۸	۱۸٪
۵ تا کمتر از ۱۵ سال	۲۱	۱۰٪
بیش از ۱۵ سال	۱۴۹	۷۲٪
تحصیلات پاسخگویان	فراوانی	درصد
فوق‌دیپلم و پایین‌تر	۱۳	۶٪
کارشناسی	۳۹	۱۹٪
کارشناسی و بالاتر	۱۵۶	۷۵٪

ضرایب استاندارد و ضرایب معنی‌داری نمایش داده شده است. برای معنی‌دار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد. نتایج حاصل در جدول ۴ نمایش داده شده است.

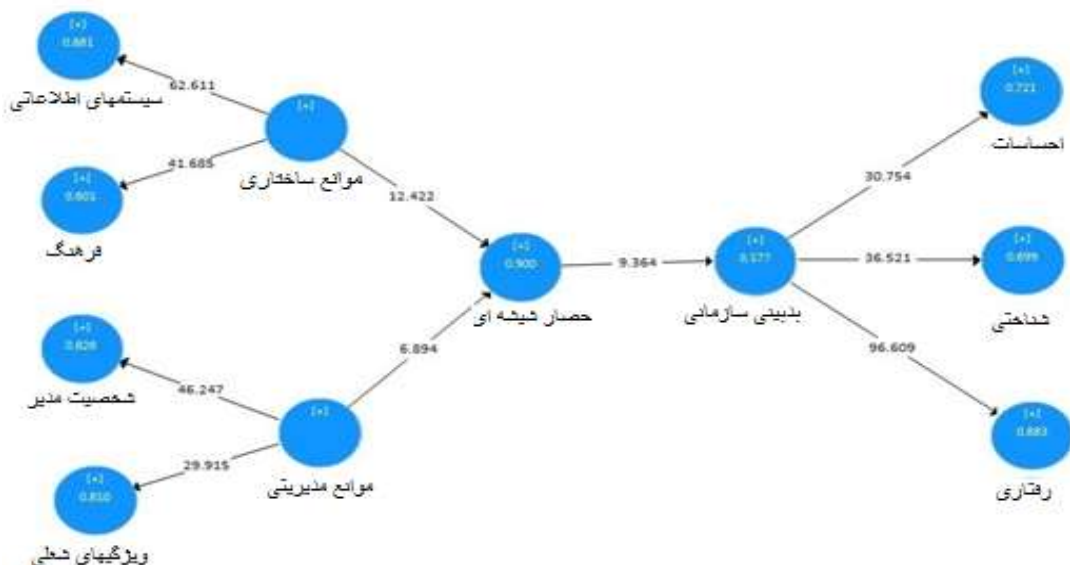
یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس به کار گرفته شده است. در شکل ۲ و ۳ مدل پژوهش در حالت



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد (خروجی نرم‌افزار)

Figure 2. Research Model in the Form of Standard Coefficients (Software Output)



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب معنی‌داری (خروجی نرم‌افزار)

Figure 3. Research Model in the Case of Significant Coefficients (Software Output)

شیشه‌ای اطلاعات و همچنین پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی معنی‌دار و در سطح معنی‌داری ۵ درصد، تأیید می‌شوند. به‌علاوه مثبت بودن ضرایب مسیر نشان از تأثیر مثبت و مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته دارد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، قدر مطلق آماره t تمامی فرضیه‌های پژوهش بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت هر سه فرضیه تأثیر بعدساختاری بر حصار شیشه‌ای اطلاعات، تأثیر بعدمدیریتی بر حصار

معنی‌داری ۵ درصد، یعنی ۱/۹۶ بیشتر بوده و این نشان‌دهنده تأثیر مثبت و مستقیم بعدمدیریتی بر حصار شیشه‌ای اطلاعات است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های فرضیه سوم پژوهش یعنی "حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی تأثیر دارد"، نشان از تأیید این فرضیه دارد. براساس جدول ۴، ضریب مسیر برابر ۰/۵۸۳ و آماره t برابر ۹/۳۶۴ محاسبه شده است که از مقدار بحرانی t در سطح معنی‌داری ۵ درصد، یعنی ۱/۹۶ بیشتر بوده و این نشان‌دهنده تأثیر مثبت و مستقیم بعد حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی است.

به عبارت دیگر، تجزیه و تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که فرضیه اول "بعدساختاری بر حصار شیشه‌ای اطلاعات تأثیر دارد"، تأیید می‌شود. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر برابر ۰/۷۶۴ و آماره t برابر ۱۲/۴۲۲ محاسبه شده است که از مقدار بحرانی t در سطح معنی‌داری ۵ درصد، یعنی ۱/۹۶ بیشتر بوده و این نشان‌دهنده تأثیر مثبت و مستقیم بعدساختاری بر حصار شیشه‌ای اطلاعات است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که فرضیه دوم "بعدمدیریتی بر حصار شیشه‌ای تأثیر دارد." تأیید می‌شود. با توجه به جدول ۴، ضریب مسیر برابر ۰/۴۱۰ و آماره t برابر ۶/۸۹۴ محاسبه شده است که از مقدار بحرانی t در سطح

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

Table 4. Hypothesis Testing

عنوان فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱. بعد ساختاری ← حصار شیشه‌ای اطلاعات	۰/۷۶۴	۱۲/۴۲۲	۰/۰۵ <	تأیید فرضیه
بعد ساختاری ← سیستم اطلاعاتی	۰/۹۳۹	۶۲/۶۱۱		
بعد ساختاری ← فرهنگ	۰/۷۷۵	۴۱/۶۸۵		
۲. بعدمدیریتی ← حصار شیشه‌ای اطلاعات	۰/۴۱۰	۶/۸۹۴	۰/۰۵ <	تأیید فرضیه
بعدمدیریتی ← شخصیت مدیر	۰/۹۰۹	۴۶/۲۴۷		
بعدمدیریتی ← ویژگی شغل	۰/۹۰۰	۲۹/۹۱۵		
۳. حصار شیشه‌ای اطلاعات ← بدبینی سازمانی	۰/۵۸۳	۹/۳۶۴	۰/۰۵ <	تأیید فرضیه
بدبینی سازمانی ← احساسات	۰/۸۳۳	۳۰/۷۵۴		
بدبینی سازمانی ← شناختی	۰/۸۳۶	۳۶/۵۲۱		
بدبینی سازمانی ← رفتاری	۰/۹۵۹	۹۶/۶۰۹		

مناسب در بانک، کیفیت پایین سیستم‌های نرم‌افزاری و عدم تهیه اطلاعات موردنیاز مدیران از منابع موثق و معتبر و همچنین عدم گردش صحیح و مستمر اطلاعات بین لایه‌های مختلف سطوح بانکی، مدیران قادر به انجام اقدامات و اتخاذ تصمیمات اثربخشی نبوده و بر همین اساس، ایجاد حصار شیشه‌ای امری محتمل است.

از بعد فرهنگ بانکی، در صورت عدم وجود فرهنگی قوی در بانک، عدم اشتراک داده‌ها، تجربیات، انتقادات و پیشنهادها در سازمان، جوی بر پایه بی‌اعتمادی در بانک شکل خواهد گرفت و همین امر موجب می‌شود، در رابطه با میزان اثربخشی اموری که در بانک اجرا می‌شود، اطلاعاتی در اختیار مدیران قرار نگیرد که سبب ایجاد حصار شیشه‌ای مدیران می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش‌های قوچانی و بدری‌زاده، (۱۳۹۰) و پیرایش و ژبانی (۱۳۹۷) که نتیجه گرفتند فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم‌های اطلاعاتی و در تباد و آگاهی از اطلاعات تأثیر

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف پایش نقش حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمان صورت گرفته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشانگر تأیید فرضیه‌های پژوهش است. در تبیین نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش از بعد سیستم اطلاعاتی مدیریت، می‌توان این‌طور بیان کرد که یکی از ملزومات اساسی سازمان جهت تحقق بخشیدن به اهداف و آرمان‌ها، دسترسی مدیران به داده‌های صحیح و مطلوب و به دور از داده‌های مخرب است. بر همین اساس در صورتی که بانک در استخراج داده‌های مناسب از درون و بیرون بانک و همچنین پالایش این داده‌ها، عملکرد مناسبی نداشته باشد و فاقد یک سیستم اطلاعاتی اثربخش باشد، در این صورت مدیران در حصار شیشه‌ای اطلاعات محصور می‌گردند و بین آنچه ابلاغ و آنچه واقعاً انجام می‌شود، اختلاف زیادی به وجود می‌آید. به بیان دیگر، در صورت عدم تهیه گزارش‌های صحیح، واضح و

جبران ناپذیری به سازمان می‌شود. از جمله آسیب‌هایی که در اثر بدبینی در سازمان ایجاد می‌شود، عدم انگیزه، رغبت و توان فعالیت کارمندان و حتی افسردگی آنان است که عدم تعهد به سازمان و نارضایتی شغلی را در پی دارد. بنابراین، مدیران سازمان می‌توانند با شکستن حصار شیشه‌ای که مانع از دیدن بسیاری از واقعیت‌های سازمانی می‌شود، بدبینی را در سازمان خود به حداقل برسانند. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پناهی (۱۴۰۰)، دیهیم‌پور و دولتی (۱۳۹۹) و حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) که بدبینی سازمانی را حاصل عدم شفافیت و همچنین نبودن اطلاعات و آگاهی لازم در سازمان می‌دانند همسو است.

پیشنهاده‌ها

به‌منظور مرتفع کردن حصار شیشه‌ای اطلاعات و همچنین بدبینی سازمانی در بانک ملت پیشنهاد می‌شود موارد ذیل مورد توجه مدیران و مسئولان این بانک قرار گیرد:

- اهمیت لازم به تهیه گزارش‌های صحیح و موردنیاز مدیران و کارمندان.
- افزایش سطح کیفیت سیستم‌های نرم‌افزاری و فناوری اطلاعات مورد استفاده، به خصوص سیستم مدیریت اطلاعات حوزه معاونت پشتیبانی و توسعه منابع انسانی.
- ایجاد امکان گردش صحیح و مستمر اطلاعات بین لایه‌های مختلف سطوح بانکی از طریق سیستم‌های اطلاعاتی.
- توجه ویژه به برقراری جلسات عمومی، حضوری و خصوصی بین کارمندان و سطوح مختلف مدیریتی بانکی
- مورد توجه قرار گرفتن فرهنگ اشتراک‌گذاری داده‌ها، تجربیات، انتقادات و پیشنهادها در بانک.
- ارائه مشوق‌های مختلف توسط مدیران به کارکنان در سطوح مختلف بانک که به نقد عملکرد خود و دیگر همکاران و همچنین مبادرت به مشارکت در سیستم اطلاعاتی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، داده‌ها و پالایش آن‌ها می‌کنند.
- دریافت اطلاعات از مراجع و منابع مناسب و موثق.
- مشورت با متخصصان، معاونان و مشاوران حاذق.
- تولید سامانه‌های مختلف مجهز به داشبوردهای مدیریتی.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در طی انجام پژوهش همکاری داشتند، تشکر و قدردانی نمایند.

بسیاری دارد، همسو است. به‌علاوه یافته‌های این پژوهش با نتایج قربانی و همکاران (۱۳۹۸) که به بررسی زیر ساختارهای سازمانی جهت جلوگیری از محصور کردن اطلاعات می‌پردازد، در یک راستا است. محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود بیان می‌کنند فناوری اطلاعات موجب افزایش شفافیت سازمانی می‌شود که موکد یافته‌های این پژوهش است. نتایج پژوهش پناهی (۱۴۰۰) مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر روی شفافیت سازمانی تأثیرگذار است، مؤیدی بر نتایج این پژوهش است.

فرضیه دوم به پایش نقش بعدمدیریتی بر حصار شیشه‌ای اطلاعات می‌پردازد. در تبیین نتایج حاصل از آزمون این فرضیه از بعد شخصیت و ویژگی‌های مدیر می‌توان این‌طور بیان کرد که عدم نقدپذیری و توجه مدیران به نظرات کارکنان و همچنین عدم تلاش، تمرکز و صبوری در صورت مواجهه با مشکلات و مسائل متعدد موجب ترس کارکنان بانک از ابراز عقاید، پیشنهادها و انتقادات می‌شود. بنابراین، کارکنان دیگر تمایلی به بحث و تبادل نظر با مدیران در حوزه اثربخشی امور در حال اجرا در بانک نداشته و همین امر موجب ایجاد حصار شیشه‌ای اطلاعات مدیران بانک می‌شود. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش باقری و همکاران (۱۳۹۷) در زمینه نقدپذیری مدیران و تأثیری که می‌تواند بر و افزایش آگاهی آنان و بهره‌وری سازمان داشته باشد همسو است. نتایج پژوهش قربانی و همکاران (۱۳۹۸) که به بررسی ملزومات موردنیاز مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) برای جلوگیری از ایجاد حصار شیشه‌ای مدیران می‌پردازد نیز با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا است.

فرضیه سوم پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. براساس یافته‌ها و نتایج حاصل از آزمون این فرضیه، حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی تأثیرگذار است. به‌عبارت‌دیگر، حصار شیشه‌ای که مدیران در آن قرار می‌گیرند موجب می‌شود که آنان به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و به‌روز نتوانند شناخت کافی را در مورد سازمان داشته باشند، در نتیجه قادر به تصمیم‌گیری‌ها درست و به موقع نبوده و شفافیت لازم در انجام امور را نداشته باشند. این موضوع سبب بدبینی کارمندان به مدیران و سازمان از ابعاد متفاوت احساسی، رفتاری و شناختی می‌شود. درواقع، کارمندان ممکن است به این نتیجه برسند که منافع مدیران بر منافع سازمان ارجح است و برای مدیران، سازمان و مسائل مربوط به آن اهمیتی ندارد. این امر موجب عدم اعتماد و اطمینان کارمندان به مدیران و همچنین سبب آسیب‌های

References

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269-292 .
- Abubakar, A. M., & Arasli, H. (2016). Dear top management, please don't make me a cynic: intention to sabotage. *Journal of Management Development*, 35(10), 1266-1286.
- Aishwarya, D., Aarthy, D., & Senthilmurugan, M. (2021). The Effect Of Organisational Cynicism On Employee Performance: Testing The Affective, Cognitive And Behavioural Dimensions. *Journal Of Contemporary Issues In Business And Government*, 27(2), 1350-1358.
- Amado, A., Cortez, P., Rita, P., & Moro, S. (2018). Research trends on Big Data in marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 1-7.
- Armstrong, B., Fogarty, G., Dingsdag, D., & Dimpleby, J. (2005). Validation of a computer user satisfaction questionnaire to measure IS success in small business. *Journal of Research and Practice in Information Technology*, 37(1), 27-42.
- Bagheri, M., Montazeri, G., Hesamghasemi, H., & Noruzi, A. (2019). The relationship between the spirit of criticism of managers with customer relationship management and business productivity, *Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(1), 135-145. (In Persian)
- Barimani, A., Niazazari, K., & Salehi, M. (2019). Identification and Ranking of Management by Value Dimensions. *Management Researches*, 12(43), 271-298. (In Persian)
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326 .
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of . Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-4825.
- Danaee fard, H., delkhah, J., & Ghanbary, R. (2019). Goal Ambiguity and Organizational Cynicism in the Public Sector: Is the Perception of Organizational Politics Effective Variable? *Journal of Executive Management*, 10(19), 171-192. (In Persian)
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. . (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deyhimpour, M., & Dolati, H. (2020). The Effect of Organizational Transparency on Organizational Paranoia Mediated by Social Capital. *Social Capital Management*, 7(3), 373-398. (In Persian)
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203-1226.
- Erarslan, S., Çiğdem, K., & Altındağ, E. (2018). Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı), 905-922 .
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ghorbani, A., Ashraf Semnani, B., & Hoseini, M. (2019). Designing a Model to Overcome the Management Glass Fence Based on Imam Ali (a.s) Perspectives Using Qualitative

- Thematic Analysis over Nahj-al-Balagheh and Gherar-al-Hekam. *Quarterly Journal of Nahj al-Balagha Research*, 7(27), 77-97. (In Persian)
- Ghouchani, F., & Badrizadeh, M. (2011). Investigating the effect of organizational culture on the establishment of information systems. *Public Administration Perspaective*, 2(7), 81-95. (In Persian)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159 -171.
- Haghighi Kafash, M., Mazloumi, N., & Mirzamohammadi, F. (2011). Causes and Consequences of Organizational Cynicism (Case Study: Employees of Parsian Electronic Commerce Company). *Management Studies in Development and Evolution*, 21(64), 117-139. (In Persian)
- Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1957). A factorial study of the Leader Behavior.
- Hasanpour, A., Noori, R., & Kiaee, M. (2009). Organizational cynicism; causes and effects. *Organizational Culture Management*, 7(19), 141-119. (In Persian)
- Holland, D., Krause, A., Provencher, J., & Seltzer, T. (2018). Transparency tested: The influence of message features on public perceptions of organizational transparency. *Public Relations Review*, 44(2), 256-264.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800-818.
- Kavoosi, M., Naser Esfahane, A., & Rashide, M. M. (2019). Explaining the Influence of Managers' individuality on Their Management Styles in the Crisis Management Process through Presenting an Applied Model (case study: Managers and Experts of Khuzestan Crisis Management Headquarters). *Disaster Prevention and Management Knowledge*, 9(1), 90-109. (In Persian)
- Mardani Shahr Babak, M., & Khaki, A. (2019). Designing a Productivity Model for the University Staff of the Armed Forces Emphasizing on the Role of Information and Communication Technology. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 167-189. (In Persian)
- Mehrabi, J., & Estiri, M., (2014). Investigating the effect of organizational pessimism on organizational changes among the employees of Sepah Bank in the south of Tehran. *Behavioral Sciences (Abhar)*, 19(6), 173-197. (In Persian)
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Mirzaii, V., Rahim Nia, F., Mortazavi, S., & Shirazi, A., (2018), Organizational Cynicism of the Nurses: A Phenomenological Study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 7(1), 88-102. (In Persian)
- Moghaddam, A., & Mahmoudi Meymand, M. (2018). The Effect of Organizational Cynicism on Tendency to Deviant Behaviours; the Moderating Role Leadership Style. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(89), 73-89. (In Persian)
- Mohammadi Moghadam, Y. & Azadeh, S. (2017). Investigating Affecting and Influential Factors on Organizational Cynicism Among Staff of National Iranian oil Products Distribution Company, *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 8(30), 75-98. (In Persian)
- Mohammadi Pirasteh, S., Abbasiyan, H., HassanPour, A., Jaffarinya, S. (2020). Presenting a Model of Indicators of Organizational Pessimism in the Banking Industry. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 1399(1), 145-186. (In Persian)

- Mohammadi, F., Karimi, J., & Abasi, H. (2020). Explain the pattern of reducing corruption through information and communication technology, transparency and organizational health. *Sociology and lifestyle management*, 5(14), 349-372. (In Persian)
- Mosadeghrad, A., Tajvar, M., & Taheri, S. (2020). Female managers' decision-making in healthcare organizations: Challenges and solutions. *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 51-94. (In Persian)
- Mousavi, S. M., & Amiri Aghdaie, S. F. (2020). Marketing Research in the Fourth Industrial Revolution, Using "Big Data" Analytics and "Machine Learning" to Provide Value to the Customer. *New Marketing Research Journal*, 10(4), 37-54. (In Persian)
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Panahi, B. (2021). A Meta-Analysis of the Variables Effective on Organizational Transparency and the Variables Affected by it in the Studies Carried Out in Iran. *Organizational Culture Management*, 19(4), 683-706. (In Persian)
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34 -56.
- Pirayesh, R., & Jiani, F., (2018), The Impact of Organizational Culture on the Efficiency of Management Information System (MIS) in Governmental Organizations, *3rd International Conference on Dynamic Management, Accounting and Auditing*, Tehran. (In Persian)
- Rayisi, A., & Nastiezaie, N. (2019). The Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Anti-Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Envy. *Career and Organizational Counseling*, 11(38), 117-136.(In Persian)
- Rehan, M. (2017). Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan *International Journal of Management and Economics - Sciendo*, 6, 1-6.
- Sepahvand, R., Saedi, A., & Shariatnejad, A. (2019). An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on Organizational Laziness with the Mediating Role of Organizational Paranoia. *Organizational Culture Management*, 17(4), 549-567 .(In Persian)
- Shirali, F., (1399). The role of internal coordination in reducing costs and improving port and maritime services according to the logistics information system (Case study: Imam Khomeini port). *Maritime Transport Industry*, 6(1), 38-48. (In Persian)
- Tatari, M., Moradi, S., Khademi, S., & Sabzi, A. (2019). Presenting Pattern for Effect of Organizational Pessimism and Political Behavior on Organizational Health of the Staff of The Ministry Of Sports And Youth. *Applied Research in Sport Management*, 8(2), 89-100.(In Persian)
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1, 739-742.
- Vaez Ghasemi, M., & Zadshafagh, M.S. (2020). The interaction of strategic leadership behaviors and organizational culture in strategic coordination and integration of information systems and business enterprise systems. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 17(3), 89-116. (In Persian)
- Yaqhoubi, A., Ahmadi, M., & Qaffari, R. (2020). The Imaging of Glass Government for Increase Satisfaction, Transparency and Development in Governmental Executive Organizations. *Educational Administration Research*, 12(45), 69-100. (In Persian)

آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران

بلال پناهی

استادیار، گروه مدیریت دولتی و جهانگردی، دانشگاه پیام نور، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۱/۲۱) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۴/۲۰)

Futures Studies of Talent Management in Iranian Government Organizations

Belal Panahi

Assistant Professor, Department of public Management and Tourism,
Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (2021/Feb/09) Accepted: (2021/July/11)

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی	Abstract
امروزه برای سازمان‌های پیشرو یک پارادایم اهمیت محوری دارد: سرمایه انسانی، مدیریت استعدادها می‌تواند دانش سرمایه انسانی را به ارزش افزوده تبدیل کند. هدف این پژوهش آن است که به آینده‌سازی برنامه‌های دولت و مجلس برای جذب و نگهداری استعدادها بپردازد و با ساخت سناریوهای مطلوب، نامطلوب، قابل قبول و قابل تحمل آینده‌های محتمل در زمینه مدیریت استعدادها در سازمان‌های دولتی ایران را دسته‌بندی کند. این پژوهش به روش کیفی و آینده‌پژوهی انجام شده است. نوع پژوهش کاربردی، مورد پژوهی و مطالعه روند است. روش جمع‌آوری داده‌ها، روش دلفی است. پانل دلفی شامل ۱۰ نفر از نخبگان علمی و مدیران سازمان‌های دولتی بودند. در این پژوهش تحلیل ساختاری و تحلیل تأثیرات متقابل مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد آینده‌های محتمل در رابطه با مدیریت استعداد شامل طیفی است که از یک‌سو منجر به تشویق استعدادها شده و با به کارگیری سند راهبردی سبب جذب و حفظ نخبگان و استعدادها در سازمان‌ها شده و از دیگر سو به از دست دادن استعدادها و خروج آن‌ها از سازمان‌های دولتی و کشور منجر خواهد شد. براساس ایده تشویق سازمان‌های دولتی باید با بازنگری، ادامه و اصلاح تشویقات خود هرگونه اقدام جهت نگهداری استعدادها را به کار گرفته و با دادن امتیازات مناسب و انگیزاننده به افراد با استعداد سازمان، بر ماندگاری و حفظ آن‌ها تلاش کنند. در پایه تضمین نیز سازمان‌های دولتی در عین تشویق و دادن امتیازات خاص به افراد با استعداد و نخبه باید ابزارهایی را برای ترغیب این سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند تا طمع امکانات خارج، از دل آن‌ها برکنده شود.		A paradigm is central to leading organizations today: human capital. Talent management can turn human capital knowledge into Added Value. The aim of this study is to future the plans of the government and parliament to attract and retain talent and to categorize the possible future in the field of talent management in the final governmental organization of Iran by creating favorable, undesirable, acceptable and tolerable scenarios. This research has been done by qualitative method and Futures Studies. The type of applied research is case study and trend study. The data collection method is the Delphi method. The Delphi panel included 10 academics and executives from government agencies. Structural analysis and interaction analysis were used in this study. The results of the present study showed that the possible future in relation to talent management includes a range that on the one hand has led to the encouragement of talents and by using a strategic document has led to attracting and retaining elites and talents in organizations. On the other hand, it will lead to the loss of talents and their withdrawal from government and national organizations. Based on the idea of incentives, government agencies should review, continue, and modify their incentives to take any action to retain talent and strive to sustain and retain talented individuals by providing appropriate and motivating benefits. On the basis of bribery, government organizations, while encouraging and giving special privileges to talented and elite people, must have the tools to encourage their human capital so that the greed for foreign facilities is removed from their hearts.

واژه‌های کلیدی

آینده‌پژوهی، مدیریت استعداد، سازمان‌های دولتی.

Keywords

Futures Studies, Talent Management, Government Organizations.

مقدمه

از نظر برخی افراد، گذشته ممکن است مبنایی ضعیف برای پیش‌بینی آینده به نظر برسد. این در حالی است که محققان زیادی هم علاقه‌مند به مطالعه تصاویر آینده خود هستند و در این زمینه برای مطالعه پدیده‌های موردعلاقه خود و علل و پیامدهای آن از اطلاعات مربوط به گذشته آن استفاده کرده و به عوامل مختلف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... در گذشته اهمیت زیادی قائل هستند (بندور و همکاران^۱، ۲۰۲۱). همچنین برخی از الگوهای تاریخی ممکن است در آینده نیز گسترش پیدا کنند یا نکات ارزشمندی را درباره آینده و رفتن ما در جهت آن ارائه دهند که برخی الگوهای مهم فرهنگی اجتماعی در این زمینه قابل‌طرح هستند (سندفورد^۲، ۲۰۱۹).

برخی از پدیده‌های مربوط به آینده نیز به‌طور دقیق تحت‌تأثیر گذشته خود قرار می‌گیرند و حتی در مواردی با گذشته خود در هم آمیخته و صداهایی از آینده را می‌توان در گذشته مشاهده کرد (پلی^۳، ۲۰۱۹). از نظر برخی محققان علوم اجتماعی نیز یک جامعه به وسیله تصاویر خود از آینده آرمانی به جلو کشیده می‌شود و از طریق گذشته تحقق یافته خود تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد که این وضعیت تحت عنوان رابطه‌ای پویا و دیالکتیکی بین گذشته و آینده توصیف می‌شود (بندور و همکاران، ۲۰۲۱).

از نظر محققان، آینده جایگاه و حاصل به هم رسیدن روندها^۴، رویدادها^۵، تصورات^۶ و اقدامات^۷ است. آینده در اصل حاصل خواسته‌های گذشته، اجارهای حال و جذبه‌های آتی است و مهم‌ترین موضوع آینده‌پژوهی، ساخت آینده‌های ممکن و محتمل است و شرط نخست آینده‌پژوهی باور عمیق به توان نامحدود یک انسان جهت ایجاد آینده‌های گوناگون است. بر این اساس روندهای گذشته به صورت جبری برای آینده تکرار نمی‌شود و انسان، سازنده و نگارنده آینده است (موسوی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). مطالعه پدیده‌های مختلف سازمانی نیز با روش‌های آینده‌پژوهی و روند پژوهی ازجمله مواردی است که در این راستا مورد توجه قرار گرفته است.

آینده‌پژوهان چیزهای زیادی را از روندها و سناریوهای تکامل جهانی می‌توانند یاد بگیرند و گذشته می‌تواند به صورت ایده‌آل به‌عنوان چشم‌انداز قاب‌بندی برای بررسی تغییرات در مقیاس جهانی و فرآیندهای بسیار طولانی‌مدت تصور شود (ووروس^۸، ۲۰۱۹). یکی از مباحث مهمی که خیلی مورد توجه جوامع مختلف قرار گرفته است، نحوه مدیریت استعداد است که در این پژوهش با رویکرد جدید مورد آینده‌پژوهی قرار گرفته است. پیشرفت‌های صورت گرفته در ابعاد مختلف بیانگر آن است که سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه‌تنها معنی و مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. حتی با وجود فناوری‌شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، مشهود است. زیرا با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و متخصص تصمیمات سازمانی شکل گرفته، مسائل و مشکلات سازمان حل شده و بهره‌وری عینی می‌یابد و بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین و حیاتی‌ترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند. منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان هستند و موفقیت و بقای سازمان به آن‌ها بستگی دارد (آلتینوز و کاکیروگلو^۹، ۲۰۱۳).

امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگه داشتن بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش مؤثری در ارتقای عملکرد افراد داشته باشد. محققان استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. همه افراد دارای استعداد هستند اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان یک

1. Bendor, Eriksson, & Pargman

2. Sandford

3. Poli

4. Trends

5. Events

6. Imaginations

7. Actions

8. Voros

9. Altinöz & Çakiroğlu

در کشور خودمان هم به دلیل شرایط بحرانی کشور و در اختیار قرار نگرفتن امکانات برای نخبگان و استعدادهای خوب شاهد مهاجرت بیشتر آن‌ها هستیم و برای جلوگیری از خروج استعدادها از کشور و سازمان‌های دولتی باید حس مفید بودن را به آن‌ها انتقال داد که در این صورت هرچقدر هم شرایط بحرانی باشد این حس مفید بودن باعث جلوگیری از خروج استعدادها از سازمان‌ها و در نهایت کشور خواهد شد. با وجود آنکه تلاش شده از این روند کاسته شود، ما درصد قابل توجهی از دانش‌آموختگان علمی و استعدادهای برتر هنوز تمایل دارند به کشورهای پیشرفته مهاجرت کنند (رافت، ۱۳۹۵). صندوق بین‌المللی پول در گزارش سال ۲۰۰۹ خود اعلام کرده است ایران به لحاظ مهاجرت نخبگان، در میان ۹۱ کشور در حال توسعه یا توسعه‌نیافته جهان، مقام نخست را داراست (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶). این در حالی است که برخی مسئولان حتی وجود فرار مغزها را از ایران منتفی می‌دانند! حال با توجه به دورنمای ارائه شده توسط مقام معظم رهبری درباره استعدادهای برتر و نخبگان کشوری که هر جوان نخبه به‌عنوان پاره‌ای تن ایران عزیز معرفی می‌شود (رافت، ۱۳۹۵). برای حل مشکلات باید سند راهبردی امور نخبگان را کاملاً جدی اجرا و پیگیری کرد و وضع قوانین از سوی مجلس جهت جلوگیری از خروج استعدادها و در سازمان‌های دولتی را مطالبه کرد. در این پژوهش قصد بر این است تا به آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران بپردازیم و با ساخت سناریوهای مطلوب، نامطلوب، مرجع و قابل تحمل، آینده‌های محتمل در خصوص مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران را بررسی و دسته‌بندی نماییم. بر مبنای اطلاعات روندهای گذشته و فعلی می‌توان سناریوهای احتمالی آینده را ارائه داد همچنین با تصور آینده می‌توان اقداماتی را انجام داد تا روندها و گرایش‌ها به سمت مسیرهای مختلف و مطلوب هدایت شوند (کوویز و کرای، ۲۰۲۱). درباره آینده‌پژوهی باید این مسئله را عنوان کرد که در مطالعات آینده و آینده‌پژوهی طیفی از آینده‌های مختلف وجود دارد که از نظر احتمال وقوع ممکن ولی غیرمحتمل و حتی شگفت‌انگیزند. این بدان معناست که آینده‌های شگفت‌انگیز که از آن‌ها به‌عنوان سناریوهای شگفت‌انگیز نیز نام می‌برند، می‌توانند طیفی وسیع از رخدادهایی باشند که به‌ندرت و با وقوع حوادثی خارق‌العاده به وقوع می‌پیوندند. اما از این آینده‌های ممکن، آینده‌هایی نیز وجود دارند که احتمال

نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در نظر گرفته شده‌اند. استعدادهای علمی در افرادی همچون دانشجویان، استادان و پژوهشگران هرچند به‌عنوان بخش کوچکی در نظر گرفته می‌شوند، اما اهمیت فزاینده‌ای در رشد سرمایه‌های انسانی و پدید آوردن اقتصاد دانشی دارند (هوگز و روق^۱، ۲۰۰۸). اغلب سازمان‌های امروزی نیز دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها هستند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود. از طرف دیگر از مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. در این راستا، مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فرایندهای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت. لذا، سازمان‌ها به این مسئله پی برده‌اند که باید نسبت به جذب مدیران مستعد و توانمند، سرمایه‌گذاری لازم در درازمدت را انجام دهند.

تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که اغلب آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به‌طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. این مشکل و چالش در سازمان‌های دولتی پررنگ و جدی است و نیازمند توجه زیاده‌تری بوده و سیاست‌های جدی و مہی را می‌طلبد. به‌طور کلی مدیریت استعداد از نظر اندیشمندان مختلف دارای اهمیت و ضرورت است؛ اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها و مانع خروج آن‌ها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند و مدیریت استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای موردنیاز خود را به دست آورده و حفظ می‌کنند (اسکوزا و همکاران^۲، ۲۰۱۲).

1. Hughes & Rog

2. Skuza & et al.

3. K'oves & Kir'aly

۲. طراحی یک نظام مطلوب می‌تواند چشم‌انداز در حوزه استعدادها را روشن سازد و نقشه راهی برای مدیریت "توسعه و نگهداشت" این سرمایه باشد.

۳. عدم توانایی در توسعه و نگهداشت استعدادها، هزینه‌های مختلفی اعم از مالی یا روانی یا اجتماعی به همراه داشته که در صورت نپرداختن به آن افزایش خواهد یافت.

۴. لزوم توسعه توانمندی استعدادها در راستای راهبردهای کلان سازمان‌ها از یک‌طرف و افزایش توانمندی در به‌کارگیری کارآتر استعدادها از طرف دیگر به‌عنوان یک ضرورت مهم مطرح است.

۵. این قبیل نظام‌های طراحی شده به رشد آگاهی‌ها و نوآوری علمی در این حوزه نیز کمک خواهند کرد و نگاهی به چگونگی کاربرد آن دانش و تجربه در داخل کشور خواهد داشت (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶).

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان و کارشناسان تعریف شده است. استعدادها افرادی هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ساخته و پیش می‌برند (تامپسون و جاکو، ۲۰۱۷). همان‌طور که ادبیات نظری نشان می‌دهد هم در سطح ملی و هم بین‌المللی تفاسیر مختلف از استعدادها وجود دارد. افراد با استعداد در کشور به عناوین مختلفی مورد خطاب واقع شده‌اند، برخی وزارتخانه‌ها از کلمه "ممتاز" و برخی دیگر از "نخبه" یا "نیروی شایسته و اصلاح" استفاده کرده‌اند، بنیاد ملی نخبگان آن‌ها را در اساسنامه خود "استعداد برتر" می‌نامند، آیین‌نامه المپیادها آنان را "استعدادهای درخشان" نام می‌دهد و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری آنان را "نیروی انسانی نخبه و استعداد برتر" می‌داند. در بحث‌های نظری نیز مدیریت استعدادها، گاهی معادل واژه‌های دیگری از قبیل مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی، راهبرد استعدادها، شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیریت آینده، مدیریت سایه، مدیریت استعدادهای درخشان یا برتر و... مطرح می‌شود که فرق‌هایی با هم دارند. یک نظرسنجی انجام شده به وسیله شرکت مشاوره تاورز پرین نشان می‌دهد که هیچ‌یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد ندارند نوع تعاریف به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر بستگی داشته است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

وقوع آن‌ها بیشتر است که آینده‌های محتمل نامیده می‌شوند و در پژوهش‌های مرتبط با آینده‌پژوهی کار و وظیفه اصلی آینده‌پژوه ابتدا شناسایی و دستیابی به این آینده‌ها و سپس دسته‌بندی آن‌ها به‌عنوان سناریوهای مختلف و ارائه تجویز برای تحقق و عدم تحقق آن سناریو است (مهدوی و بهرامی، ۱۳۹۷). در راستای هدف پژوهش باید این سؤالات مدنظر قرار گیرند: روندهای مهم در زمینه مدیریت استعداد کدامند؟ مهم‌ترین رویدادها در زمینه مدیریت استعداد کدامند؟ تأثیرات متقابل بین رویدادها و روندها کدامند؟ سناریوهای مهم برای مدیریت استعدادها کدامند؟

مبانی نظری

مدیریت استعداد

اخیراً مدیریت استعدادها، به‌عنوان یک ضرورت کلیدی و مهم برای سازمان‌ها معرفی شده است. در مباحث جدید سازمانی، مفهوم مدیریت استعدادها، برای اولین بار توسط مکنزی و تحت عنوان واژه "جنگ برای استعدادها" به کار رفت. مطابق نظر وی، سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود. امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان آشکار می‌سازد، نسلی که از آن‌ها به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه تمایز سازمان‌های اثربخش می‌باشند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا مفاهیم مهمی مثل سرمایه انسانی، مدیریت استعداد و کارکنان دانشی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. این در حالی است که بررسی‌ها بیانگر این است که در سال‌های گذشته تعداد قابل توجهی از استعدادها کشور را ترک کرده‌اند. لذا، به دلایل زیر، نظام مطلوب برای مدیریت استعدادها، سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن اهمیت مضاعفی می‌یابد:

۱. در حال حاضر اغلب سازمان‌ها به این مسئله مبتلا هستند و علاوه بر مدیران، تعداد زیادی از واحدهای سازمانی مانند سامانه جامع منابع انسانی، امور کارکنان، تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در بر گرفته است. این امر بیانگر گستره مسئله است.

مدیریت استعداد و نظام فعلی منابع انسانی

مدیریت استعداد یعنی کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود. همچنین استعداد به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه معرفی شده است (مهدوی و بهرامی، ۱۳۹۷). این فرآیندها و برنامه، مدیران را قادر می‌کند با سرمایه‌گذاری بلندمدت در زمینه پرورش استعدادها، افراد و آموزش مهارت‌های لازم به آنان، در فرایند یافتن نیروی کار متخصص سریع‌تر و موفق‌تر عمل کنند و در زمان خود نیز صرفه جویی کنند. علت این است که تعداد متقاضیان در مشاغل گوناگون زیاد است، اما مهارت‌های این افراد بعضاً با فرصت‌های شغلی موجود در سازمان‌ها متناسب نیست. برنامه جامع مدیریت استعداد می‌تواند به نفع هر دو گروه باشد: هم متقاضیان مشاغل و هم سازمان‌هایی که به دنبال نیروی جدید برای استخدام هستند. بی‌تردید یکی از بهترین زمان‌ها برای مدیریت استعداد، همین روزهاست، چون این روزها فرآیند استخدام نیروی کار به مراتب از نگاه داشتن کارمندان خوب دشوارتر شده است. بنابراین، مدیریت استعداد یعنی داشتن راهبردی برای استخدام با خط‌مشی ثابت که کارکنان خوب را به شرکت بیاورد و با ایجاد تجربه‌ای عالی به رشد و پیشرفت آن‌ها کمک کند. مدیریت استعداد عبارت است از انجام این مراحل در راستای اهداف شرکت: روند استخدام نیروی جدید، نگاه داشتن و پرورش نیروهای کار مستعد و مناسب و فعال نگاه داشتن آن‌ها. مدیریت استعداد یعنی توانایی مدیریت تجربه‌ای که کارکنان یکی پس از دیگری در محیط کار خواهند داشت، به همان روش مدیریت مشتریان شرکت (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی سنتی متفاوت است، اگرچه شباهت‌هایی نیز دارد. هر دو، قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان مثل توسعه فردی می‌دانند. هر دو وظیفه دارند کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کنند. بسیاری از اصول و عملکردهای مدیریت استعدادها هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی) است. تفاوت مدیریت استعدادها با نظام موجود منابع انسانی، نگاه ویژه مدیریت استعدادها به توسعه و نگهداشت این سرمایه است. مدیریت سرمایه انسانی برتر، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف

و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶). همچنین مدیریت استعداد به عنوان مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل‌های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می‌کنند. به عبارت دیگر، شخص مناسب در زمان مناسب در شغل مناسب باشد. اهمیت این موضوع به اندازه‌ای است که امروزه در تمام دنیا موضوع استعداد کارکنان و تلاش برای افزایش دانش مهارت کارکنان به عنوان سرلوحه افکار و فرهنگ کاری دولت‌مردان و مدیران عالی قرار گرفته است و سعی در ترویج فرهنگ مدیریت استعدادها، سازمانی در بین جامعه خودشان دارند (فرزین و همکاران، ۱۳۹۵).

هنوز، شرکت‌های زیادی برای استخدام نیروی جدید از این روند کاری پیروی نمی‌کنند، اما اگر به مدیریت استعداد در جایگاه شایسته آن توجهی نشود، احتمالاً فرایند استخدام به صورت انفعالی و صرفاً از سر احتیاج خواهد بود. علت اینکه چرا کارفرمایان رویکردی انفعالی به استخدام نیروی جدید و منابع انسانی دارند تا حدودی قابل درک است. پیدا کردن نیروی جدید برای جایگاه‌های اصلی شرکت، به خودی خود شما را تحت فشار قرار می‌دهد و به نظر می‌رسد با وجود آن، دیگر زمانی برای طراحی پروسه کلیدی و طولانی مدت برای روند استخدام برایتان باقی نمی‌ماند. امروزه برای استخدام تمام منابع انسانی مناسب، یک ماه کامل زمان لازم است، اما اگر برنامه‌ای مناسب برای مدیریت استعداد وجود داشته باشد، می‌توان با اضطراب کمتر و موفقیت بیشتری این کار را انجام داد (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

در جهان امروز روند مدیریت استعداد، روبه گسترش است. مثلاً در آمریکا میانگین ماندگاری افراد در شغل خود ۴/۴ است. در نتیجه نگاه داشتن نیروهای کار در شغل خود در جایگاه پایینی قرار دارد. این در حالی است که استخدام کارکنان جدید در حال افزایش است. با این اوصاف، مدیریت استعداد هم در این راستا در حال تغییر است. در نتیجه سرعت و کیفیت استخدام باید پیشرفت کند تا خدمات سازمان برای مشتریان جذاب‌تر و محبوب‌تر باشد و روند استخدام سریع‌تر انجام گیرد. با این وصف یکی از عوامل مهم در این مورد مشارکت کارکنان است. همچنین در دنیای امروز یافتن نیروی کار مستعد و خلاق و دارای مهارت‌های کاری بسیار مشکل‌تر از گذشته است که در این میان یکی از رویکردهای مدیریت استعداد حفظ و نگهداری کارمندان مستعد و کارا است.

پیشینه پژوهش

عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی» با استفاده از مباحث نظری و نتایج جلسات گروه کانونی یک نظام مطلوب برای مدیریت استعدادها و زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن طراحی کردند. طبق این مدل دو سیستم توسعه و نگهداشت با شش زیرسیستم مرتبط در نظر گرفته شده است.

غفاری و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی» به اکتشاف و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها پرداختند.

داوودی و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی» با استفاده از تکنیک تحلیل اثرات متقاطع در آینده‌پژوهی و با استفاده از نرم‌افزار میک مک، مؤلفه‌ها استخراج شده، تجزیه و تحلیل و ضمن بررسی و تبیین ارتباط، پیشران‌ها در قالب چند متغیر دسته بندی شدند و در انتها براساس نتایج حاصله و اولویت بندی صورت گرفته، راهکارهای اجرایی جهت نهادینه کردن فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان ارائه کردند.

آلتینز و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی» یک مطالعه زمینه‌ای؛ به این نتیجه دست یافتند که مدیریت صحیح استعداد بر اعتماد سازمانی تأثیر داشته و منجر به ارتقای عملکرد سازمانی خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

ساختار پژوهش حاضر مبتنی بر روش امتداد حال به آینده جهت ساخت آینده است. آینده‌های محتمل در فرآیندی از دل طیفی وسیع از روندها کشف می‌شوند (موسوی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). این پژوهش با به‌کارگیری روش روندپژوهی که یکی از روش‌های آینده‌پژوهی و کیفی است، انجام شده است. انتخاب بین یک روش پژوهش کیفی یا کمی بستگی به عوامل متعددی دارد. مهم‌ترین علت تعیین‌کننده، ماهیت موضوع، مشکل مورد مطالعه و تجربه پژوهشگر است. همچنین برخی از انواع روش‌های پژوهش کیفی می‌توانند اطلاعات عمیق و دقیقی را در خصوص پدیده‌ها، رفتارها و سازمان‌های پیچیده

ارائه کنند. کسب این‌گونه اطلاعات از راه پژوهش‌های کمی به راحتی امکان‌پذیر نیست. در این پژوهش هم با توجه به عوامل ذکر شده از روش کیفی و روندپژوهی استفاده شده است. این پژوهش از نظر هدف، پژوهش کاربردی است که با مورد پژوهی و مطالعه روند انجام گرفته است.

روش جمع‌آوری داده‌ها روش دلفی است که در این راستا از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده که پانل دلفی شامل ۲ نفر از نخبگان علمی و ۸ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی بودند که برای انتخاب خبره‌ها سعی شد تا از افرادی که دارای تحصیلات عالی در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی و یا افراد دارای تجربه در این زمینه استفاده شود. افراد نمونه براساس روش نمونه‌گیری از نوع قضاوتی و هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. در پژوهش حاضر در ابتدا روندها و رویدادهای اصلی و سپس پیشران‌های کلیدی و مهم مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با روش دلفی و مصاحبه شناسایی شدند.

ماتریس‌های تأثیر، تحلیل ساختاری و تحلیل تأثیرات متقابل، از مله مهم‌ترین ابزارهای آینده‌پژوهی محسوب می‌شوند و از جمله روش‌هایی هستند که چگونگی و کیفیت روابط بین متغیرها، روندها و رویدادها را مورد ارزیابی قرار داده و برای شناسایی روابط میان روندها، متغیرها و رفتارها مفید هستند که در این پژوهش هم این ابزارها و روش‌ها مورد استفاده قرار گرفتند.

ساختار روابط از طریق سلسله‌مراتب عوامل و براساس تأثیری که هر عامل بر بقیه عوامل دارد و تأثیری که هر عامل از بقیه عوامل می‌پذیرد، بیان می‌شود. بدین ترتیب در مرحله اول فهرست عوامل مهم مشخص می‌شود و در مرحله بعدی، مرتبط ساختن و توصیف روابط بین متغیرها با استفاده از قضاوت کارشناسان انجام می‌گیرد که بیانگر اثر هر متغیر بر متغیر دیگری است و در آخرین مرحله، متغیرهای اصلی و عوامل کلیدی برای تکامل سیستم شناسایی می‌شوند.

مطابق با این روش طیف گسترده‌ای از داده‌ها در دست آینده‌پژوه قرار می‌گیرد که آینده‌پژوه لازم است درباره همه پیشامدهای بحران تفکر کند و کلیه احتمالات پیش از وقوع بحران را موردسنجش قرار دهد. این مرحله با ترسیم و تحلیل ارتباطات صورت می‌گیرد که به معنای ترسیم تمامی آینده‌های ممکن است حتی با اینکه احتمال دارد یک درصد اتفاق بیافتد و سپس شناسایی و شناخت روندها و رویدادهاست که در گذشته و حال رخ داده است. بعد از آن تأثیر رویدادها و روندها بر پایه ماتریس‌های اثرات انجام می‌گیرد (طباطبایی و نورانی، ۱۳۹۸).

عدم شایسته‌سالاری

بررسی شایستگی افراد و قرار دادن آن‌ها در جایگاه مناسب و براساس توانمندی‌ها و ظرفیت‌های‌شان از مهم‌ترین ضرورت‌های مدیریت یک سازمان است. زمانی که مهم‌ترین کار هر سازمانی جذب نیروی انسانی شایسته و قرار دادن آن‌ها در جایگاه اصلی‌شان باشد و از این نظر بین سازمان‌های مختلف رقابتی سالم برقرار باشد می‌توان انتظار توسعه و پیشرفت آن جامعه را داشت. متأسفانه در کشور ما در موارد زیادی ملاک شایستگی در رتبه‌های بعدی مدنظر قرار می‌گیرد. در سازمان‌های مختلف کشور ژاپن کسانی به رده‌های بالا و عالی مدیریتی می‌رسند که دست کم ۲۵ سال سابقه داشته باشند و رده‌های پایین‌تر مدیریتی را طی کرده باشند (مهدوی و بهرامی، ۱۳۹۷). به گفته کارشناسان ارتقا و انتصاب‌های قومیتی و نژادی باعث بروز پدیده زشتی به نام «مدیریت اتوبوسی» در کشور شده است. در این نوع مدیریت یک مدیر یا مقام مسئول با یک اتوبوس از اقوام و آشنایان خود می‌آید و وقتی هم برکنار می‌شود به صورت اتوبوسی سازمان مربوطه را ترک می‌کند. متأسفانه بخشی از نظام مدیریتی کشور از این بیماری قوم‌گرایی و خویشاوندسالاری رنج می‌برد که نیازمند اصلاح و ترمیم است. متخصصان امر بر این باورند که این بیماری ریشه تاریخی داشته و به اقتصاد نفتی و دولتی بازمی‌گردد. از آنجایی که در طی یک‌صد سال اخیر و با اکتشاف و استخراج نفت اقتصاد کشور به این ماده خدادادی وابسته شد و دولت تصدی آن را بر عهده گرفت سهمین شدن در ثروت ملی بیشتر از راه نزدیک شدن به مرکز قدرت امکان‌پذیر بود تا تکیه بر شایستگی‌های فردی. به همین سبب افراد همواره سعی داشته‌اند تا به انحای مختلف به دولت وصل گردند (قیم، ۱۳۹۷). این امر به صورت یک سنت و فرهنگ در آمده است و چنانچه مدیری بخواهد برخلاف آن عمل کند و اطرافیان و آشنایان خود را به سبب عدم شایستگی در مناسب مختلف قرار ندهد از سوی آن‌ها ترد خواهد شد. بنابراین، می‌توان گفت که عدم شایسته‌سالاری تا حدود زیادی در فرهنگ و تاریخ جامعه ما ریشه دوانده و مبارزه با آن و بازگشتن به قانون و شایسته‌سالاری در کنار اقدامات قانونی، نیازمند کار فرهنگی است.

طراحی مدل جامعی از مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی

سازمان‌ها نیازمند طراحی، استقرار و راه‌اندازی یک سیستم نوین و همه‌جانبه برای همه ابعاد مدیریت استعداد از جمله جذب و شناسایی استعدادها، برتر، ارزیابی، آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و به‌کارگیری آن‌ها هستند؛ چرا که داشتن نیروی انسانی مستعد و نخبه امروزه برای سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته

در مرحله بعد که ترسیم چشم‌انداز و تعیین حوزه‌های هدف است ضمن تعریف افق برنامه‌ریزی، اهداف آرمانی برنامه‌ریزی برای منطقه مورد مطالعه متناسب با ویژگی‌ها و توانمندی‌ها مشخص می‌شود و حوزه‌های هدف نیز در افق آینده به صورت مشخص تبیین می‌شود و به عبارت دیگر، شناخت وضع موجود و شناخت آینده‌های ممکن، محتمل و باورنکردنی اضلاع مثلثی هستند که ترسیم چشم‌انداز را ممکن می‌سازد. در ترسیم چشم‌انداز، سه سطح آینده‌های ممکن، آینده‌های باورکردنی و آینده‌های محتمل ارزیابی می‌شوند و سناریوی مطلوب انتخاب می‌شود (مقیم، ۱۳۹۴). بدین ترتیب سناریوهای مختلف مطلوب، نامطلوب، قابل تحمل و مرجح شناسایی شده و تجویزات لازم جهت وقوع یا عدم وقوع سناریوها در نظر گرفته می‌شود (همان).

یافته‌های پژوهش

شناسایی روندها و رویدادها

در پژوهش حاضر در ابتدا روندها و رویدادهای اصلی و سپس پیشران‌های کلیدی و مهم مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با روش دلفی و مصاحبه شناسایی شدند. بدین ترتیب در نهایت ۶ روند اصلی و ۶ رویداد اصلی و مهم مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعدی هم با تشکیل ماتریس تأثیرات متقابل، اثرات این روندها و رویدادها بر همدیگر تحلیل شده و در نهایت ۵ پیشران کلیدی بر مبنای این تأثیرات شناسایی شدند و در نهایت، بر اساس این پیشران‌های کلیدی سناریوهای مختلف ارائه شد. در ادامه این مراحل به ترتیب ذکر می‌شوند.

روندهای فعلی

نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها

مدیریت استعداد استراتژی تجاری مهم برای توسعه است. امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های مطرح و معروف در سراسر جهان برای استخدام کردن شرایط و معیارهای خاص خودشان را دارند که صد البته این معیارها در پیشرفت هرچه بهترشان تأثیر بسزایی دارند. در ایران نیز چندی است سازمان‌ها و ادارات دولتی به‌منظور تأمین نیروی انسانی موردنیاز موظف به اعلام تعداد نیروی موردنیاز به سازمان استخدامی کشور شده‌اند که از طریق آزمون و داشتن شرایط عمومی و اختصاصی و در صورت کسب شایستگی‌های لازم افراد موردنیاز جذب می‌شوند. متأسفانه برخی از دستگاه‌ها همچنان از طریق اعمال برخی نفوذها نیرو جذب می‌کنند و خلأ استراتژی مدیریت استعداد در جهت جلوگیری از ورود افراد نالایق در سازمان‌های دولتی ایران به‌شدت احساس می‌شود.

شده است. متأسفانه نبود مدل جامع برای هر سازمان باعث بی‌انگیزگی کارکنان شده است و باعث خروج استعدادها از سازمان‌ها می‌شود.

امکانات متنوع سازمان‌ها و دانشگاه‌های خارج کشور با اعطای امکانات رفاهی

از میان کشورهایی که به دلیل در اختیار گذاشتن امکانات پژوهشی و رفاهی به صاحبان اندیشه، بیشترین نخبگان ایرانی را به خود جذب کرده‌اند، آمریکا و کانادا به ترتیب رتبه نخست و دوم را از آن خود کرده‌اند. به تدریج و با پیشرفت حیرت‌آور فناوری برخی کشورها از یک‌سو و عقب‌ماندگی بسیاری از کشورها از سوی دیگر و در نتیجه، پیشرفت فناوری در رشته‌های گوناگون علوم و فراهم بودن وسایل و ابزارهای پژوهش و پژوهش و نیز آماده بودن شرایط زندگی و دستمزد مناسب در این کشورها، موجب شد که افراد متخصص و ماهر، فرهیخته و کارآزموده از سراسر جهان به این کشور سرازیر شوند. از طرف دیگر شرایط اقتصادی و فرصت اشتغال پایین در ایران موجب شده است پدیده فرار مغزها به معضلی برای آن تبدیل شده و هشدار تلقی شد. چرا که خروج نخبگان و مدیریت نکردن استعدادها باعث خالی شدن کشور از ژن‌های باهوش خواهد شد (رضاییان و سلطانی، ۱۳۹۵).

عدم استفاده بهینه از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی و توانایی‌های افراد مستعد

نتایج مطالعات مربوط به بهترین شرکت‌های جهان نشان داده است که نظام جداگانه‌ای برای جذب سرمایه انسانی برتر (مشابه سازمان‌های ما) ندارند و اساساً می‌کوشند همه منابع انسانی جذب شده بهترین باشند. پس از شروع به کار این افراد، شرکت‌ها از نظام مدیریت سرمایه انسانی برتر برای شناسایی و تعالی و نگهداشت «سرمایه انسانی موجود» استفاده می‌کنند. سیاست سازمان‌های کشور از سال ۱۳۷۹ تاکنون جذب استعدادها از بیرون سازمان بوده است، در حالی که شناسایی و توسعه و نگهداشت «سرمایه انسانی موجود» از درون سازمان و ارتقای آن، از لحاظ کاهش هزینه به‌کارگیری نیروی جدید، انرژی، عدم اتلاف وقت جهت انجام کار (مدت زمان سپری شده برای حضور در محل کار از زمان پذیرش نهایی) و خو گرفتن پرسنل جدید ال‌استخدام با مقررات سازمان می‌تواند مطلوب‌تر واقع شد.

الگوی مناسب اشتغال

هرچند سازمان امور اداری و استخدامی کشور با جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

موافق است و معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان امور اداری و استخدامی کشور اعلام کرده محدودیتی در این زمینه وجود ندارد، اما جابجایی شغلی برای نخبگان متقاضی بازگشت و فارغ‌التحصیلان بیکار داخلی با ادامه روند کنونی و اجرای برنامه‌های سنتی ممکن نخواهد بود. چرا که از طرفی ظرفیت محدودی در سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی برای اشتغال افراد وجود دارد و از سویی، دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی حاضر به پذیرش هر پیشنهاد شغلی نیستند و به همین دلیل دایره انتخاب محدودتر می‌شود. در چنین شرایطی، نیاز به اکوسیستم نوآوری و فناوری بیش از پیش احساس می‌شود؛ اکوسیستمی که با توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان شکل می‌گیرد. وقتی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، طرح حمایت از بازگشت نخبگان را اجرایی می‌کند، برای مثال باید بازار کارهای استارت‌آپی را تقویت کرده و مورد حمایت جدی قرار دهد (تسلیمی‌مقدم و زارعیان، ۱۳۹۵).

رویدادهای فعلی

خروج استعدادها

ایران از نظر خروج استعدادها و فرار مغزها در صدر کشورهای جهان قرار دارد. طبق آمار صندوق بین‌المللی پول، سالانه چند هزار نفر از ایرانیان تحصیل کرده برای خروج از ایران اقدام می‌کنند و این معضل در اظهارنظرهای معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری هم به چشم می‌خورد (رافت، ۱۳۹۵). البته اظهارنظرهای افراد مسئول به‌عنوان متولی نهاد مرتبط با ورود و خروج نخبگان از درجه اعتبار بیشتری برخوردار است؛ اما با وجود این، هیچ‌گاه آمارهایی در این زمینه به شکل رسمی منتشر نشده است. همان‌طور که بیان شد خروج نخبگان و مدیریت نکردن استعدادها باعث خالی شدن کشور از ژن‌های باهوش خواهد شد.

تضعیف اقتصادی شدید ایران و کاهش ارزش پول ملی ایران بر اثر تحریم‌ها

اقتصاد ایران بنابه دلایل مختلف سیاسی و خصومت امریکا و همکاری کشورهای اروپایی با آن دچار نوسانات شدید شد و ارزش پول ملی ایران به شدت کاهش یافته است (کالینز و ملاحی^۱، ۲۰۰۹). هم‌چنین تحریم‌های نفتی و دارایی ایران از دوره کارتر تاکنون و بازگشت تحریم‌های لغو شده هسته‌ای به دست دونالد ترامپ مثال‌هایی در این مورد هست که باعث شرایط

بازگشت نخبگان به کشور

چند سالی است بازگشت نخبگان به یکی از دغدغه‌های جدی وزارت علوم و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تبدیل شده است. اما مسئولان آموزش عالی در حالی از تسهیل روند بازگشت و جذب نخبگان سخن می‌گویند که آماری رسمی از تعداد نخبگان و حتی تحصیل‌کردگان خارج از کشور در دست نیست و بین آمارهای مراجع رسمی نیز اختلافات بسیاری وجود دارد. نخستین بار طرح حمایت از بازگشت نخبگان به شکل سیستماتیک در سال ۹۴ توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری به صورت رسمی اعلام و برای بازگشت ۱۰۰ نخبه در سال برنامه‌ریزی شد. اما برنامه‌ریزی‌ها و طرح‌ها پراکنده بوده و نتایج مثبت و حتی مشخصی نداشته است. طرح حمایت از بازگشت نخبگان از چهار سال گذشته اجرایی شده و در تازه‌ترین آماری که معاونت نوآوری و تجاری‌سازی فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در صدوسومین جلسه کمیسیون نخبگان و آینده‌نگاری علم و نوآوری دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه داده، بازگشت ۱۱۳۶ نخبه ایرانی به کشور گزارش شده است. معاون توسعه مدیریت و منابع بنیاد ملی نخبگان هم ۶ شهریورماه ۹۷ اعلام کرد در سه سال گذشته ۱۴۰۰ نفر از نخبه‌های ایرانی مشغول به تحصیل در دانشگاه‌های خارج، به کشور بازگشته‌اند. با وجود این، نه آمار ورود و خروج نخبگان و حتی افراد با قصد ادامه تحصیل در خارج از کشور به دست نهادهای رسمی جمع‌آوری و منتشر می‌شود و نه سازوکار سودمند و مؤثری برای شناسایی و سامان‌بخشی نخبه‌های مهاجر ایجاد شده است؛ چرا که تنها سه روز بعد معاون علمی و فناوری رئیس‌جمهور و رئیس بنیاد ملی نخبگان آماری ۱۰۲۰ نفری ارائه داد! درواقع، باز هم وزارت علوم و بنیاد ملی نخبگان اقدامی اثرگذار برای کمک به تسریع روند بازگشت و جذب نخبگان انجام نداده‌اند (موسوی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴).

اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان

سند راهبردی کشور در امور نخبگان، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و اجرایی‌سازی آن همواره یکی از تأکیدات مقام معظم رهبری است. این سند برای کل کشور است و نه فقط برای بنیاد ملی نخبگان. برای نیل به اهداف تعیین‌شده در حوزه نخبگان و تحقق فرمایشات رهبر معظم انقلاب در این حوزه، توجه به سند راهبردی کشور در امور نخبگان و انجام امور بر مبنای آن، یکی از ملزوماتی است که همه دستگاه‌های ذی‌ربط حتی بنیاد ملی نخبگان و شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به آن عمل کنند. علاوه بر آن، دستگاه‌ها باید بدانند عمل بر مبنای محورهای این

بد اقتصادی در ایران و کمبود امکانات پژوهشی و رفاهی برای نخبگان کشور شده است.

همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها

مطالعات نشان داده‌اند که سازمانی که بر روی استعدادها سرمایه‌گذاری می‌کند، از عملکرد بالایی برخوردار بوده و استعدادها باعث ارزش‌آفرینی برای سازمان می‌شوند. همچنین انتظارات کارکنان به‌طور مداوم در حال تغییر است و افراد مستعد به‌طور فزاینده‌ای علاقه‌مند به انجام کار معنی‌دار و چالش‌برانگیزند که به‌شدت به همراهی مدیران ارشد سازمان‌ها وابسته است. نمونه بارز آن در ایران همراهی مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان است که در اکثر سازمان‌ها مدیران ارشد سازمان‌ها با استعدادهای سازمان همراهی نمی‌کنند (شفیعی نیک‌آبادی و توانگر، ۱۳۹۴).

وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها

وجود فرهنگ غلط «مدیریت اتوبوسی» باعث به هدر رفتن استعدادها در سازمان‌های ایران به خصوص سازمان‌های دولتی شده است که این فرهنگ باید با به‌کارگیری راهکارهای مناسب از طریق سازمان‌ها از اذهان عمومی برداشته شود و این فرهنگ همان‌گونه که بیان شد ریشه در تاریخ ایران دارد و باید ریشه آن از درون خانواده‌ها برکنده شود. همچنین به گزارش کارگر نیوز؛ وقتی از آزمون استخدام سخن به میان می‌آید، معمولاً ذهن ما به سمت آزمون‌های استخدامی دولتی می‌رود. با وجود اینکه استخدام‌ها در بخش دولتی در سال‌های اخیر بسیار کم شده و در حال حاضر سالانه کمتر از ۱۰۰ هزار نفر از طریق آزمون شغل دولتی می‌گیرند، اما همچنان این آزمون‌ها با ضوابطی مشخص برگزار می‌شوند. درباره رعایت قانون و عدالت در آزمون‌های دولتی حرف بسیار است. خیلی‌ها عنوان می‌کنند سازمان‌های دولتی به انحای مختلف از قانون تمکین نمی‌کنند. درواقع، سهمیه داشتن و نداشتن در استخدام دولتی خود مسئله پیچیده و جنجال‌آفرینی است. براساس قانون هرگونه تبعیض در استخدام نیروی کار خلاف است و باید با آن برخورد شود، اما عملاً چنین اتفاقی نمی‌افتد و به نظر می‌رسد اراده‌ای برای رفع این تبعیض‌ها وجود ندارد. در بسیاری کشورها اگر این اقدام خلاف صورت گیرد، شدیداً با متخلفان برخورد می‌شود. باید به این مهم که عدالت شغلی را به دنبال می‌آورد توجه شود. اینکه مدام تأکید می‌شود که در استخدام نباید به مواردی مثل جنسیت و... توجه کرد و به‌کارگیری نیروی کار باید براساس تخصص، مهارت، مدارک تحصیلی و در یک کلام شایسته‌سالاری باشد به این دلیل است که هم عدالت رعایت شود و هم بهره‌وری بالا برود (رضاییان و سلطانی، ۱۳۹۵).

یک ماتریس با ابعاد 6×6 قضاوت خود را در مورد تأثیر هریک از عوامل مندرج در سطر، بر عوامل که در ستون درج شده بودند را در قالب اعداد ۰ تا ۳ بیان کردند که در نرم‌افزار میک‌مک هم همین اعداد تعریف شده‌اند. تفسیر هر کدام از اعداد در نرم‌افزار میک‌مک به این ترتیب است که $0 =$ بدون تأثیر، $1 =$ تأثیر کم، $2 =$ تأثیر متوسط و $3 =$ تأثیر زیاد است. با گرفتن نظرات خبرگان، اجماع نظرات آن‌ها درباره رابطه هر متغیر مشخص شد و در ادامه ماتریس تحلیل اثرات متقابل تکمیل شده است.

بنابراین، بعد از شناسایی روندها و رویدادهای مهم در مدیریت استعداد در آینده، در این مرحله بایستی تأثیر و تأثر این روندها و رویدادها با یکدیگر مورد بررسی قرار گیرند که نتایج تأثیر روندها بر رویدادها بر مبنای منطق نرم‌افزار میک‌مک ذکر شده و در ادامه در جداول ۱ اشاره شده است.

سند، نه تنها اقدامی اضافه بر کارهای سازمانی آن‌ها نیست بلکه در جهت ارتقا و توسعه سازمان‌ها و دستگاه‌های مربوطه در مسیر انجام رسالت‌های ذاتی است. این سند راهبردی به دلیل تغییر شرایط و به وجود آمدن چالش‌ها و موضوعات جدید در حوزه نخبگان، بعضاً نیاز به اصلاح این سند حس می‌شود اما این نکته نباید به معنی متوقف شدن روند اجرایی‌سازی آن باشد. درواقع، تأخیر در اجرایی‌سازی سند راهبردی کشور در امور نخبگان به بهانه بازنگری آن، روند حرکتی کشور در مسیر نخبگان را متوقف می‌کند (فرزین و همکاران، ۱۳۹۵).

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از ماتریس تأثیر متقابل

در این مرحله از روش تحلیل ساختاری برای تحلیل تأثیرات متقابل استفاده شد. بدین ترتیب که افراد پانل دلفی با استفاده از

جدول ۱. تأثیر روندها بر رویدادها

Table 1. Impact of Trends on Events

رتبه	شماره	روند	تأثیر مستقیم و مثبت بر رویداد	تأثیر مستقیم و منفی بر رویداد	تأثیر غیرمستقیم بر رویداد
۱	۲	عدم شایسته‌سالاری	۸	۶	۳
۲	۵	عدم استفاده بهینه از منابع فکری و توان ذهنی	۸	۳	۲
۳	۱	نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها	۵	۵	۳
۴	۴	امکانات متنوع سازمان‌ها و دانشگاه‌های خارج	۴	۵	۳
۵	۶	نبود الگوی مناسب اشتغال	۷	۲	۲
۶	۳	طراحی مدلی جامع از مدیریت استعداد	۳	۴	۶

همچنین نتایج تأثیر رویدادها بر روندها بر مبنای منطق نرم‌افزار میک‌مک ذکر شده و در جداول ۲ اشاره شده است.

جدول ۲. تأثیر رویدادها بر روندها

Table 2. Impact of Events on Trends

رتبه	شماره	رویداد	تأثیر مستقیم و مثبت بر روند	تأثیر مستقیم و منفی بر روند	تأثیر غیرمستقیم بر روند
۱	۶	اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان	۳	۵	-
۲	۴	وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها	۵	۲	۱
۳	۳	همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها	۴	۱	-
۴	۲	تضعیف اقتصادی شدید ایران	۳	۱	۱
۵	۱	خروج استعدادها	۳	۱	-
۶	۵	بازگشت نخبگان به کشور	۱	۲	-

تساوی، آن روندی که تأثیر غیرمستقیم بیشتری داشته باشد در رتبه‌بندی در اولویت بهتری قرار می‌گیرد، با این اقدام مشخص

همچنین در این پژوهش برای رتبه‌بندی روندها از بیشترین تأثیر مستقیم مثبت و منفی استفاده شده است و در صورت

رویدادها (تأثیر منفی کمتر) داشته باشد. بعد از اولویت‌دهی، دسته‌بندی نهایی رویدادها براساس میانگین رتبه آن‌ها در مراحل قبلی برون‌یابی یعنی تأثیر رویدادها بر روندها و تأثیر رویدادها بر یکدیگر صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب هراندازه که عدد میانگین به دست آمده از رتبه رویداد کمتر باشد آن رویداد رتبه بهتری را کسب می‌کند. نتایج ارائه شده در جدول ۳ بیانگر این اقدامات است.

می‌شود که ارتباط روندها با رویدادها به صورت مستقیم چگونه است؟ و در ضمن مشخص می‌شود که این ارتباط به صورت غیرمستقیم چگونه است؟ همچنین رتبه‌بندی براساس انطباق و مطابقت رویداد با روندهای قبلی است. بنابراین، برای اولویت‌دهی به رویدادها، تأثیر مستقیم و مثبت رویداد با روند مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر این برای دو روند برابر بود، رویدادی اولویت می‌یابد که عدم انطباق کمتری با سایر

جدول ۳. رتبه‌بندی نهایی رویدادها

Table 3. Final Ranking of Events

رتبه	شماره رویداد	رویداد	میانگین رتبه
۱	۴	وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها	۲
۲	۶	اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان	۳
۳	۲	تضعیف اقتصادی شدید ایران	۴
۴	۵	بازگشت نخبگان به کشور	۵
۵	۳	همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها	۶/۵
۶	۱	خروج استعدادها	۷

کلیدی استفاده کرد. بنابراین، در این پژوهش به ۵ پیشران کلیدی مهم می‌رسیم که از تعامل این روندها و رویدادهای مهم به دست آمده‌اند:

پیشران‌های کلیدی

با بررسی روندها و رویدادها شناسایی شده، پیشران‌های این پژوهش مشخص می‌شوند. بدین ترتیب برای مشخص کردن و دستیابی به آینده‌های محتمل می‌توان از این پیشران‌های

جدول ۴. پیشران‌های کلیدی

Table 4. Key Drivers

شماره رویدادها	شماره روندها	پیشران کلیدی	حالت اول	حالت دوم
۳ و ۶	۲ و ۵	مدیریت استعداد توسط مدیران ارشد	مطلوب	نامطلوب
۵ و ۶	۱ و ۲ و ۶	به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان	همراهی مدیران	عدم همراهی مدیران
۳ و ۴	۲ و ۶	اقدامات راهبردی ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری	فرهنگ شایسته‌سالاری	وجود مقاومت در برابر فرهنگ شایسته‌سالاری
۳ و ۵ و ۶	۱ و ۳ و ۵ و ۶	اقدامات ترغیبی از سوی دولت در جهت استعدادها	اقدامات انگیزشی دولت	عدم اقدامات انگیزشی
۱ و ۲	۲ و ۴ و ۵	آستانه تحمل نخبگان در برابر ناعدالتی‌ها	خوشتن‌داری	خروج از سازمان و کشور

به هم‌پوشانی که نسبت به یکدیگر دارند، آینده‌های محتمل استخراج شده‌اند:

آینده‌های محتمل

از کنار هم قرار دادن پیشران‌های کلیدی شناسایی شده با توجه

شود که افراد نخبه از افکار خلاق خود بهره گرفته و به صورت بهینه از توان ذهنی خود استفاده کرده و ضمن بقای سازمان به توسعه هرچه بیشتر آن کمک کنند. بنابراین، این سناریوها عبارت‌اند از:

۱- سناریو مطلوب

اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان. در شرایط بی‌اعتمادی کنونی نخبگان به مدیران ارشد می‌توان با برقراری شایسته‌سالاری و همچنین با ایجاد قانون‌های محکم و حفظ نیازهای مشترک سازمان و کارکنان با استعداد، از خروج آن‌ها جلوگیری کرد.

۲- سناریو مرجع

ادامه شرایط فعلی با اصلاحات جزئی و مختصر در مدیریت استعدادها که البته ممکن است منجر به بقای تنش‌ها میان نخبگان و سازمان‌ها و نارضایتی شود و یا ممکن است که با همکاری محدود ادامه پیدا کند.

۳- سناریو قابل تحمل

نارضایتی کارکنان با استعداد، عدم استفاده بهینه از توان ذهنی و ظرفیت بالقوه انسانی و عدم توان سازمان‌های دولتی در پیشبرد اهداف و چشم‌اندازهای پیشرو.

۴- سناریو نامطلوب

عدم تحمل کارکنان با استعداد و نارضایتی شدید از تبعیض‌ها و عدم شایسته‌سالاری و عدم مدیریت استعدادها، خروج استعدادها از سازمان‌ها، خروج موفقیت سازمان‌ها در چشم‌اندازها و به تعویق افتادن چندین ساله اهداف سازمان‌های دولتی، ناکارآمدی دولت و شکست برنامه‌های اقتصادی و سیاسی، خالی شدن کشور از ژن‌های باهوش.

بحث و نتیجه‌گیری

سیستم مدیریت استعداد و نخبگان در جوامع به‌عنوان بخشی مهم از نظام حاکمیتی محسوب می‌شود و به خاطر اهمیت زیادی که دارد به‌طور حتم باید در رفع ایرادهای آن تلاش کرد. همان‌طور که بیان شد تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعدادها مواجه‌اند و نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی بوده که به‌طور قابل‌توجهی توانایی آن‌ها را در رشد شرکت محدود ساخته است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

پیشینه پژوهش در سطح کشور نیز نشان می‌دهد که پروژه‌هایی در سازمان‌هایی مانند شرکت ایران‌خودرو، سایپا، واگن

۱. عدم مدیریت استعداد توسط مدیران ارشد، اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان و استعدادها، همراهی مدیران ارشد.

آینده محتمل: ادامه این شرایط باعث تنش بین استعدادها و مدیران شده و مقاومت استعدادها همچنان ادامه خواهد یافت.

۲. عدم مدیریت استعداد توسط مدیران ارشد، اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان و استعدادها، عدم همراهی مدیران ارشد.

آینده محتمل: ادامه شرایط برای افراد با استعداد در سازمان‌ها ناممکن و باعث خروج آن‌ها خواهد شد.

۳. عدم طراحی مدل جامع مدیریت استعداد، الگوی مناسب اشتغال، شایسته‌سالاری، مدیریت مطلوب استعدادها توسط مدیران ارشد.

آینده محتمل: بازگشت نخبگان به کشور، توسعه اقتصادی الگوی مناسب اشتغال، فرهنگ‌سازی شایسته‌سالاری، اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان، عدم مقاومت مدیران ارشد.

آینده محتمل: ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری و استفاده بهینه از استعدادها

۵. تضعیف شدید اقتصادی ایران، وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها، عدم شایسته‌سالاری، نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها، خویشتن‌داری نخبگان.

آینده محتمل: تصویب سند راهبردی جدید نخبگان و به‌کارگیری در همه ارگان‌ها.

۶. تضعیف شدید اقتصادی ایران، وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها، عدم شایسته‌سالاری، نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها، عدم خویشتن‌داری استعدادها.

آینده محتمل: ایجاد تنش در نخبگان، خروج از سازمان‌ها، عدم رشد اقتصادی و سیاسی، فرار مغزها، عدم استفاده بهینه و ظرفیت بالقوه انسانی.

سناریوسازی و تجویز

حال این آینده‌های محتمل استخراج شده را با توجه به چارچوب نظری پژوهش مورد دست‌بندی قرار می‌دهیم. پس طیف سناریوها باید به‌گونه‌ای ساخته و طرح شود که در حالت نامطلوب بدترین اتفاق محتمل یعنی رسیدن اقدامات به آن حد از ناامیدی که در استعدادها منجر به ایجاد حس ناامیدی در برابر حل مسائل سازمان‌ها شده و این امر باعث خواهد شد که حتی تصمیم به ترک سازمان بگیرند. در بهترین حالت هم که سناریو مطلوب است مدیریت استعداد از طرق سازمان‌ها به نحوی انجام

باید با بازنگری، ادامه و اصلاح تشویقات خود ه گونه اقدام جهت نگهداری استعدادها را به کار گرفته و با دادن امتیازات مناسب و انگیزاننده به افراد به استعداد سازمان، بر ماندگاری و حفظ آن‌ها تلاش کنند. عوامل مختلفی مثل عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی در این زمینه می‌تواند به‌عنوان مشوق عمل کنند. اشتغال و دستمزدهای بالا، شرکت دادن آن‌ها در پروژه‌های تحقیقاتی، امکان مشارکت در زندگی اجتماعی و سرنوشت جامعه، حقوق شهروندی، حمایت از منافع و حقوق معنوی، تعریف و مشخص کردن شخصیت حقوقی افراد، امکانات و تسهیلات رفاهی لازم و ضروری برای زندگی سالم، تعریف و مشخص بودن و شفاف بودن حقوق و قوانین، وجود نهادهای و دستگاه‌های قضایی برای پیگیری نقض حقوق و قوانین افراد، حمایت یکسان و برابر قانون از همه افراد جامعه، وجود دادگستری مستقل و بی‌طرف، احترام به زندگی خصوصی افراد، آزادی اندیشه و تفکر، آزادی عقیده و بیان و دستیابی آزادانه به اطلاعات و غیره.

در پایه تطمیع نیز سازمان‌های دولتی در عین تشویق و دادن امتیازات خاص به افراد با استعداد و نخبه باید ابزارهایی را برای ترغیب این سرمایه‌های انسانی خود داشته باشد تا طمع امکانات خارج، از دل آن‌ها برکنده شود. یکی از دلایل اصلی مهاجرت استعدادها خوب، قرار نگرفتن امکانات در اختیار آن‌ها است و اگر این خلأها جبران شوند و بهره‌مندی از حمایت جامعه و دولت محقق شود، افراد داوطلب خدمت به جامعه خواهند بود.

به‌کارگیری این دو رویکرد اساسی بایستی با انتظارات و خواسته‌های افراد با استعداد همسو بوده و انگیزش کافی در آنان را به وجود آورد. همچنین لازم است دقت و توجه شود که سیاست‌های مناسب و همسویی در این راستا اتخاذ شده و به‌طور کامل و عادلانه هم اجرا شوند. رعایت این تناسب و همسویی به‌عنوان رویکردی موفق در جهت تحقق سناریو مطلوب عمل خواهد کرد.

سپاسگزاری

مقاله حاضر با عنوان آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. بدین‌وسیله از کلیه مدیران، محققان و متخصصان که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند و همچنین از داوران محترم و سایر عزیزانی که با نظرات و پیشنهادهای خود در ارتقای این مقاله سهیم بودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

پارس اراک و تراکتورسازی تبریز، مؤسسه مالی و اعتباری مهر، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با عناوین جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و ... اجرا شده است. البته این طرح‌ها بیشتر به جانشین‌پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۹۵). مورد دیگر پژوهشی با موضوع تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی و پژوهش دیگری با موضوع ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران منتشر و نتیجه نهایی آن انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی انجام شده است (تسلیمی مقدم و زارعیان، ۱۳۹۵).

شاید بیشترین پژوهش در این خصوص در صنعت نفت صورت گرفته باشد. چرا که برای ارزیابی نحوه اجرای طرح استعدادها، در ۱۲ سال گذشته یازده پروژه انجام شده است. این پژوهش‌ها از سال‌های ابتدایی این طرح شروع شده و به یکی از جنبه‌ها و حوزه‌های نگرانی در خصوص استعدادها پرداخته است. پژوهشی که سه سال قبل در مورد شرکت نفت صورت گرفته و تأکید شده که در طرح استعدادها، بیشتر به مقوله جذب تأکید شده تا نگهداری و نیاز به بازنگری دارد (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶). هدف این پژوهش ساخت آینده‌های محتمل در مدیریت استعداد و جلوگیری از خروج استعداد از سازمان‌های دولتی بود که پس از مطالعه روندها و رویدادهای عملیاتی کشور و با انجام برون‌یابی روند، در روندها و رویدادها به ۵ پیشران کلیدی جهت کشف آینده‌های محتمل از درون طیفی گسترده از وجوه عدم قطعیت ممکن دست یافتیم. سپس از دل این پیشران‌ها، آینده‌های محتمل را استخراج شد و به شش وضعیت محتمل در آینده رسید که با کاربست نظریه مبنایی به‌کارگیری سند راهبردی و استراتژی‌های مدیریت استعداد سناریوهایی طرح گردید که در یک سر طیف بدترین حالت یعنی خروج استعدادها به نحو غیرقابل‌کنترل را در بر می‌گیرد و در یک سر دیگر طیف بهترین حالت یعنی مدیریت استعدادها و جلوگیری از خروج آن‌ها از سازمان‌های دولتی به نحوی که موجب تأمین منافع ایران باشد، طراحی شدند. نهایتاً در بخش آخر راه‌های تحقق و عدم تحقق سناریوهای مطلوب، مرجع، قابل‌قبول و نامطلوب را تحت عنوان تجویز واکاوی کرده راهکاری را تحت عنوان اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان برای تمام ارگان‌ها و سازمان‌ها، اصلاح فرهنگ شایسته‌سالاری، ایجاد الگوی مناسب اشتغال، طراحی مدل جامع از مدیریت استعدادها و همکاری مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در نظر گرفتیم که شامل دپایه تشویق و تطمیع است. براساس ایده تشویق سازمان‌های دولتی

References

- Akefiyan, N., & Rashidi, M. (2017). The optimal talent management system in organizations, the infrastructure and its implementation requirements. *Productivity Management*, 10(40), 159-286. (In Persian)
- Altinöz, M., Çakiroğlu, D & Cop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Bendor, R., Eriksson, E., & Pargman, D. (2021). Looking backward to the future: On past-facing approaches to futuring. *Futures*, 125: 102-666.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Davoodi, S. A.; Yaqubi, N. M.; Orei-Yazdani, B.; Imani, A. M. (۲۰۱۷). Identify and explain the components and drivers of the effect on talent identification and success in the higher education system. *Social-Cultural Strategy Quarterly*. 6(24), 235-261. (In Persian)
- Farzinfar, H., Boroumand Alipour, N.R., & Rezaeifar, H. (2017). Identification and ranking of talent management factors in the customs of Khorasan Razavi province. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*. (In Persian)
- Ghaffari, H., Purkiyani, M., Abbas Shkari, G., Shaykhi, A. (2017). Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. *The journal of Public Management Researches*, 10(36), 117-142. (In Persian)
- Hakim, Q. (2019). Investigating the roots of managerial challenges in the Islamic society of Iran. *International Conference on Management and Humanities Research in Iran*. University of Tehran. (In Persian)
- Hosseini, M.H., Rahmani, Z., Habibi, F. (2010). Identifying and Priority the Indexes of Job-fitness and labor in recruiting specialized human resource. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 3, 25-34. (In Persian)
- Hughes C, J., & Rog E. (2008). Talent management a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Köoves, A., & Király, G., (2021). Inner drives: Is the future of marketing communications more sustainable when using backcasting? *Futures*, 130, 102-755.
- Mahdavi, A.M., & Bahrami, A. (2016). Talent management: from theory to theory, processes and perspectives. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*. (In Persian)
- Moqimi A. (2015). Future epistemology of theoretical approaches to urban planning, architecture and building industry. *Urban Management*, 14(38), 75-104. (In Persian)
- Mousavinia, S., Shiri, A., & Taban, M. (2016). Investigating the Relationship between Talent Management and Succession Development in Higher Education Centers of Ilam Province: A Case Study of Payame Noor and Islamic Azad Universities. *Fifth National Conference and Third International Conference on Accounting and Management*. (In Persian)
- Poli, R. (2019). *Anticipation and the philosophy of the future*. Handbook of anticipation (pp. 109-118). Cham: Springer.
- Rafat, M. A. (2016). Brain flight from south to north Causes and consequences. *International Conference on New Research in Economic Management and Accounting*, Berlin, 19 July 2016. (In Persian)
- Rezaeian, A., & Soltani, F. (2010). Introducing a comprehensive and systematic talent management model to improve the individual performance of oil industry employees. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 3(8), 7-50. (In Persian)
- Sandford, R. (2019). Thinking with heritage: Past and present in lived futures. *Futures*, 111, 71-80.
- Shafiee Nikabadi, M., Tavangar, R Zahr. (2015). Investigating the relationship between talent management and organizational entrepreneurship. *International Conference on Humanities, Psychology and Social Sciences*, November 18, 2015. Tehran, International Conference Center of Radio and Television. (In Persian)

- Skuz A., Scullion H., & McDonnell, A. (2012). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Tabatabaei, S.M., & Nourani, S.A.S. (2020). Futures studies of Islamic Republic of Iran's Political Relations with United States by 2024. *Bibliographic Information*, 4(2), 81-107. (In Persian)
- Taslimi Moghadam, F., & Zareian Baghgah, F. (2016). Talent wars and trust crises in organizations. *International Conference of Management Elites, Shahid Beheshti University. 2016, Tehran-Iran*. (In Persian)
- Thomson, P., & Jaque, V. (2017). *Creativity and the Performing Artist, Behind the Mask*. A volume in Explorations in Creativity Research.
- Voros, J. (2019). *Big history and anticipation*. In R. Poli (Ed.), *Handbook of anticipation* (pp. 425-464). Cham: Springer.

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان گلستان)

سعید علمشاهی^۱، *محسن فرهادی‌نژاد^۲، سید عباس ابراهیمی^۳

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۶/۰۹) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۹/۱۳)

Identify and Prioritize the Factors of Inefficient Decisions by Public Sector Managers (Case Study: Government Organizations of Golestan Province)

Saeed Alamshahi¹, *Mohsen Farhadinejad², Seyed Abbas Ebrahimi³

1. MSc. Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Semnan University, Semnan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Semnan University, Semnan, Iran.

Received: (2021/Dec/04) Accepted: (2021/Aug/13)

«نوع مقاله: پژوهشی - پیمایشی»

Abstract

Considering the wide consequences of ineffective decisions made by public sector managers that lead to waste of resources, waste of opportunities and reduced public trust in the government, the present study aims to identify the causes of this phenomenon and determine the importance of each of these factors. In the qualitative part, through interviews with 20 government managers of Golestan province, using targeted sampling at the basic, intermediate and higher levels, key factors were identified and using the content analysis method and Maxqda software, the data set was organized in 27 criteria and in 3 categories. In order to ensure the accuracy of the coding, the result of the content analysis was sent to some participants and corrective comments were applied. In the quantitative phase, in order to rank the factors, hierarchical analysis method and pairwise comparison questionnaire with the participation of 45 people were used. The data obtained from the questionnaires were analyzed by Expert choice software. Findings indicate that factors related to the decision-making process (0.473), organizational factors (0.355) and factors related to the decision-makers (0.173), respectively, play the most important role in making ineffective decisions from the perspective of participants. Based on the research findings, it can be said that due to the fact that changing the personal characteristics of managers is very difficult and less important among the factors, government organizations can focus on improving the decision-making process and controlling organizational factors influencing decisions, significantly improve the quality of public sector decisions.

Keywords

Ineffective Decision-Making, Decision-Making Process, Public Sector Managers, Decision Makers.

چکیده

با عنایت به تبعات گسترده اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی که منجر به اتلاف منابع، فرصت سوزی و کاهش اعتماد عمومی به دولت می‌شود، پژوهش حاضر با هدف شناسایی علل این پدیده و تعیین اهمیت هریک از این عوامل و با رویکرد ترکیبی انجام شد. بخش کیفی پژوهش از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران دولتی استان گلستان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند در سطوح پایه، میانی و عالی انجام گرفت و عوامل کلیدی، شناسایی و با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای، مجموعه داده‌ها در قالب ۲۷ معیار و در ۳ طبقه سازمان‌دهی شدند. به منظور اطمینان از صحت کدگذاری‌ها نتیجه تحلیل مضمون برای برخی مشارکت‌کنندگان ارسال و نظرات اصلاحی اعمال گردید. در فاز کمی پژوهش نیز به منظور رتبه‌بندی عوامل از روش تحلیل سلسله‌مراتبی و پرسشنامه مقایسات زوجی با مشارکت ۴۵ نفر استفاده شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، با نرم‌افزار اکسپرت چویس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری (۰/۴۷۳)، عوامل سازمانی (۰/۳۵۵) و عوامل مرتبط با فرد تصمیم‌گیرنده (۰/۱۷۳) به ترتیب مهم‌ترین نقش را در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش ایفا می‌نمایند. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت با توجه به اینکه تغییر خصوصیات فردی مدیران، بسیار دشوار بوده و اهمیت کمتری نیز در بین عوامل دارد، سازمان‌های دولتی می‌توانند با تمرکز بر اصلاح فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل عوامل سازمانی مؤثر بر تصمیمات تا حد قابل‌توجهی کیفیت تصمیمات بخش دولتی را بهبود بخشند.

واژه‌های کلیدی

تصمیم‌گیری غیر اثربخش، فرآیند تصمیم‌گیری، مدیران دولتی، تصمیم‌گیرندگان.

مقدمه

واژگان مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی تصمیم‌گیری را فرآیند شناختی انتخاب یک موضوع یا مورد از میان چند گزینه بیان می‌دارد (داداشی خاص و بابائی نیولوثی، ۱۳۹۳). دولت‌ها وظایف و راهبردهای کلان خود را از طریق دستگاه‌ها و سازمان‌های تحت پوشش خود در سطح جامعه انجام می‌دهند. این سازمان‌ها هستند که بخش قابل‌توجهی از توفیق دستیابی به اهداف و تصویر شهروندان از دولت‌ها را شکل می‌دهند. عملکرد موفق این سازمان‌ها به کسب اهداف کلان و ارتقای سطح کارآمدی دولت‌ها منجر می‌شود و ناکامی آن‌ها در انجام مطلوب مسئولیت‌ها و وظایف خود نیز سبب تقویت تصور ناکارآمدی دولت‌ها و کاهش مشروعیت آن‌ها می‌شود (فارنهام و هورتون^۱، ۲۰۰۰). در میان عوامل گوناگونی که به موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله شود، نقش مدیران دولتی اهمیتی قابل‌توجه دارد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۴) و موفقیت هر سازمانی غالباً به کیفیت تصمیمات مدیران آن سازمان بستگی دارد (اقبال، اخطار و سلیم^۲، ۲۰۲۰). تصمیم‌گیری، مسئولیت بزرگی برای مدیران نه‌تنها در برابر خود سازمان بلکه در برابر کارکنان و سایر ذی‌نفعان است (نگولسکو و دوال^۳، ۲۰۱۴). مدیران دولتی به‌واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۰).

اگر به‌زعم هرسی^۴ و بلانچارد^۵، مدیریت، انجام کارها به وسیله گروه‌ها، افراد و دیگر منابع برای تحقق اهداف سازمانی باشد (مقیمی، ۱۳۹۶: ۲۲۰)، تصمیم‌گیری در مورد اینکه این منابع چگونه مصرف شوند بر عهده مدیر است. مدیران برای هماهنگی با دنیای کنونی باید بیاموزند که چگونه بهترین تصمیمات را در سریع‌ترین زمان ممکن بگیرند. تلاش برای اتخاذ بهترین تصمیم همیشه موفق نبوده است و گاهی اوقات مسائلی منجر به اتخاذ تصمیمات بی‌ثمر و غیر اثربخش می‌شوند. تصمیمات بد گاهی اوقات به بخش‌هایی از پروسه تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. مثلاً راه‌حل‌ها خوب تعریف نشده‌اند و یا اطلاعات صحیح جمع‌آوری نشده و یا تحلیل هزینه - منفعت به‌خوبی انجام نشده است، اما گاهی شکست در تصمیم‌گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن

تصمیم‌گیر و نقایص آن در انتخاب صحیح بازمی‌گردد (هاموند، کینی و ریفا^۶، ۱۹۹۸). در فرآیند بهبود مدیریت دولتی، توسعه مهارت‌های مختلف مدیریتی برای کارکنان ادارات دولتی، برای کمک به آن‌ها به‌منظور تحقق اهداف عملکردی جدید ضرورت دارد (روتا^۷، ۲۰۱۴). مدیران دولتی باید مهارت‌های ارتباطی خود را به‌عنوان عنصری مهم در تصمیم‌گیری ارتقا دهند تا مقبولیت آن‌ها در پذیرش تصمیمات از سوی سایر اعضای سازمان افزایش یابد و همچنین باید در مورد آنچه از افراد انتظار می‌رود و نحوه اجرای تصمیم، بسیار شفاف عمل کنند (لسکاج، کومه و زیکا، ۲۰۱۵).

تصمیم‌گیری در بخش دولتی دارای محدودیت‌های خاصی است و مهم‌ترین آن‌ها محدودیت‌های اعمال شده از سوی قوانین و مقررات و بودجه است که حتی در مواردی همین محدودیت بودجه‌ای، اجازه صرف هزینه برای جمع‌آوری و بررسی تمامی اطلاعات مربوط به تصمیم را به مدیران نمی‌دهد (همان). درواقع سازمان‌های دولتی در قیاس با سازمان‌های بخش غیردولتی حتی اگر منابع مالی لازم برای پرداخت هزینه‌های تجزیه و تحلیل‌های پیچیده را داشته باشند، به دلیل برخورداری از طیف گسترده و متنوعی از ذی‌نفعان نمی‌توانند نتایج این بررسی‌ها را به‌راحتی در بهینه‌سازی تصمیمات خود دخیل نمایند (برانت، ونگر و نثومن^۸، ۲۰۲۱). از آنجا که طبیعت تصمیم‌گیری در بخش دولتی به‌گونه‌ای است که هم طیف گسترده‌ای از شهروندان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و هم موجب ائتلاف منابع کمیاب دولت که در سال‌های اخیر به دلیل محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها کمیاب‌تر نیز شده‌اند می‌شود و مهم‌تر اینکه در مواردی می‌تواند نسل‌های بعدی را نیز متأثر سازد. ازاین‌رو، عواملی که منجر به اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران می‌شوند موضوع بسیار مهمی است که در پژوهش‌ها کمتر به آن پرداخته شده و مخصوصاً بر مبنای رویکرد ترکیبی، مطالعه بومی در خصوص این پدیده به‌طور خاص مشاهده نشد. لذا، به‌منظور کاهش حجم تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های دولتی، شناسایی علل اتخاذ چنین تصمیماتی توسط مدیران، ضرورت می‌یابد. مطالعاتی که در گذشته در حوزه تصمیم‌گیری مدیران انجام شده است، عموماً مهم‌ترین عواملی که مانع تصمیم‌گیری اثربخش می‌شوند را به صورت طبقه‌بندی شده شناسایی و رتبه‌بندی نکرده‌اند. ازاین‌رو، در پژوهش حاضر، در پی پاسخ به این سؤال هستیم که چرا برخی مدیران بخش دولتی تصمیمات

6. Hammond, Keeney & Raiffa

7. Răuță

8. Brandt, Wagner & Neumann

1. Farnham & Horton

2. Iqbal, Akhtar & Saleem

3. Negulescu & Doval

4. Hersey

5. Blanchard

ساده‌تری انجام دهند. رابین^۵ و کالتر^۶ این استراتژی‌ها را تصمیم‌گیری شهودی^۷ نامیده‌اند. البته آن‌ها معتقدند این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها نتیجه سال‌ها کار و تجربه است (رابینز و کالتر، ۲۰۱۸: ۱۶۰). شرایطی که افراد حین تصمیم‌گیری در آن قرار دارند می‌تواند بر تصمیم تأثیرگذار باشد. به‌طور مثال، تصمیم‌گیری در سطوح بالا می‌تواند اضطراب قابل‌توجهی را در بین مدیران ایجاد کند، این اضطراب می‌تواند احتمال جانب‌داری از سازمان را افزایش دهد (کوپر و ویتکر^۸، ۲۰۱۴). زمانی که عواملی به صورت غیرعادی بر فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر بگذارند، سبب انحراف در تصمیم‌گیری منطقی خواهند شد. در نتیجه، تصمیماتی غیرمعقول و غیرمنطقی خواهیم داشت. مبدأ این عوامل تأثیرگذار گاهی می‌تواند در فرآیند تصمیم‌گیری باشد. به‌طور مثال استخراج اطلاعات درست نبوده است و یا مسئله به‌روشنی تبیین نشده است، اما گاهی اوقات ریشه اشتباه نه در فرآیند تصمیم‌گیری بلکه در ذهنیت فرد تصمیم‌گیرنده است. شیوه و چگونگی عملکرد مغز بشر، گاه زمینه را برای ارتکاب اشتباه در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. محققان، این اشتباهات را که در شیوه تفکر بشر به هنگام تصمیم‌گیری مطرح می‌شوند، دام‌های تصمیم‌گیری^۹ می‌نامند (راعی و فلاح‌پور، ۱۳۸۹). برخی صاحب‌نظران از این دام‌های تصمیم‌گیری با عنوان تله‌های روان‌شناختی^{۱۰} در اندیشه تصمیم‌گیرنده یاد کرده‌اند (هاموند و همکاران، ۲۰۰۶). رابینز و جاج معتقدند به دلیل اینکه افراد می‌خواهند در تصمیم‌گیری‌ها از راه میان‌بر بروند به خطاهایی در تصمیم‌گیری برخورد می‌کنند. برای اینکه تلاش کمتر کرده و خود را درگیر با سبک و سنگین کردن کارها نکنند، تجربیات، احساسات درونی و قوانین کلی را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کنند (رابینز و جاج، ۲۰۱۷). رابینز و کالتر نیز از این اشتباهات با عنوان خطاها و سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری یاد می‌کنند. آن‌ها معتقدند که تصمیمات سرانگشتی^{۱۱} مدیران، گاهی منجر به این اشتباهات می‌شود (رابینز و کالتر، ۲۰۱۸). سایبرت و همکاران نیز در پژوهشی دیگر به این نتیجه رسیدند که ارتباط مستقیمی بین تصمیم‌گیری و نتایج پیش‌بینی شده در ذهن فرد وجود دارد (سایبرت و همکاران، ۲۰۲۰). در ادامه، خلاصه‌ای از تحقیقات مرتبط با موضوع در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود.

غیر اثربخش اتخاذ می‌کند و میزان اهمیت این عوامل از منظر بازیگران این عرصه چقدر است؟

پیشینه پژوهش

اصطلاح "تصمیم‌گیری" به فرآیندهای شناختی مربوط به قضاوت، ترجیح، طبقه‌بندی و استنباط اشاره دارد (لوکس^۱، ۲۰۱۹). تصمیم‌گیری از موضوعات مهم و اصلی در همه الگوهای مختلف مدیریت و سازمان است (شافریتز، اوت و جنگ^۲، ۲۰۱۵). همان‌طور که پیتر دراگر می‌گوید، ۹۰ درصد فعالیت‌ها در مدیریت، تصمیم‌گیری است (لسکاج، کومه و زیکا، ۲۰۱۵). میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر دستگاه بستگی تام به نحوه اعمال اختیارات مدیر آن دستگاه در قالب تصمیم‌گیری دارد و از دید بسیاری از صاحب‌نظران مانند سایمون و پیتر دراگر، مدیریت، همان تصمیم‌گیری است (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۸). عمل تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای اهمیت دارد که برخی نویسندگان، سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف می‌کنند (هچ^۳، ۲۰۱۳) و همچنین آن را از مهم‌ترین علل شکست یا موفقیت یک سازمان به حساب می‌آورند (الوانی، ۱۳۹۵). منظور از تصمیمات غیر اثربخش در این مطالعه، تصمیماتی است که یا بسیار بیشتر از حد مجاز به طول می‌انجامد و یا توسط افراد نامناسب یا بخش اشتباهی در سازمان یا براساس اطلاعات اشتباه اتخاذ شده و منجر به تصمیمات بد می‌شود (نگولسکو و دوال، ۲۰۱۴). به‌زعم برخی کارشناسان در دوره‌های گذشته و شاید آغاز تاریخ اندیشه و فلسفه، فرآیند تصمیم‌گیری به‌طور کامل قابل‌شناسایی تلقی می‌گردید (هولناگل^۴، ۲۰۰۷) اما به نظر می‌رسد برخی تصمیمات در بخش دولتی، بسیار پیچیده و منحصر به فرد بوده و یا برای نخستین بار تجربه می‌شوند و لذا، تا حد زیادی تابع فرآیندهای شناختی تصمیم‌گیران می‌باشند (لوئسش، ۲۰۱۹). نحوه تصمیم‌گیری مدیران براساس تفاوت‌های فردی متفاوت است، زیرا هر فردی دارای طرز تفکر و شیوه پردازش اطلاعات متفاوتی است که بین تصمیمات آن‌ها تفاوت ایجاد می‌کند (اقبال و همکاران، ۲۰۲۰). زمانی که افراد با برخی از محدودیت‌ها برخورد می‌کنند و نمی‌توانند به همه اطلاعات موردنیاز دسترسی داشته باشند و یا زمان و انرژی کافی برای آن را نداشته باشند، سعی می‌کنند تصمیم‌گیری را با استراتژی

5. Robbins
6. Cultur
7. Intuitive Decision Making
8. Cooper & Whittaker
9. Decision Making Pitfalls
10. Psychological Traps
11. Rules of Thumb

1. Loesch
2. Shafritz, Ott & Jang
3. Hatch
4. Hollnagel

جدول ۱. پیشینه پژوهش

Table 1. Background of research

نام محقق	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
جهانی‌کیا و همکاران (۱۳۹۷)	تبیین مدل تصمیم‌گیری شهودی در فضای عدم قطعیت ناشی از نوآوری	یافته‌های پژوهش، استفاده از شهود در تصمیم‌گیری در بین شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی را مورد تأیید قرار می‌دهد. در حقیقت ترکیبی از اطلاعات نامعتبر و تغییرات اطلاعات موجود در طول زمان باعث می‌شود که تصمیم‌گیران عملاً مبانی تصمیم‌گیری محکمی نداشته باشند و مجبور شوند به شهود اتکا کنند.
الیاسی و بادل (۱۳۹۴)	تأثیر عوامل محیطی بر تصمیم‌گیری در کسب‌وکارهای نوپا	بیشترین تأثیر بر کسب‌وکارهای نوپا را محیط فرهنگی-اجتماعی و محیط مذهبی-انسانی دارای کمترین تأثیر است. همچنین تصمیم‌گیری اخلاقی بر اساس «استدلال فایده‌باوری» در ترکیب با «استدلال نسبی بودن»، دارای بیشترین اولویت است.
زمانی (۱۳۹۴)	بررسی موانع به‌کارگیری خلاقیت در تصمیم‌گیری مدیران در شرکت ریخته‌گری تولید قطعات خودرو و اتمسفر	مؤثرترین عامل در تصمیم‌گیری خلاقانه مدیران «دسترسی آزادانه به اطلاعات» و «عدم حمایت مالی» است.
فیض‌الهی و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی تأثیر اتوماسیون اداری بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران و کارشناسان	سیستم اتوماسیون اداری تأثیر معنی‌دار و مثبتی برافزایش تصمیمات صحیح، دقیق، به‌هنگام بودن و اقتصادی بودن دارد.
آتش‌پور و صمصام شریعت (۱۳۸۸)	بررسی فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان‌های موفق و ناموفق	مشکلات سازمان‌ها در دو گروه فنی و اداری تقسیم شدند و همچنین از برخورد مدیران با این مشکلات مدلی برای تصمیم‌گیری تدوین شد که این مدل به تبیین آسیب‌های موجود در تصمیم‌گیری می‌پردازد و همچنین قادر است سازمان‌ها را متناسب با تصمیماتی که اتخاذ کرده‌اند در دو گروه موفق و ناموفق تقسیم کند.
جوزف و گابا ^۱ (۲۰۲۰)	ساختار سازمانی، پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری: قشه راه برای تحقیقات	نه نوع منبع موجود برای اطلاعات و نه کمیت اطلاعات برای درک نحوه پردازش آن‌ها کافی نیست. ما در دریایی از اطلاعات غوطه‌ور و نحوه استفاده از آن را بلد نیستیم.
ژو و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)	تأثیر قوانین تصمیم‌گیری و رفتارهای غیر سازنده همکاران بر حداقل کردن هزینه اجماع در تصمیم‌گیری گروهی	دو عامل قوانین تصمیم‌گیری و رفتارهای غیرسازنده تیم تصمیم، به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری گروهی شناسایی شد
برونل ^۳ و بولو ^۴ (۲۰۱۷)	خودشیفتگی و عملکرد در تصمیم‌گیری‌های رفتاری	خودشیفتگی ارتباط معنی‌داری با تصمیم‌گیری‌های رفتاری ندارد و ارتباط بین خودشیفتگی و تصمیم‌گیری را بسیار ضعیف دانسته‌اند.
فان ^۵ (۲۰۱۶)	نقش سبک‌های تفکر در خودکارآمدی تصمیم‌گیری شغلی برای دانشجویان	سبک‌های تفکری که تولیدکننده خلاقیت می‌باشند در خودکارآمدی تصمیم‌گیری دانشجویان نقش مثبتی دارند و هیچ رابطه معنی‌داری بین سبک‌های تفکر معمولی و خودکارآمدی تصمیم‌گیری شغلی دانشجویان وجود ندارد.
الکام و تیتریک ^۶ (۲۰۱۵)	تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس بر رضایت شغلی معلمان	رضایت شغلی معلمان ارتباط معناداری با سبک تصمیم‌گیری مدیران دارد و مدیران عموماً از سبک‌های عقلایی ^۷ استفاده می‌کنند و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی ^۸ به‌ندرت توسط مدیران اتخاذ می‌شود.
آلوکا و وجویه ^۹ (۲۰۱۴)	ابعاد و عوامل مؤثر بر تصمیم‌های پرخطر و محتاطانه	برخی از عوامل مانند جنسیت، سن و گروه‌بندی کمیت انضباطی مدرسه بر اتخاذ تصمیمات نامتعارف و پرخطر تأثیر خواهند گذاشت.

1. Joseph & Gaba

2. Xu, Chen, Dong, & Chiclana

3. Brunell & Amy

4. Buelow & Melissa

5. Fan

6. Olcuma & Titrec

7. Rational Decision-Making

8. Avoidant Decision-Making

9. Aloka & bojuwoye

نام محقق	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
دل میسیر و همکاران ^۱ (۲۰۱۲)	صلاحیت تصمیم‌گیری، عملکرد اجرایی و توانایی‌های شناختی عمومی	همچنین سایر عوامل مانند مشخصات رفتاری فرد، نوع مشکل و اثرات مشکل بر مراحل انضباطی مدرسه نیز بیان شدند.
بولفیکووا همکاران ^۲ (۲۰۱۰)	تصمیم‌گیری مدیر در سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل تجربی رویکرد بوروکراتیک در مقابل رویکرد یادگیری	تفاوت چشم‌گیری در موقعیت‌های ضروری تصمیم‌گیری و موقعیت‌های ی‌ضروری وجود دارد. دیدگاه بوروکراتیک تصمیم‌گیری در شرایط پرخطر، بسیار قدرتمندتر عمل می‌کند؛ در حالی که رویکرد یادگیری در شرایط عادی، بهتر است. همچنین بیان می‌دارد مدیرانی که رویکرد یادگیری سازمانی را در فرآیند تصمیم‌گیری‌شان اتخاذ کرده‌اند، در فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله موفق‌تر عمل کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی و رتبه‌بندی دلایل اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش، از رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. فلسفه استفاده از این رویکرد، رسیدن به علل بومی تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های دولتی کشور است که در پژوهش‌های قبلی به آن پرداخته نشده است و بعد از احصای عوامل اصلی، این عوامل از طریق تعداد بیشتری از خبرگان ارزیابی شد. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون به‌منظور دستیابی به عوامل مستتر در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و همچنین ادبیات موضوع استفاده شده است. از آنجا که تمام مدیران مشارکت‌کننده، تجربه تصمیم‌گیری غیر اثربخش را ندارند یا دست کم در حال حاضر از کیفیت تصمیمات خود اطلاع دقیقی ندارند از رویکردهای پدیدارشناسانه یا روایت پژوهشی که لازمه آن تجربه مستقیم پدیده است استفاده نشده و تنها به تجربه مدیریت در بخش عمومی اکتفا شده است. نمونه‌گیری اولیه این بخش به روش نمونه‌گیری هدفمند با سه نفر از مدیران دولتی استان گلستان که دارای حداقل ۵ سال سابقه مدیریت بوده و در بخش‌های مختلف (دستگاه‌های

خدماتی، تولیدی و زیربنایی) فعالیت می‌کردند، صورت گرفت تا تنوع مشارکت‌کنندگان در بخش‌های مختلف رعایت شود و سپس جهت ادامه فرآیند مصاحبه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. بدین‌صورت که پس از پایان هر مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان که با موضوع آشنایی پیدا کرده‌اند، درخواست شد که یک یا دو نفر که می‌توانند در پربار کردن موضوع کمک کنند را معرفی نمایند و بدین‌ترتیب مصاحبه تا زمان رسیدن به اشباع نظری، با انجام مصاحبه با ۲۰ نفر از افراد جامعه آماری ادامه یافت. پس از اتمام مصاحبه‌ها و نگارش متن کامل مصاحبه‌ها، داده‌های حاصل در نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای وارد شد. به‌منظور حصول اطمینان از صحت کدگذاری‌ها و بالا بردن قابلیت اعتماد تحلیل مصاحبه‌ها، از راهبرد بازخورد مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است. بدین معنا که خروجی حاصل از تفسیر و تحلیل مصاحبه‌ها به برخی مصاحبه‌شوندگان ارائه شد که از مطالب متنوع‌تر و ادبیات پیچیده‌تری در مصاحبه‌ها برخوردار بودند و مواردی که ناشی از ادراک نادرست محقق بود اصلاح شد. اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ لحاظ شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

Table 2. Characteristics of Participants in the Qualitative Part

جنسیت	سنوات خدمت (سال)	پست سازمانی	تحصیلات
زن	۱۵ الی ۲۰	مدیر پایه	کارشناسی
مرد	۲۰ الی ۲۵	مدیر عالی	ارشد
۲	۳	۶	۸
۱۸	۱۷	۴	۱۰

در بخش کمی به‌منظور رتبه‌بندی و ارزش‌گذاری داده‌های حاصل از تحلیل کیفی از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. این روش با در نظر گرفتن اثر هم‌زمان کلیه معیارهای دخیل و مقایسه امتیازات آن‌ها، به اولویت‌بندی گزینه‌ها پرداخته و با به‌کارگیری روابط معرفی شده گزینه مطلوب را تعیین می‌نماید (صادق‌پور و رئیسی، ۱۳۸۳). در این تکنیک ابتدا ساختار سلسله‌مراتبی مسئله ساخته می‌شود و سپس با مقایسه زوجی بین معیارها و شاخص‌های مورد مطالعه، وزن نسبی هریک از آن شاخص‌ها تعیین می‌شود و سپس با توجه به وزن‌های به دست آمده ارزش هریک از نمونه‌های مورد مطالعه محاسبه می‌شود (جواهری، داغستانی، ۱۳۸۵). در

پژوهش حاضر برای مقایسه و رتبه‌بندی مضمون‌های حاصل از تحلیل کیفی از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شده است. با عنایت به گستردگی ابعاد مقایسه‌ها که منجر به کاهش سطح دقت و کیفیت پاسخ‌ها می‌شود، پرسشنامه‌های طراحی شده جهت مقایسه زیرمعیارهای هر معیار اصلی که شامل سه پرسشنامه مجزا است توسط ۱۵ خبره ارزیابی شد که در مجموع ۴۵ نفر از اعضای جامعه را در بر می‌گیرد. به‌عبارتی، هر گروه از عوامل سه‌گانه فردی، فرآیندی و سازمانی، توسط ۱۵ نفر خبره در قالب سه گروه ارزیابی شد. اطلاعات مربوط به مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه‌ها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پرسشنامه‌های مقایسات زوجی
Table 3. Characteristics of Participants in Paired Comparison Questionnaires

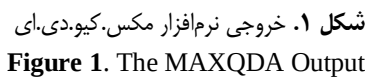
جنسیت		سنوآت خدمت (سال)		پست سازمانی					تحصیلات	
زن	مرد	۱۵ الی ۲۰	۲۰ الی ۲۵	بالاتر از ۲۵	مدیر پایه	میانی	مدیر عالی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۲	۴۳	۸	۱۶	۲۱	۲۰	۱۵	۱۰	۲۰	۱۹	۶
میانگین سنوآت: ۲۳ سال					میانگین مدیریت: ۱۱					

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در روش تحلیل سلسله‌مراتبی، شاخصی به نام نرخ ناسازگاری از طریق نرم‌افزار محاسبه و اعلام می‌شود که برای بررسی مفهوم پایایی استفاده می‌شود. این شاخص به‌گونه‌ای طراحی شده است که در صورت ناسازگار و متناقض بودن پاسخ‌های خبرگان، این مسئله خود را نشان داده و بدین ترتیب به نامناسب بودن پرسشنامه و پاسخ‌ها پی خواهیم برد و در حالتی که ناسازگاری از حدنصاب ده درصد بیشتر باشد، لازم است ارزیابی‌ها مجدد انجام شد. روایی پرسشنامه نیز به تأیید سه نفر از خبرگان موضوع رسیده است.

یافته‌های پژوهش

با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها در نرم‌افزار مکس. کیو. دی. ای. تعداد ۵۷۴ کد اولیه استخراج شد. سپس به بررسی و تلفیق کدهای اولیه به‌گونه‌ای که کدهای مشابه و هم مفهوم در یک

مضمون قرار بگیرند پرداخته شد. فرآیند بازبینی و پالایش مضامین به صورت مستمر ادامه یافت تا در انتها تعداد ۲۷ مضمون‌های اصلی شکل ۱ حاصل شد. متناسب با ارتباط مضمون‌های پالایش شده، هریک از مضمون‌ها در ذیل یکی از طبقه‌های کلی سه‌گانه، عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده، عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری و عوامل سازمانی قرار گرفته‌اند.



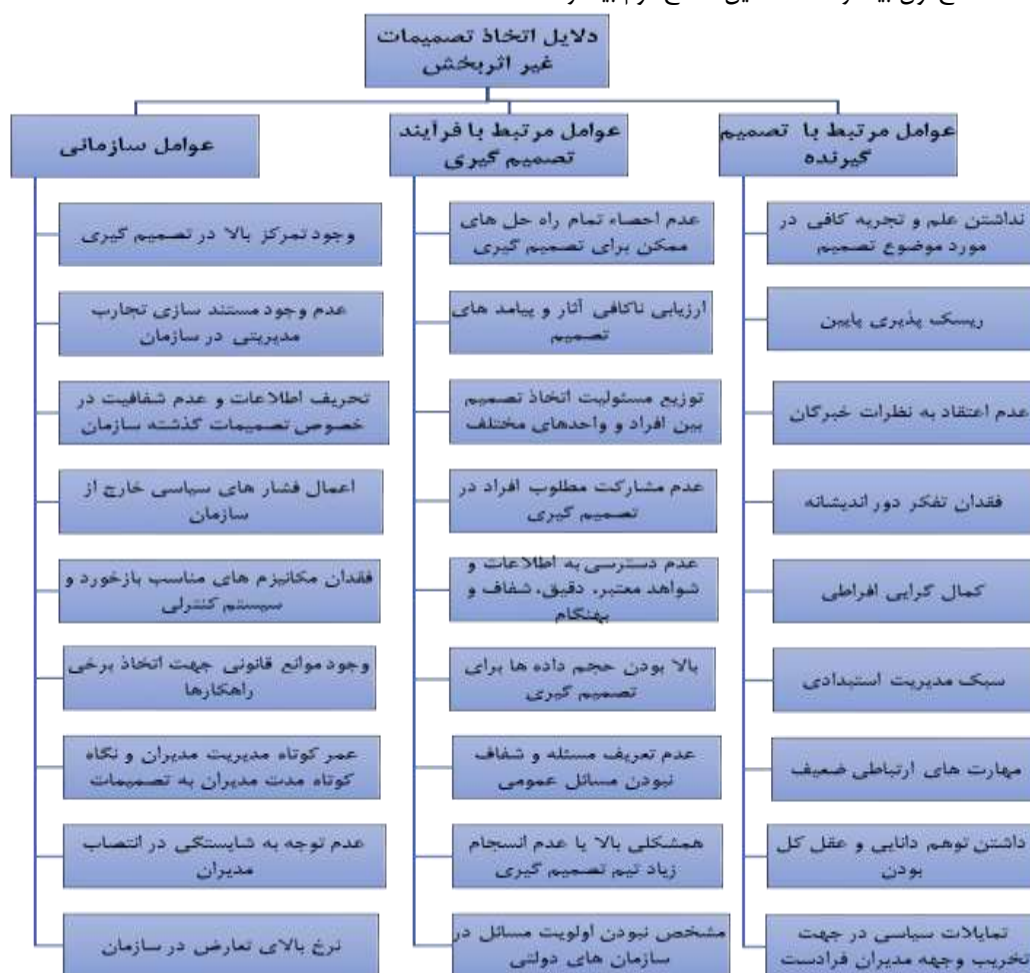
جدول ۴. فهرست طبقه‌بندی شده حاصل از مضامین پالایش شده

✓ عدم احصا تمام راه‌حل‌های ممکن برای تصمیم‌گیری ✓ ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم ✓ توزیع مسئولیت اتخاذ تصمیم بین افراد و واحدهای مختلف ✓ عدم مشارکت مطلوب افراد در تصمیم‌گیری ✓ عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و به‌هنگام ✓ بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری ✓ عدم تعریف مسئله و شفاف نبودن مسائل عمومی ✓ هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری ✓ مشخص نبودن اولویت مسائل در سازمان‌های دولتی	عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری
✓ وجود تمرکز بالا در تصمیم‌گیری ✓ عدم وجود مستندسازی تجارب مدیریتی در سازمان ✓ تحریف اطلاعات و عدم شفافیت در خصوص تصمیمات گذشته سازمان ✓ اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان ✓ فقدان مکانیزم‌های مناسب بازخورد و سیستم کنترلی ✓ وجود موانع قانونی جهت اتخاذ برخی راهکارها ✓ عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات ✓ عدم توجه به شایستگی در انتصاب مدیران ✓ نرخ بالای تعارض در سازمان	عوامل سازمانی

✓ نداشتن علم و تجربه کافی در مورد موضوع تصمیم	عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده
✓ ریسک‌پذیری پایین	
✓ عدم اعتقاد به نظرات خبرگان	
✓ فقدان تفکر دوراندیشانه	
✓ کمال‌گرایی افراطی	
✓ سبک مدیریت استبدادی	
✓ مهارت‌های ارتباطی ضعیف	
✓ داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن	
✓ تمایلات سیاسی در جهت تخریب وجهه مدیران فرادست	

معیارهای اصلی تحلیل سلسله‌مراتبی و در سطح سوم نیز زیرمعیارها قرار دارند که در پایین معیار اصلی خود قرار گرفته‌اند.

به کمک داده‌های حاصل از تحلیل مضمون ساختار سلسله‌مراتبی به صورت شکل ۲ طراحی شد. این ساختار شامل ۳ سطح است. سطح اول بیانگر هدف تحلیل، سطح دوم بیانگر



شکل ۲. طرح سلسله‌مراتبی

Figure 2. Hierarchical Design

معیارها در برابر یکدیگر و هریک از زیرمعیارها با یکدیگر مشخص شد. در ادامه به بررسی خروجی‌های این نرم‌افزار می‌پردازیم:

به کمک ساختار سلسله‌مراتبی طراحی شده، پرسشنامه‌های مقایسه زوجی طراحی شد. پس از وارد کردن داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به نرم‌افزار اکسپرت چویس و آنالیز داده‌ها از طریق نرم‌افزار، ماتریس مقایسات زوجی و همچنین وزن هریک از

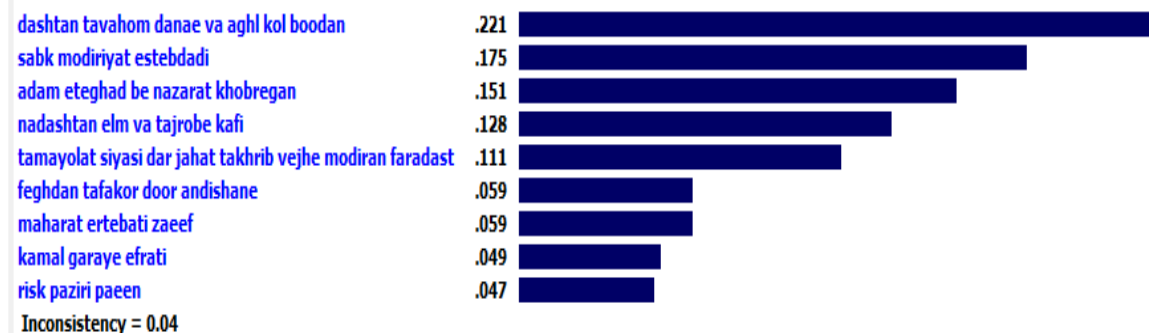
عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده، معیار عوامل مرتبط با مقایسات زوجی آن در شکل ۳ آمده است. تصمیم‌گیرنده از ۹ زیر معیار تشکیل شده است که ماتریس

	nadashtan	risk paziri	adam etegh	feghdan ta	kamal gara	sabk modir	maharat er	dashtan ta	tamayolat
nadashtan elm va tajrobe kafi		5.18267	1.29131	1.91186	2.87849	1.06387	1.4214	2.08341	1.2586
risk paziri paeen			3.92025	1.75483	2.3213	5.19511	1.24236	3.53764	2.8191
adam eteghad be nazarat khol				4.75334	2.37393	1.14681	2.78962	2.53994	1.10965
feghdan tafakor door andishan					1.20794	3.94998	1.50511	3.43211	1.79082
kamal garaye efrati						2.73294	1.18849	3.74322	2.4977
sabk modiriyat estebdadi							3.94789	1.52444	1.75961
maharat erdebati zaef								2.42778	1.45515
dashtan tavahom danae va ag									2.29638
tamayolat siyasi dar jahat takh	Incon: 0.04								

شکل ۳. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده

Figure 3. Matrix of pairwise comparisons of sub-criteria of factors related to decision makers

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۴) گزارش شده و مطلوب است. در شکل ۴ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزن تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است و زیرمعیارها از بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.



شکل ۴. رتبه‌بندی زیر معیارهای عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده

Figure 4. Ranking sub-criteria of factors related to the decision maker

مطابق خروجی شکل ۴، شاخص‌ها به ترتیب اهمیت در جدول ۵ مرتب شده‌اند.

جدول ۵. رتبه‌بندی ارزش وزنی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرد تصمیم‌گیرنده

Table 5. Ranking Sub-Criteria Related to Decision-Maker Factors

رتبه	ارزش وزنی	نام زیرمؤلفه
۱	۰/۲۲۱	داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن
۲	۰/۱۷۵	سبک مدیریت استبدادی
۳	۰/۱۵۱	عدم اعتقاد به نظرات خبرگان
۴	۰/۱۲۸	نداشتن علم و تجربه کافی در مورد موضوع تصمیم
۵	۰/۱۱۱	تمایلات سیاسی در جهت تخریب وجهه مدیران فرادست
۶	۰/۰۵۹	فقدان تفکر دوراندیشانه
۷	۰/۰۵۹	مهارت‌های ارتباطی ضعیف
۸	۰/۰۴۹	کمال‌گرایی افراطی
۹	۰/۰۴۷	ریسک‌پذیری پایین

عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری، به شکلی مشابه، شاخص مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری نیز خود از ۹ زیر شاخص عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری، به شکلی مشابه، شاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن در شکل ۵ آمده است.

	adam ehssa	arzyabi nal	tozi masuo	adame mo	adam dast	bala booda	adam tarif	hamshekli	moshakhas
adam ehssa tamam raheh ha		3.69058	1.58936	3.22046	4.63092	3.25717	1.06353	3.74791	1.23967
arzyabi nakafi asar va paya			3.94433	1.404	1.99526	4.97963	3.0404	3.79829	3.66812
tozi masuoliyat etekhaz tas				4.26009	4.53075	1.2104	1.19963	5.50853	1.44202
adame mosharekat matlook					2.62653	4.33502	3.86818	3.59443	3.54393
adam dastresi be etelaat va						3.14939	3.25717	3.39346	2.30782
bala boodan hajm dade ha							1.69248	5.05699	1.13113
adam tarif masale va shafaf								2.66184	1.80885
hamshekli bala ya adam en									2.96494
moshakhas naboodan olavi	Incon: 0.05								

شکل ۵. ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

Figure 5. Matrix of pairwise comparisons of sub-criteria of factors related to Decision-Making Process

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۵) گزارش شده و مطلوب تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است و زیرمعیارها از بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.

hamshekli bala ya adam ensejam ziyad team tasmim	.299
adame mosharekat matloob afraad	.179
arzyabi nakafi asar va payamad haye tasmim	.157
adam dastresi be etelaat va shavahed motabar	.127
adam ehssa tamam raheh hal haye momken	.058
adam tarif masale va shafaf naboodan masel	.058
moshakhas naboodan olaviyat masael dar sazman haye dolati	.049
tozi masuoliyat etekhaz tasmim beyn afraad mokhtalef	.038
bala boodan hajm dade ha	.035
Inconsistency = 0.05	

شکل ۶. رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

Figure 6. Ranking Sub-Criteria Related to Decision-Making Process

خروجی‌های حاصل از شکل ۶ که به اولویت معیارها پرداخته است در جدول ۶ بیان شده‌اند.

جدول ۶. رتبه‌بندی ارزش وزنی زیرمعیارهای عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

Table 6. Ranking Sub-Criteria Related to Decision-Making Process

رتبه	ارزش وزنی	نام زیر مؤلفه
۱	۰/۲۳۹	هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری
۲	۰/۱۷۹	عدم مشارکت مطلوب افراد در تصمیم‌گیری
۳	۰/۱۵۷	ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم
۴	۰/۱۲۸	عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و بهنگام
۵	۰/۰۵۸	عدم احصا تمام راه‌حل‌های ممکن برای تصمیم‌گیری
۶	۰/۰۵۸	عدم تعریف مسئله و شفاف نبودن مسائل عمومی
۷	۰/۰۴۹	مشخص نبودن اولویت مسائل در سازمان‌های دولتی
۸	۰/۰۳۸	توزیع مسئولیت اتخاذ تصمیم بین افراد و واحدهای مختلف
۹	۰/۰۳۵	بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری

عوامل سازمانی: شاخص عوامل سازمانی نیز خود از ۹ زیرشاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن در شکل ۷ آمده است.

	vojoood tam	adam vojor	tahrif etela	emale fesh	feghdan m	vojoood mav	omre koota	adame tavi	nerkh bala
vojoood tamarkoz bala dar ta		1.45204	1.02127	3.9487	2.63276	1.10845	4.81871	1.54118	1.76033
adam vojoood mostanad saz			3.0048	3.4925	2.15327	1.05114	5.72465	3.01568	2.36739
tahrif etelaat va adame sha				3.96485	2.9733	1.32115	5.62571	1.96875	1.07616
emale feshar haye siyasi kh					1.77759	2.18231	1.01714	1.03714	2.33894
feghdan mekanizm monase						2.47857	4.08382	1.41534	1.16086
vojoood mavane ghanooni ja							4.35072	1.02752	1.16706
omre kootahe modiriyat mo								1.33033	2.12042
adame tavajoh be shayeste									1.58686
nerkh balaye taaroz dar saz	Incon: 0.04								

شکل ۷. ماتریس مقایسات زوجی زیر معیارهای عوامل سازمانی

Figure 7. Matrix of pairwise comparisons of sub-criteria of factors related to Organizational Factors

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۴) گزارش شده و مطلوب
 است. در شکل ۸ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزنی

تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است؛ و زیرمعیارها از
 بیشترین ارزش وزنی به کمترین ارزش وزنی مرتب شده‌اند.



شکل ۸. رتبه‌بندی زیرمعیارهای عوامل سازمانی

Figure 8. Ranking Sub-Criteria of Organizational Factors

بنابراین خروجی، شاخص‌ها به ترتیب اولویت (اهمیت) در جدول ۷ مرتب شده‌اند.

جدول ۷. رتبه‌بندی ارزش وزنی زیرمعیارهای عوامل سازمانی

Table 7. Ranking Sub-Criteria of Organizational Factors

رتبه	ارزش وزنی	نام زیرمؤلفه
۱	۰/۲۵۹	عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات
۲	۰/۱۸۴	اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان
۳	۰/۱۲۸	عدم توجه به شایستگی در انتصاب مدیران
۴	۰/۱۱۴	فقدان مکانیزم‌های مناسب بازخورد و سیستم کنترلی
۵	۰/۰۷۷	نرخ بالای تعارض در سازمان
۶	۰/۰۷۳	وجود موانع قانونی جهت اتخاذ برخی راهکارها
۷	۰/۰۶۵	وجود تمرکز بالا در تصمیم‌گیری
۸	۰/۰۶۱	تحریف اطلاعات و عدم شفافیت در خصوص تصمیمات گذشته سازمان
۹	۰/۰۳۹	عدم وجود مستندسازی تجارب مدیریتی در سازمان

زیرمعیارهای خود با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

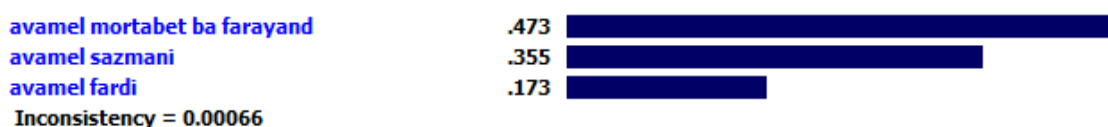
ماتریس مقایسات زوجی ۳ معیار اصلی نیز در شکل ۹ آمده
 است. شایان ذکر است که سه معیار اصلی بدون در نظر گرفتن

	avamel fardi	avamel mortabet	avamel sazmani
avamel fardi		2.66846	2.11105
avamel mortabet ba farayand			1.36826
avamel sazmani	Incon: 0.00		

شکل ۹. ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی

Figure 9. Matrix of pairwise comparisons of main indicators

نرخ ناسازگاری در این ماتریس (۰/۰۰۰۶۶) گزارش شده و مطلوب است. در شکل ۱۰ نمودار رتبه‌بندی و ارزش وزنی تعیین شده شاخص‌ها آورده شده است و معیارها از



شکل ۱۰. رتبه‌بندی معیارهای اصلی

Figure 10. Ranking of Main Indicators

بنابراین خروجی، شاخص‌ها به ترتیب اولویت (اهمیت) در جدول ۸ مرتب شده‌اند.

جدول ۸. رتبه‌بندی معیارهای اصلی با توجه به وزن هر عامل

Table 8. Ranking of Key Indicators According to the Weight of Each Factor

رتبه	ارزش وزنی	نام شاخص
۱	۰/۴۷۳	عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری
۲	۰/۳۵۵	عوامل سازمانی
۳	۰/۱۷۳	عوامل فردی

درصد از ارزش وزنی نظرات جامعه آماری با نرخ ناسازگاری (۰/۰۴) را به خود اختصاص داده و در رتبه اول است و معیار «ریسک‌پذیری پایین» با ارزش وزنی (۰/۰۴۷) کمترین وزن را در بین همه زیرمعیارهای این طبقه دارا است.

در مقایسه زیرمعیارهای مربوط به معیار اصلی «عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری» که ۱۵ نفر از متخصصان در آن شرکت کردند زیرمعیار «هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری» مقدار (۲۹/۹) درصد از ارزش وزنی نظرات با نرخ ناسازگاری (۰/۰۵) را به خود اختصاص داده و در رتبه اول است و معیار «بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری» با ارزش وزنی (۰/۰۳۵) کمترین وزن را در بین همه زیرمعیارهای این طبقه دارا است.

در مقایسه زیرمعیارهای مربوط به معیار اصلی «عوامل سازمانی» (جدول ۷) که ۱۵ نفر از متخصصان در آن شرکت کردند زیرمعیار «عمر کوتاه مدیریت مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات» (۲۵/۹) درصد از ارزش وزنی نظرات مدیران با نرخ

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که تصمیم‌گیری، به‌عنوان جوهره مدیریت شناخته شده است و کیفیت عملکرد سازمان‌ها به کیفیت تصمیماتی که مدیرانشان اتخاذ می‌کنند برمی‌گردد. لذا، آگاهی از علل اخذ تصمیمات با کیفیت نازل می‌تواند کمک قابل‌توجهی به بهبود عملکرد سازمان‌ها بنماید. لذا با در نظر گرفتن اهمیت موضوع، این مطالعه با محوریت این پرسش که: «چرا برخی مدیران بخش دولتی تصمیمات غیر اثربخش می‌گیرند؟» طراحی شد. برآیند بررسی مبانی نظری و تجارب مدیران دولتی مشارکت‌کننده و همچنین تحلیل پرسشنامه‌های توزیع شده، بیانگر درجه اهمیت هریک از معیارها و زیرمعیارها در شکل‌گیری تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های دولتی قلمروی تحقیق است که در ادامه به اجمال تبیین می‌شود.

در مقایسه زیرمعیارهای مربوط به معیار اصلی «عوامل مرتبط با تصمیم‌گیرنده» که ۱۵ نفر از متخصصان در آن شرکت کردند زیرمعیار «داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن» مقدار (۲۲/۱)

دیگر ارجحیت دارد و «عوامل سازمانی» با (۳۵/۵) درصد و «عوامل مرتبط با فرد تصمیم‌گیرنده» با (۱۷/۳) درصد در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.

در پژوهش‌های مرتبط عموماً موردی از مواردی که در این پژوهش آمده است بیان شده است و این پژوهش موارد تکمیلی را نیز شناسایی و رتبه‌بندی کرده است. نمونه‌ای از این تطابق‌ها در جدول ۹ آمده است.

ناسازگاری (۰/۰۴) را به خود اختصاص داده و در رتبه اول است و معیار «عدم وجود مستندسازی تجارب مدیریتی در سازمان» بارزش وزنی (۰/۰۳۹) کمترین وزن را در بین همه زیرمعیارهای این طبقه دارا است.

در مقایسه سه معیار اصلی که ۴۵ نفر در آن شرکت کردند (۴۷/۳) درصد از جامعه آماری با نرخ ناسازگاری (۰/۰۰۰۶) معتقدند «عوامل مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری» نسبت به دو عامل اصلی

جدول ۹. مقایسه پژوهش‌های پیشین با پژوهش حاضر

Table 9. Comparing Previous Projects with Current Projects

یافته‌های پژوهش	یافته‌های پژوهش‌های قبلی	ملاحظات
نداشتن علم و تجربه کافی در مورد موضوع تصمیم	دل میسر، مانتیلا، د بروین، ۲۰۱۲	به‌نوعی این موضوع ذکر شده است.
ریسک‌پذیری پایین	هاموند، کینی و ریف، ۱۹۹۸	تحت عنوان تله احتیاط ذکر شده است
۱. داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن ۲. عدم اعتقاد به نظرات خبرگان	هاموند، کینی و ریف، ۱۹۹۸ رایبیز و جاج، ۲۰۱۷ رایبیز و کانتتر، ۲۰۱۸	تحت عنوان خطای اعتماد به نفس بیش از حد ذکر کرده‌اند
فقدان تفکر دوراندیشانه	رایبیز و کانتتر، ۲۰۱۸	ذیل عنوان خطای کامروایی آنی آورده است
ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم	راعی، فلاح‌پور ۱۳۸۹	تحت عنوان ارزیابی نکردن هزینه و مزایا
۱. عدم احصاء تمام راه‌حل‌های ممکن برای تصمیم‌گیری ۲. عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و بهنگام	راعی، فلاح‌پور ۱۳۸۹ رایبیز و کانتتر، ۲۰۱۸ جهانی کیا، حضوری، یداللهی، آذر، ۱۳۹۷	۱. هر یک به نحوی اشاره کرده‌اند. ۲. ذیل عنوان اثر لنگراندازی ذکر شده است.
عدم تعریف مسئله و شفاف نبودن مسائل عمومی	هاموند، کینی و ریف، ۱۹۹۸	ذیل عنوان تله قالب‌بندی بیان شده است.
عدم دسترسی به اطلاعات و شواهد معتبر، دقیق، شفاف و بهنگام	سایبرت، کونز و رولف، ۲۰۲۰	ارتباط مستقیمی بین تصمیم‌گیری و نتایج پیش‌بینی شده در ذهن فرد به دو عامل قوانین تصمیم‌گیری و رفتارهای غیر سازنده تیم تصمیم اشاره شده است.
۱. وجود موانع قانونی جهت اتخاذ برخی راهکارها ۲. هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم‌گیری	یو، چن، دانگ و چیکلانا، ۲۰۲۰	
بالا بودن حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری	جوزف، گابا، ۲۰۲۰	به‌نوعی این موضوع ذکر شده است.

پیشنهادها

در شناسایی عوامل مرتبط با «فرآیند تصمیم‌گیری»، «هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد تیم تصمیم»، «عدم مشارکت مطلوب افراد در تصمیم‌گیری» و «ارزیابی ناکافی آثار و پیامدهای تصمیم» دارای بیشترین وزن در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش می‌باشند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود شرایطی در سازمان فراهم گردد که افراد با عقاید مختلف حق اظهارنظر داشته باشند و از ارائه نظر خود، هراسی نداشته باشند تا دیدگاه‌های مختلف افراد در مورد یک موضوع عرضه شود. البته تیم تصمیم‌گیری باید به‌گونه‌ای متعادل از بین افرادی گزینش

شود که هم‌شکلی بالا یا عدم انسجام زیاد وجود نداشته باشد. همچنین در فرآیند تصمیم‌گیری می‌توان تیمی تشکیل داد که با شبیه‌سازی تصمیم موردنظر عواقب و پیامدهای آن تصمیم را به‌روشنی ترسیم نمایند.

در مورد «عوامل مرتبط با سازمان» که خارج از اراده فرد تصمیم‌گیرنده است، «عمر کوتاه مدیران و نگاه کوتاه‌مدت مدیران به تصمیمات»، «اعمال فشارهای سیاسی خارج از سازمان» و «عدم توجه به شایستگی در انتصاب مدیران» به‌عنوان مهم‌ترین عوامل در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش شناسایی شدند. این عوامل عموماً خارج از اراده فرد

غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی بر مبنای نتایج این تحقیق انجام شود و همچنین در پژوهش‌های آتی به بررسی دلایل اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش در سازمان‌های خصوصی پرداخته شود و نتایج آن با نتایج حاصل از این پژوهش مورد مقایسه قرار بگیرد.

شایسته است موضوع مورد مطالعه به صورت مجزا توسط سازمان مدیریت کشور و در قالب یک طرح ملی در سایر استان‌ها نیز اجرا و برآیند آن به‌عنوان علل عمومی تصمیمات غیر اثربخش مدنظر قرار گرفته و به‌منظور تعدیل این پدیده، اصلاحاتی در زمینه‌های با اثرگذاری بیشتر، در نظام اداری ایجاد شود.

سپاسگزاری

سپاس از تمامی مدیران و استادان محترم که با وجود بیماری کرونا و مشغله زیاد با تمام وجود ما را جهت انجام این پژوهش یاری رساندند.

تصمیم‌گیرنده می‌باشند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود مدیران بالادست و قانون‌گذاران، شرایط و قوانین را به‌گونه‌ای تنظیم نمایند تا در اتخاذ تصمیمات، نهایت شفافیت و حداقل قضاوت‌های فردی لحاظ شد.

در راستای شناسایی عوامل مرتبط با «تصمیم‌گیرنده» این نتیجه حاصل شد که «داشتن توهم دانایی و عقل کل بودن» و «عدم اعتقاد به نظر خبرگان» و همچنین «سبک مدیریت استبدادی» دارای بیشترین وزن در اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از طریق برگزاری مستمر دوره‌های خودشناسی، سطح خودآگاهی مدیران را ارتقاء داده و اشراف آن‌ها را نسبت به سبک مدیریت و منشأ رفتارها و کنش‌ها و واکنش‌هایشان بالا ببرند.

پیشنهاد می‌شود بررسی دلایل اتخاذ تصمیمات غیر اثربخش توسط مدیران بخش دولتی به تفکیک سازمان‌ها بررسی شود چراکه ممکن است شرایط هر سازمان با سازمان‌های دیگر متفاوت باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشی در زمینه راهبردهایی در جهت کاهش اتخاذ تصمیمات

References

- Aloka, P. J., & Bojuwoye, O. (2014). Factors and Dimensions Influencing Risky and Cautious Decisions: A Study of Selected Kenyan Secondary School Disciplinary Panels. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(10), 393.
- Alvani, S.M. (2016). *Public Management*, Tehran, Ney Publications. (In Persian)
- Atashpoor, S., & Samsamshariat, S. (2009). Investigating the Decision-Making Process in Successful and Unsuccessful Organizations, *First Executive Management Conference*, and Tehra. (In Persian).
- Bolfíková, E., Hrehová, D., & Frenová, J. (2010). Manager's decision-making in Organizations-Empirical analysis of bureaucratic vs. learning approach. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 28(1), 135-163.
- Brandt, T., Wagner, S., & Neumann, D. (2021). Prescriptive analytics in public-sector decision-making: A framework and insights from charging infrastructure planning. *European journal of operational research*, 291(1), 379-393.
- Brunell, A. B., & Buelow, M. T. (2017). Narcissism and performance on behavioral decision-making tasks. *Journal of Behavioral Decision Making*, 30(1), 3-14.
- Cook, M. J., Noyes, J. M., & Masakowski, Y. (Eds.). (2007). *Decision making in complex environments*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Cooper, A., & Whittaker, A. (2014). History as tragedy, never as farce: Tracing the long cultural narrative of child protection in England. *Journal of Social Work Practice*, 28(3), 251-266.
- Dadashi Khass, E., & Babaei Nivlooei, F. (2014). The Survey of the Effect of Intellectual Capital Management on Managers Strategic Decision Making in Companies of Industrial District. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 17(17), 17-26. (In Persian)
- Danaeefard, H., & Alvani, S. (2001). *Discourses in the philosophy of theories of government organization*, Saffar Publications. (In Persian)
- Del Missier, F., Mäntylä, T., & De Bruin, W. B. (2012). Decision-making competence, executive functioning, and general cognitive abilities. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(4), 331-351.

- Faghihi, A. & Danaeefard, H. (2005). *Bureaucracy and Development in Iran: A Historical-Comparative Perspective*. Rasa Publications. (in Persian)
- Faizolahi, S., Shir Mohammadi, A.R., & Omari, N. (2013). The study of Official Automation System Effects on Experts' and Managers' Decision Making Improvement (Case study: Ilam general governorship). *Ilam Culture*, 14(40-41), 155-173. (In Persian)
- Fan, J. (2016). The role of thinking styles in career decision-making self-efficacy among university students. *Thinking Skills and Creativity*, 20, 63-73.
- Farnham, D., & Horton, S. (2000). *Human Resources Flexibility in the Public services*. Macmillan: London.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5), 47-58.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Iqbal, H. S., Akhtar, M. M. S., & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 181-196.
- Jahanikia, A.H., Hozoori, M.J., Yadollahi, M., & Azar, A. (2019). Identifying the intuitive decision making model in Challenge of Uncertainty of Innovation (case of study: knowledge-based companies) 7(1). 57-72. (in Persian)
- Javaheri, H., & Daghestani, S. (1998). Using AHP method in evaluating and ranking urban man-made attractions. *Newsletter of Iran Tourism Research and Studies*, 5. (In Persian)
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302.
- Leskaj, E., Kume, V., & Zyka, E. (2015). The Skills for Effective Decision Making Of Public Administrators. *Business Excellence and Management*, 5(1), 33-43.
- Loesch, M. (2019). *Conceptualizing Governance Decision Making: A Theoretical Model of Mental Processes Derived through Abduction* (Doctoral dissertation, Old Dominion University).
- Moghimi, S.M. (2017). *Principles of organization and management*. Tehran: Rahdan Publications, Fifth Edition. (In Persian)
- Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Raei, R., & Fallahpoor, S. (2004). Behavioral finance and a different approach in the field of finance. *Financial Research Journal (FRJ)*, 6(2), 77-1-7. (In Persian)
- Răuță, E. (2014). A Decision-making Model for Public Management. The Existence of a Policy Framework for Performance in Romania. *International Review of Social Research*, 4(1).
- Rezaian, S., Kharrazi, S. K., Jamali, E., & Naderi, A. (2019). A Conceptual Model of Cognitive Decision Making. *Advances in Cognitive Sciences*. 21(1), 1-20. (In Persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Global edition. Persian translation: Mehdi Zare. Volume 7, Tehran: Nas Publications. (In Persian)
- Sadeghpour, A. & Raeesi, A. (2004). Using Multi-Criteria Assessment (AHP) Method in Selecting the Optimal Dam Site's Case Study of Feasibility Study for *Qarachai Dam Site*, 01st *International Project Management Conference*. (In Persian)
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Siebert, J. U., Kunz, R. E., & Rolf, P. (2020). Effects of proactive decision making on life satisfaction. *European Journal of Operational Research*, 280(3), 1171-1187.
- Xu, W., Chen, X., Dong, Y., & Chiclana, F. (2021). Impact of decision rules and non-cooperative behaviors on minimum consensus cost in group decision making. *Group Decision and Negotiation*, 30(6), 1239-1260.
- Zamani, Z. (2015). *Investigating the barriers to using creativity in decision making of managers in Atmospher auto parts manufacturing company*. Tehran: Shahid Beheshti University, Msc. Thesis, Faculty of Accounting and Management. (In Persian)

پایش نقش اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و شاخص اطمینان و کارایی اطلاعاتی در پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری

رشید انجمنی^۱، *سیده محبوبه جعفری^۲، محسن حمیدیان^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۲۷) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۰/۱۴)

Monitoring the Role of Managerial False Confidence and Information Reliability and Efficiency Index in Predicting Behavioral Tax-Based Profits

Rashid Anjomani¹, *Seydeh Mahboobeh Jafari², Mohsen Hamidian³

1. Ph.D Candidate, Department of Accounting, South Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Accounting, South Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Accounting, South Tehran Branch, Islamic Azad university, Tehran, Iran.

Received: (2020/Oct/18) Accepted: (2021/Jan/03)

نوع مقاله: پژوهشی-توصیفی

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of managerial false confidence and information reliability and efficiency index in predicting the profit based on behavioral tax of companies listed on the Tehran Stock Exchange during the years 2009 to 2019. For this purpose, the present study is an applied research in terms of purpose and experimental research in terms of the type of research. The statistical population of the present study included all companies listed in the Tehran Stock Exchange Organization whose shares were exchanged in the main hall or the first market during the desired period. According to the Cochran Orkut formula, 385 companies were selected as a sample. Also, data panel model was used to investigate the relationship between variables. The results showed that the manager's excessive self-confidence has a significant effect on companies' profits at the level of %95 and this effect is reversed. With the presence of information confidence in the relationship between manager's overconfidence and corporate profits, the negative impact of CEO's overconfidence on corporate profits decreases from -0/416 to -0/234, and this decrease is also at level %95 Is effective. Thus, the information reliability variable can reduce the negative impact of management overconfidence on corporate profits.

Keywords

Managerial False Confidence, Information Reliability and Efficiency Index, Predicting Behavioral Tax-Based Profits.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و شاخص اطمینان و کارایی اطلاعاتی در پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۷ بود. بدین منظور پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر نوع پژوهش از نوع پژوهش‌های تجربی به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه شرکت‌های پذیرفته شده در سازمان بورس اوراق بهادار تهران بودند که طی بازه زمانی موردنظر سهام آن‌ها در تالار اصلی یا بازار اول مبادله شود که طبق فرمول کوکران اورکات تعداد ۳۸۵ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. هم‌چنین جهت بررسی رابطه بین متغیرها از مدل پانل دیتا استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد به نفس بیش از حد مدیر بر سود شرکت‌ها تأثیر معنی‌داری در سطح ۹۵ درصد دارد و این تأثیر به صورت معکوس است. با حضور اطمینان اطلاعاتی در رابطه بین اعتماد به نفس بیش از حد مدیر و سود شرکت‌ها، میزان تأثیرگذاری منفی اعتماد به نفس بیش از حد مدیرعامل بر سود شرکت از مقدار ۰/۴۱۶- به مقدار ۰/۲۳۴- کاهش می‌یابد و این کاهش نیز در سطح ۹۵ درصد تأثیرگذار است. بدین ترتیب متغیر اطمینان اطلاعاتی می‌تواند میزان تأثیر منفی اعتماد به نفس بیش از حد مدیریت بر سود شرکت‌ها را کاهش دهد.

واژه‌های کلیدی

اعتماد به نفس کاذب مدیریتی، شاخص اطمینان و کارایی اطلاعاتی، پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری.

مقدمه

مبحث علوم رفتاری در حوزه مالی و سرمایه‌گذاری از مباحث جدیدی است که اخیراً در علوم سرمایه‌گذاری و مالی مطرح شده است. موضوع مالی رفتاری در دو دهه اخیر به‌عنوان مهم‌ترین بحث مالی بوده است و توجه محققان مالی و اقتصادی به این زمینه در حال افزایش است. در چند سال اخیر تعداد بیشتری از صاحب‌نظران مالی پذیرفته‌اند که انتظارات سرمایه‌گذاران از بازار کاملاً عقلایی نیست (هیرشلايفر، ۲۰۰۱). در الگوی اقتصاد مالی سنتی فرض می‌شود که تصمیم‌گیرندگان کاملاً عقلایی عمل می‌کنند و همیشه به دنبال بیشینه کردن مطلوبیت مورد انتظار هستند. اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و شاخص اطمینان و کارایی اطلاعاتی از تعصبات رفتاری سرمایه‌گذاری موجود در بازارهای مالی به شمار می‌آیند. اطمینان بیش از حد، یکی از مهم‌ترین مفاهیم مالی رفتاری مدرن است که هم در تئوری‌های مالی و هم روان‌شناسی جایگاه ویژه‌ای دارد و به این معنی است که افراد معمولاً به توانایی خود در پیش‌بینی رویدادها و یا صحت اطلاعاتی که در اختیار دارند، بیش از اندازه مطمئن هستند. این امر منجر به این می‌شود که افراد دانش خود را بیش از اندازه و ریسک را کمتر از واقع تخمین بزنند و در نتیجه در مورد توانایی خود در کنترل رویدادها اغراق نمایند (هوبارد^۱، ۲۰۱۷). در اغلب وظایف شاهد بروز بیش اطمینانی در افراد هستیم، اما انتخاب اوراق بهادار وظیفه دشواری است که بیشترین میزان بیش اطمینانی در آن دیده می‌شود. برخی، اعتماد بیش از اندازه سرمایه‌گذاران را دلیل اصلی حجم فزاینده تقاضا در بازارهای مالی دارای حباب سفته بازی می‌دانند. بیش اطمینانی تنها منحصر به سرمایه‌گذاران انفرادی نیست بلکه شواهدی وجود دارد که تحلیل‌گران مالی، حتی زمانی که مدارک و شواهد نشان‌دهنده این است که برآوردهای قبلی آن‌ها صحیح نیست، برآورد قبلی‌شان از عملکرد آتی یک شرکت را به‌راحتی مورد تجدیدنظر قرار نمی‌دهند (لی یانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

اطمینان بیش از حد نزد سرمایه‌گذاران بازارهای مالی معمولاً بدین‌صورت نمایان می‌شود که افراد در انتخاب سهام و پیش‌بینی بازده بازار، خود را توان‌تر از سایرین قلمداد می‌کنند. بررسی‌ها از نتایج مؤسسه نظرسنجی گالوپ^۳ نشان می‌دهد که سرمایه‌گذارانی که سابقه کمتری در بورس دارند غالباً اعتماد به نفس بالاتری نسبت به سرمایه‌گذاران با سابقه دارند (یاغنده، ۱۳۹۲). بر این اساس، آماتورها معمولاً احتمال کسب بازدهی از متوسط بازار را در سرمایه‌گذاری‌های خود بسیار بیشتر از افراد حرفه‌ای تصور می‌کنند. این اعتماد به نفس کاذب از بین سرمایه‌گذاران در عمل تأثیرات

وسعی در تصمیم‌گیری افراد دارد که یکی از مهم‌ترین نمونه‌های آن در پدیده‌های تحت عنوان معامله بیش از حد قابل مشاهده است که مصداق آن را می‌توان در رفتار افراد دارای دسترسی به معاملات بر خط جستجو کرد. در دنیای امروز، سرمایه‌گذاران موتورهای حرکت پیشرفت و توسعه در نظر گرفته می‌شوند و در نتیجه، اطلاعاتی که آن‌ها برای تصمیم‌گیری خود استفاده می‌کنند، بسیار مهم و اساسی است. سرمایه‌گذاران از منابع اطلاعاتی مختلفی استفاده کرده و از طریق این منابع تصمیم‌گیری می‌کنند (سالم دزفولی و همکاران، ۱۳۹۸).

به‌طور کلی منابع مورد استفاده سرمایه‌گذاران را می‌توان در دو گروه منابع اطلاعاتی در مورد وضعیت کلان اقتصادی و وضعیت خاص شرکت طبقه‌بندی کرد. اطلاعات در مورد وضعیت کلی اقتصاد، شامل اطلاعاتی است که کل اقتصاد را فراگرفته و بر کل شرکت‌ها اثر می‌گذارد؛ اما اطلاعات در مورد وضعیت خاص شرکت، شامل اطلاعاتی مانند تغییر مدیران، وضعیت مالی شرکت و... هستند (بالی و همکاران^۴، ۲۰۱۷). بنابراین، سرمایه‌گذاران به هر دو منبع اطلاعاتی توجه می‌کنند؛ اما موضوعی که در این زمان اهمیت زیادی دارد، این است که وضعیت کلی اقتصاد می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر بگذارد (باتاچاریا و همکاران^۵، ۲۰۱۲).

سرمایه‌گذاران و دیگر کاربران زمانی می‌توانند از سود شرکت برای تصمیم‌های سرمایه‌گذاری و پیش‌بینی جریان‌های نقدی و سودهای آینده به‌طور صحیح بهره بگیرند که سود شرکت بر مبنای عملکرد مالی واقعی شرکت و نه براساس اعمال نظر مدیریت در استفاده از روش‌های حسابداری، گزارش شده باشد (حبیب^۶، ۲۰۰۴). عدم اطمینان محیطی، محدودیت‌های جدی برای شرکت ایجاد می‌کند و بر استراتژی و تصمیمات مدیران شرکت مؤثر است. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌های استراتژیکی برای مقابله با این شرایط خواهند داشت. یکی از این فرصت‌ها، مدیریت سود است. برخی پژوهش‌ها نشان دادند که در یک محیط با عدم اطمینان بالا، سهام‌داران در تشخیص مدیریت سود با دشواری مواجه می‌شوند. زیرا گزارشگری مالی و سنجش عملکرد در شرکت‌هایی که عملیات تجاری متغیر و پرنوسانی دارند، پیچیده‌تر است (افلاطونی، ۱۳۹۲). لذا، انتظار می‌رود سودهایی که در این پیچیدگی محیطی مدیریت می‌شوند از طریق بازار سرمایه شناسایی نشوند. همان‌گونه که اشاره شد سرمایه‌گذاران سود حسابداری را یک منبع مهم اطلاعاتی می‌دانند و براساس آن تصمیم‌گیری می‌کنند. از این‌رو، مدیریت سود همواره به‌منزله یک عامل مهم مطرح بوده است (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۳). اهمیت درک نقش اعتماد به نفس کاذب

4. Bali & et al
5. Bhattacharya & et al
6. Habib

1. Hubbard
2. Lee Young & et al
3. Gall up

با توجه به تعاریف فوق، مالی رفتاری را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد؛

- مالی رفتاری ادغام کلاسیک و مالی با علوم روان‌شناسی و تصمیم‌گیری است.

- مالی رفتاری تلاشی برای توصیف دلایل بروز استثناها در ادبیات مالی است.

- مالی رفتاری به مطالعه اینکه چگونه سرمایه‌گذاران در قضاوت‌های خود دچار خطاهای سیستماتیک یا به عبارت دیگر، خطاهای ذهنی می‌شوند، می‌پردازد.

هرچند که بسیاری از اصول و نظریه‌های مالی ریشه در سال‌های بسیار دور و تحت عنوان علوم دیگر مطرح بوده است. با وجود این، دهه ۱۹۵۰ را می‌توان تاریخ زایش دانش مالی نامید. نظریه اقتصاد مالی نوین، برای بازیگران اقتصادی در بازارهای مالی دو ویژگی در نظر می‌گیرد:

۱) بازیگران صحنه بازار تصمیمات را بر طبق قواعد تئوری بهره‌وری مورد انتظار، اتخاذ کرده و پیش‌بینی‌های منصفانه‌ای را در مورد آینده ارائه می‌کنند.

۲) بازیگران در این نظریه ریسک‌گریز هستند و تابع بهره‌وری هر شخص مقعر است، مانند زمانی که مطلوبیت نهایی سرمایه‌گذاری‌ها کاهش می‌یابد. بنابراین، سرمایه‌گذاری‌ها منطقی تعیین قیمت می‌شوند و در نتیجه موازنه منطقی در بازار حاکم است (جانسون و همکاران، ۲۰۰۲).^۴ نظریه نوین مالی دارای دو پارادایم اصلی است:

۱- عقلانی بودن عامل‌های اقتصادی
۲- کارایی بازار و در نتیجه مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای^۵

پارادایم اصلی نظریه نوین مالی، "عقلانی بودن عامل‌های اقتصادی" و "نظریه بازار کارا" است. نگاهی گذرا به عمده یافته‌ها و دستاوردهای مطالعات اندیشمندان مالی در طی نیم قرن اخیر، حاکی از این واقعیت است که یکسری نظریه‌ها و اصول را می‌توان به عنوان چارچوب‌های بنیادی نظریه نوین مالی مدنظر قرار دهد (تلنگی، ۱۳۸۳). این چارچوب‌ها را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

۱- عدم وجود فرصت آربیتراژ: به معنی ایده عدم وجود روش بدون ریسک برای کسب سود است. این مشابه مفهوم "قانون وجود یک قیمت" است. وجود آربیتراژ اولین بار توسط مودیلیانی و میلر^۶ (۱۹۶۱، ۱۹۸۵) در مطالعه مشهورشان پیرامون ساختار سرمایه بیان شد. سپس توسط راس (۱۹۷۶) برای قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای^۷ مورد استفاده قرار گرفت.

مدیریتی و عدم اطمینان و کارایی اطلاعاتی در کشورهای در حال توسعه، ناشی از رشد آن‌ها در دهه اخیر است. علاوه بر این، موضوع تأثیر اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و عدم اطمینان و کارایی اطلاعاتی در کشورهای آسیایی، از مباحث مورد توجهی است که نظر محققان را به خود جلب کرده است (تونلی، ۲۰۱۲).

اگرچه نظریه‌های مالی رفتاری جدید است و پیشینه آن به یک دهه پیش باز می‌گردد، ولی موضوع دخیل بودن ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری افراد در تصمیم‌های خرید به دوره‌های پیش‌تر باز می‌گردد. لذا، در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشیم که آیا اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و عدم اطمینان و کارایی اطلاعاتی بر پیش‌بینی سود مبتنی بر مالی رفتاری می‌تواند در بورس اوراق بهادار تهران مؤثر است یا خیر؟

مبانی نظری

مالیه رفتاری مربوط به تأثیر روانشناسی بر تصمیم‌گیری مالی و بازاری است. حجم ادبیات موضوع درباره مالی رفتاری طی دهه گذشته گسترش چشم‌گیری یافته است (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۳). در این حوزه، مفاهیم اقتصاد مالی و روانشناسی در جهت ایجاد مدل‌های دقیق‌تری از رفتار انسان در بازارهای مالی ادغام می‌شوند. سرمایه‌گذاران هنگامی که در شرایط بلاتکلیفی می‌مانند، یا هنگامی که سطح پیش‌بینی پایین است، به اعتقادات غیرموجه که ممکن است باعث باقی ماندن و حتی پیشرفت آن‌ها در چنین محیطی شود خود را آماده می‌کنند (سلیمان‌گخان و همکاران، ۲۰۱۱).^۲

به نظر لیتنر مالی رفتاری، به مطالعه چگونگی تفسیر و عمل بر مبنای اطلاعات جهت انجام تصمیمات ساختاریافته سرمایه‌گذاری توسط افراد می‌پردازد (لیتنر، ۱۹۹۸). به عقیده اولسن، مالی رفتاری سعی بر تعریف رفتار منطقی یا تصمیم‌گیری به عنوان رفتاری تعصب‌گرا و یا نکوهیده ندارد و هدف آن درک و پیش‌بینی پیامدها و تأثیرات سیستماتیک بازار مالی از فرایندهای تصمیم‌گیری روان‌شناختی است. به عبارت دیگر مالی رفتاری به دنبال تأثیر فرایندهای روان‌شناختی در تصمیم‌گیری است. شفرین عنوان می‌کند که: «مالیه رفتاری، مطالعه چگونگی تأثیرگذاری روانشناسی بر تصمیم‌گیری‌های مالی و بازارهای مالی است» (شفرین، ۱۹۸۵). به طور کلی می‌توان گفت مالی رفتاری ترکیبی از اقتصاد کلاسیک و مالی، با روانشناسی و علوم تصمیم‌گیری است که به دنبال توضیح و تشریح پدیده‌های غیرعادی مشاهده شده در حوزه مالی است (فولر^۳، ۲۰۰۰).

4. Johnson & et al
5. CAPM
6. Mudilyani & Miller
7. APT

1. Tomy
2. Suleyman Gokhan & Engin Demirel (2011)
3. Fuleer

نظریه‌های نوین مالی را با مالیه رفتاری مورد بررسی قرار داد. نتیجه‌گیری نهایی از مطالعه شواهد موجود بیانگر این واقعیت است که نقش مالیه رفتاری در تبیین رفتار عامل‌های اقتصادی غیرقابل‌انکار است. معصومی و حمیدیان (۱۳۹۲)، اثر اعلان سود پیش‌بینی شده بر قیمت سهام را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد اعلان تعدیل مثبت سود پیش‌بینی شده با افزایش قیمت سهام و اعلان تعدیل منفی سود پیش‌بینی شده با کاهش قیمت سهام همراه است. یشیکاوا و تاکاشی^۷ (۲۰۱۰)، در پژوهشی ارتباط بین اطمینان بیش از اندازه مدیران و انتخاب تأمین مالی را در شرکت‌های ژاپنی مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که مدیران بیش از حد مطمئن، بدهی را به انتشار سهام به صورت عرضه عمومی و محدود ترجیح می‌دهند. گلسر و همکاران^۸ (۲۰۰۹)، در مورد بیش اطمینانی در مدیران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای نشان دادند که مدیران حرفه‌ای و باتجربه در مقایسه با مدیران غیرحرفه‌ای و بی‌تجربه در انجام بسیاری از وظایف خود، به‌ویژه شناسایی و تشخیص روند، پیش‌بینی نوسان و تغییر قیمت سهم، از بیش اطمینانی بیشتری برخوردار هستند. هیتون^۹ (۲۰۱۷)، تلاش کرد تا مدلی برای بررسی فرآیند تصمیم‌گیری مدیران با اعتماد به نفس بیش از حد، بدون در نظر گرفتن هزینه‌های نمایندگی و عدم تقارن اطلاعاتی ارائه نماید. یافته‌های پژوهش وی نشان می‌دهد که مدیران با اعتماد به نفس بیش از حد تحت این باور که بازار ارزش پروژه‌های شرکت را کمتر از واقع تخمین می‌زند و هزینه‌های تأمین مالی خارجی بسیار بالا خواهد بود، حساسیت سرمایه‌گذاری خود را نسبت به جریان‌های نقدی آزاد، افزایش خواهند داد. همچنین مدیران خوش‌بین، اغلب جریان‌های نقدی را بیشتر از واقع پیش‌بینی می‌کنند در نتیجه فرصت‌های سرمایه‌گذاری شرکت نیز بیش از واقع ارزش‌گذاری خواهد شد. اخولم و پاسترناک^{۱۰} (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان "اعتماد به نفس بیش از اندازه و حجم سرمایه‌گذاری" به بررسی رابطه میان رفتار سرمایه‌گذاران و ظرفیت سرمایه‌گذاری‌شان در کشور فنلاند پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سرمایه‌گذاران جزئی‌تر و با اعتماد به نفس بالاتر، آسیب بیشتری از رفتارهای سرمایه‌گذاری‌شان می‌بینند. در پایان آن‌ها با جمع‌آوری نتایج حاصله به این باور دست یافتند که رفتار سرمایه‌گذار با اندازه و حجم سرمایه‌گذاری تغییر کرده و از آن متأثر است. مل مندر و تیت^{۱۱} (۲۰۰۸)، در بررسی رفتار مدیران دریافتند که خصوصیات شخصی آن‌ها علی‌الخصوص اعتماد به نفس بیش از حد مدیریتی، ممکن

۲- CAMP، EMH: به معنی استفاده بازار از تمامی اطلاعات جهات قیمت‌گذاری دارایی‌ها است. ایده اولیه آن توسط باچلیر (۱۹۰۰) و کوتنز (۱۹۶۰) مطرح و توسط فاما (۱۹۷۰) عملیاتی شد. CAPM براساس تحلیل میانگین واریانس شکل گرفته و توسط شارپ (۱۹۷۴) تعمیم یافت.

۳- ارزش فعلی خالص^۱: با این مفهوم معادل ارزش فعلی پرداخته‌ای آتی و یا برعکس را می‌توان به دست آورد. کاربرد اصلی آن در بودجه‌بندی سرمایه‌ای و قیمت‌گذاری دارایی‌هاست. مفهوم ارزش فعلی خالص توسط ایروینگ فیشر^۲ (۱۹۰۸) و هیرشایفر^۳ (۱۹۶۴) عملیاتی شد.

۴- تحلیل میانگین - واریانس و نظریه پرتفولیو: توسط مارکوویتز^۴ (۱۹۵۲) مطرح شد و ریشه توسعه CAPM و صنعت سرمایه‌گذاری شد.

۵- نظریه مطلوبیت انتظاری^۵: در نظریه مطلوبیت انتظاری فرض می‌شود که تصمیم‌گیرنده بین جنبه‌های ریسکی یا نامطمئن، با مقایسه ارزش‌های مطلوبیت انتظاری تصمیم می‌گیرد. بعدها این نظریه در دو حالت و تحت شرایط عدم اطمینان با نام نظریه مطلوبیت انتظار ذهنی و تحت شرایط ریسکی با نام نظریه ون نیومن - مورگن استرن^۶ (۱۹۴۴) تعمیم یافت که این دو از بنیان‌گذاران اصلی این نظریه هستند.

پیشینه پژوهش

فلاح شمس لیالستانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی اثر تجربه بر ریسک‌پذیری، بیش اطمینانی و رفتار توده‌وار مدیران شرکت‌های سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با مدل‌های رگرسیون پراپیت ترتیبی و توبیت یک متغیره و چند متغیره نشان می‌دهد که بین تجربه و ریسک‌پذیری مدیران رابطه معنی‌دار معکوس و بین تجربه و رفتار توده‌وار آن‌ها رابطه معنی‌دار مستقیم وجود دارد. همچنین رابطه بین تجربه و بیش اطمینانی بر مبنای نوع بیش اطمینانی متفاوت است، اما در مجموع می‌توان گفت بین تجربه و بیش اطمینانی رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد. خوش‌طینت و نادری قمی (۱۳۹۷) به بررسی رابطه رفتار اطمینان بیش از حد و بازده سرمایه‌گذاران پرداختند. نتایج، شواهد ضعیفی در مورد وجود ویژگی رفتاری اطمینان بیش از حد در بین مشارکت‌کنندگان بازار اوراق بهادار ایران ارائه داده است. تلنگی (۱۳۹۴) در مقاله خود تقابل

7. Ishikawa & Takahashi

8. Gelser & et al

9. Heaton

10. Ekholm & Pasternack,

11. MelMendir & Tate

1. NPV

2. Eyrving Fisher

3. Hiyersifer

4. Markovits

5. EUT

6. Ven Nyuman & Morgen Stern

پیکربندی سبد سهام ضروری به نظر می‌رسد. هدف شرکت‌های سهامی و مدیران آن‌ها، بیشینه‌سازی ارزش حقوق صاحبان سهام و به بیان دیگر، بیشینه کردن ارزش شرکت و سهام آن است. بیشینه کردن ارزش شرکت، مستلزم به کارگیری بهینه منابع مالی و کسب بازده و مخاطره متناسب است و همچنین پایه‌ای‌ترین رکن بحث کیفیت شرکت، اطمینان یافتن از اداره شرکت و بیشینه کردن ارزش شرکت است. از این رو، با توجه به نقش مالیه رفتاری در سود خالص شرکت، یکی از مقولات بسیار مهم در راستای این امر، نقش رفتار سرمایه‌گذاران است تا با استفاده از آن بتوان راهبردهای لازم را در جهت افزایش سود و تداوم شرکت‌ها تدوین کرد. بنابراین، با توجه به این که هیچ مدلی برای مالیه رفتاری شرکت در بازار سرمایه ایران تدوین نشده است. لذا، ضرورت می‌یابد تا این پژوهش به ارائه الگویی برای مالیه رفتاری شرکت‌ها بپردازد. لذا، نتایج این پژوهش به ارائه الگویی برای مالیه رفتاری شرکت‌ها در بازار سرمایه ایران کمک خواهد کرد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. زیرا هدف پژوهش حاضر تعیین نقش اعتماد به نفس بیش از حد مدیریتی و عدم اطمینان و کارایی اطلاعاتی بر پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. با توجه به قلمرو مکانی پژوهش جامعه آماری برای متغیرهای پانل دیتا شامل کلیه شرکت‌های پذیرفته شده در سازمان بورس اوراق بهادار تهران است که طی سال ۱۳۸۸ الی ۱۳۹۷ سهام آن‌ها در تالار اصلی یا بازار اول مبادله شود و در عین حال شرکت‌های عضو نمونه جامعه آماری، با در نظر گرفتن قلمرو مکانی و زمانی پژوهش، با توجه به معیارهای انجام می‌شود:

- ۱- حداقل از ابتدای سال مالی ۱۳۸۸ در بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته شده باشند؛
- ۲- شرکت‌های نمونه از شرکت‌های سرمایه‌گذاری و مالی (بانک‌ها) نباشند؛
- ۳- شرکت‌های نمونه در طول سال‌های ۱۳۸۸ لغایت ۱۳۹۷ دچار توقف نشده باشد تا قیمت سهام متعارف تلقی شود؛
- ۴- شرکت‌هایی که پایان سال مالی آن‌ها ۲۹ اسفند باشد؛
- ۵- شرکت‌های نمونه در طول سال‌های ۱۳۸۸ لغایت ۱۳۹۷، سال مالی‌شان تغییر نکرده باشد؛
- ۶- اطلاعات موردنیاز پژوهش تا پایان سال مالی ۱۳۹۷ به بورس اوراق بهادار ارائه شده و در دسترس باشد.

است منجر به انحرافات در تصمیمات سرمایه‌گذاری شرکت شود و این مدیران خوش‌بین به‌طور معنی‌داری حساسیت سرمایه‌گذاری بیشتری به جریان‌های نقدی آزاد به‌ویژه در شرکت‌های سهامی دارند. نتایج آن‌ها همچنین نشان داد که مدیران با اعتماد به نفس بیش از اندازه تأمین مالی از طریق بدهی را به انتشار سهام ترجیح می‌دهند. هوانگ و لوم^۱ (۲۰۰۶)، در پژوهشی به بررسی تأثیر اعتماد به نفس بیش از حد مدیران بر حساسیت سرمایه‌گذاری جریان‌های نقدی و همچنین بررسی تأثیر هزینه‌های نمایندگی بر رابطه مذکور پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که به‌طور میانگین اعتماد به نفس بیش از حد مدیران باعث افزایش حساسیت سرمایه‌گذاری - جریان‌های نقدی می‌شود و در شرکت‌هایی که هزینه نمایندگی بالاتری دارند این تأثیر به میزان قابل توجهی بیشتر است.

با توجه به ویژگی‌های حائز اهمیت در محیط بازارهای مالی، متغیرهای زبانی و بهره‌گیری از منطق فازی مورد توجه است. قوانین استخراج شده با بهره‌گیری از سیستم فازی ممدانی در بهبود دسته‌بندی مؤثر خواهند بود. امروزه چیدمان سبد خرید در بازارهای مالی همواره موردنظر سهام‌داران است. الگوهای رفتاری سهام‌داران مختلف (ریسک‌پذیر ...) و همچنین ویژگی موجود در داخل سهام مختلف امکان سفرشی کردن یک سبد خرید را مهیا می‌نماید. در پژوهش جاری برای انجام این مهم متمرکز خواهیم بود. برخی از کاربران علاقه به ایجاد یک سبد سهام پر ریسک و برخی دیگر علاقه به ایجاد یک سبد سهام متعادل دارند با این سیستم توصیه‌گر می‌توانیم براساس دیدگاه‌های آن‌ها سهام موردنظر را به آن‌ها توصیه کنیم که با استفاده از شناسایی و استخراج ویژگی‌های مناسب از کاربران بازار سهام (به صورت ضمنی) و استفاده از الگوریتم‌های دسته‌بندی به‌منظور ایجاد سیستم توصیه‌گر، به نتایج مفید دست یافت. بورس موضوعی ناشناخته برای کاربران است و با نحوه سرمایه‌گذاری در آن و فواید و سودمندی‌های ناشی از آن آشنا نیستند. این در حالی است که آشنایی با بورس و فعالیت در آن می‌تواند در زندگی اقتصادی مردم بسیار مؤثر باشد. تا همین سال‌های اخیر، بیشتر مردم پس‌اندازهای خود را فقط در بانک‌ها نگهداری می‌کردند و با راه‌های دیگر استفاده از اندوخته‌های خود آشنا نبودند. اما امروزه بسیار شنیده می‌شود که راه دیگری هم برای استفاده از پس‌اندازها وجود دارد و آن این است که یک فرد عادی می‌تواند در مالکیت واحدهای تولیدی و تجاری بزرگ مشارکت نماید و از نتایج مشارکت و سرمایه‌گذاری خود به‌سادگی بهره‌مند شود. اما انتخاب سبد سهام مناسب جهت کسب بازدهی بالا از هر شخص ساده‌ای بر نمی‌آید. لذا، ارائه یک سیستم توصیه‌گر جهت

مدل و متغیرهای پژوهش

در پژوهش حاضر برای تبیین رابطه بین اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و عدم اطمینان و کارایی اطلاعاتی با پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری به وسیله داده‌های پنل دیتا از مدل رگرسیون پنل دیتا استفاده می‌شود. برای جمع‌آوری داده‌ها از نرم‌افزارهای ره‌آورد نوین و تدبیرپرداز استفاده شد. مدل پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری در قالب مدل پنل دیتای زیر قابل ارائه می‌باشند یشیکاوا و تاکاشی، (۲۰۱۰):

$$profit_{it} = \beta_0 + \beta_2 oc_{it} + \beta_4 oc_{it} * ini_{it} + \beta_2 ini_{it} + \beta_3 resped_{it} + \beta_4 resped_{it} * ini_{it} + \varepsilon_{it}$$

متغیر وابسته

profit: سود شرکت‌ها: برای اندازه‌گیری این متغیر از سود خالص پس از کسر مالیات شرکت‌ها استفاده خواهد شد.

متغیرهای مستقل

اطمینان اطلاعاتی: ini_{it}

برای محاسبه اطمینان اطلاعات شرکت از معیار اطمینان کیفیت اطلاعات (با پیروی از لارسون و ریساتک (۲۰۱۷) استفاده می‌شود. اطمینان کیفیت اطلاعات شرکت است که با استفاده از باقیمانده مدل مک نیکولز^۲ (۲۰۰۲) محاسبه می‌شود. مدل مک نیکولز به صورت معادله شماره ۵ است:

$$\frac{\Delta WC_{i,t}}{Assets_{i,t}} = \beta_{0,i} + \beta_{1,i} \frac{O_{i,t-1}}{Assets_{i,t}} + \beta_{2,i} \frac{CFO_{i,t}}{Assets_{i,t}} + \beta_{3,i} \frac{CFO_{i,t+1}}{Assets_{i,t}} + \beta_{4,i} \frac{\Delta sales_{i,t}}{Assets_{i,t}} + \beta_{5,i} \frac{PPE_{i,t}}{Assets_{i,t}} + V_{i,t}$$

در معادله فوق:

$\Delta WC_{i,t}$: برابر با تغییر در حساب‌های سرمایه در گردش شرکت i در سال t که به شکل زیر محاسبه می‌شود:

تغییر در حساب‌های سرمایه در گردش = افزایش در حساب‌های دریافتی + افزایش موجودی کالا + کاهش حساب‌های پرداختی و بدهی‌ها + کاهش در مالیات پرداختی + افزایش (کاهش) در سایر دارایی‌ها (بدهی‌ها)

$Assets_{i,t}$: میانگین دارایی‌های شرکت i در سال t

$CFO_{i,t-1}$: وجه نقد حاصل از عملیات شرکت i در سال $t-1$

$CFO_{i,t}$: وجه نقد حاصل از عملیات شرکت i در سال t

$CFO_{i,t+1}$: وجه نقد حاصل از عملیات شرکت i در سال $t+1$

$\Delta sales_{i,t}$: تغییر در حساب فروش شرکت i در سال t

$PPE_{i,t}$: اموال ماشین‌آلات و تجهیزات شرکت i در سال t

$V_{i,t}$: خطای باقی‌مانده

$\beta_{1,i}$ تا $\beta_{5,i}$ ضرایب متغیرها (شیب)

$\beta_{0,i}$: مقدار ثابت محاسبه شده از طریق مدل رگرسیون

تمامی متغیرهای فوق از طریق تقسیم بر میانگین کل دارایی‌ها مقیاس زدایی می‌شوند.

$resped_{it}$: کارایی اطلاعاتی قیمت سهام:

در این پژوهش برای اندازه‌گیری کارایی اطلاعاتی قیمت سهام با استفاده از روش هاو و موسکوویتز^۳ (۲۰۰۵) استفاده خواهد شد. سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت سهام به صورت زیر اندازه‌گیری می‌شود:

معیار سنجش سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت سهام براساس روش هاو و موسکوویتز (۲۰۰۵) محاسبه شده است. در روش مذکور، ابتدا مدل زیر با استفاده از داده‌های ماهانه برای هر شرکت برآورد و ضریب تعیین مدل استخراج می‌شود. رگرسیون محدود نشده به صورت زیر است:

$$R_{it} = a_1 + B_i R_{mt} + \sum_{n=1}^4 \delta_{in} R_{Mt-n} + \varepsilon_{it}$$

که در مدل فوق، R_{it} نشان‌دهنده بازده ماهانه سهام شرکت i ام در ماه t ام و R_{mt} بیانگر بازده ماهانه بازار (درصد تغییرات شاخص قیمت و نقدی) است که با وقفه‌های ۱ تا ۴ در مدل فوق حضور دارد. سپس مدل زیر که در آن تمامی ضرایب δ_{in} مقید به صفر بودن هستند، برای هر شرکت برآورد می‌شود. رگرسیون محدود شده به صورت زیر است:

$$R_{it} = a_1 + B_i R_{mt} + \varepsilon_{it}$$

ضرایب تعیین حاصل از برآورد فوق برای هر شرکت، ضرایب تعیین مقید ($R^2_{Restricted}$) نامیده می‌شود. در پایان، معیار زیر که نشان‌دهنده سرعت تأثیر اطلاعات در قیمت‌های سهام است (با معکوس نمودن معیار واکنش تأخیری قیمت سهام، معرفی شده توسط هاو و موسکوویتز، ۲۰۰۵) برای هر شرکت محاسبه می‌شود: معکوس معیار واکنش تأخیری قیمت سهام بر مبنای ضریب تعیین هرچه کسر بزرگ‌تر باشد، سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت‌های سهام بیشتر است.

$$RSpeed = \frac{1}{Delay} = \frac{R^2_{Unrestricted}}{R^2_{Unrestricted} - R^2_{Restricted}}$$

oc_{it} : اعتماد به نفس کاذب مدیریتی

برای اندازه‌گیری اطمینان بیش از حد مدیریتی، از دو متغیر مجازی استفاده شده است. معیار اول سرمایه‌گذاری مازاد است؛ اگر پسماند رگرسیون رشد کل دارایی‌ها بر رشد فروش بزرگ‌تر از صفر باشد، عدد یک و در غیر این صورت عدد صفر اختصاص می‌یابد (احمد و دوئلن، ۲۰۱۳).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی متغیرها

جدول زیر آمارهای مرکزی و پراکندگی متغیرهای پژوهش را ارائه می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود آمار توصیفی متغیرها گویای وضعیت کلی متغیرهای پژوهش است.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

Table1. Descriptive Statistics of Research Variables

متغیر	میانگین	کمینه	بیشینه	انحراف معیار
$prof_{it}$	۲/۷۴۳	۰/۴۱۸	۴/۸۱۶	۰/۸۴۲
Oc_{it}	۰/۴۱۷	۰	۱	۰/۶۰۵
$Resped_{it}$	۳/۸۱۶	۰/۸۲۴	۷/۴۲۸	۰/۳۸۷
ini_{it}	۰/۷۴۱	۰	۴/۱۷۸	۰/۳۹۷
$oc_{it} * ini_{it}$	۰/۲۶۹	۰	۰/۸۷۶	۰/۵۸۰
$resped_{it} * ini_{it}$	۰/۰۹۵	۰/۰۰۲	۰/۳۲۴	۰/۳۹۷

آزمون ریشه واحد و بررسی ایستایی متغیرها

در پژوهش حاضر برای بررسی مانایی متغیرهای پژوهش از آزمون لوین، لین و چو استفاده شده است که نتایج آزمون در

جدول زیر ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود فرض عدم مانایی در سطح احتمال ۹۵٪ رد شده است. لذا، تمام متغیرها در سطح مانا می‌باشند.

جدول ۲. آزمون ریشه واحد پانلی لوین، لین، چو

Table2. Levin, Lin, Chow Panel Unit Root Test

متغیر	آماره لوین، لین، چو	ارزش احتمال	نتیجه
$prof_{it}$	۷/۲۶۳	۰/۰۰۰	مانا در سطح
Oc_{it}	۱۲/۹۴۳	۰/۰۰۰	مانا در سطح
$Resped_{it}$	۱۰/۵۵۸	۰/۰۰۰	مانا در سطح
ini_{it}	۱۱/۵۱۲	۰/۰۰۰	مانا در سطح
$oc_{it} * ini_{it}$	۱۵/۲۲۶	۰/۰۰۰	مانا در سطح
$resped_{it} * ini_{it}$	۱۷/۳۳۶	۰/۰۰۰	مانا در سطح

بررسی پیش فرض‌های رگرسیون حداقل مربعات

آزمون همبستگی

نتایج آزمون پیرسون برای متغیرهای پژوهش به شرح زیر است.

با توجه به نتایج، ضریب همبستگی بین متغیرها کمتر از ۸۰٪ است و نشان از عدم همبستگی بین آن‌ها است.

جدول ۳. آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای پژوهش

Table 3. Pearson Correlation Test for Research Variables

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
$prof_{it}$	۱					
Oc_{it}	۰/۲۳	۱				
$Resped_{it}$	۰/۴۶	۰/۳۸	۱			
ini_{it}	۰/۴۳	۰/۷۶	۰/۱۸	۱		
$oc_{it} * ini_{it}$	۰/۵۷	۰/۳۹	۰/۶۹	۰/۱۸	۱	
$resped_{it} * ini_{it}$	۰/۲۷	۰/۱۱	۰/۱۹	۰/۳۴	۰/۳۹	۱

آزمون هم خطی

شدت هم خطی چندگانه را با بررسی بزرگی مقدار تورم واریانس می‌توان تحلیل کرد. اگر آماره آزمون تورم واریانس به یک نزدیک بود نشان‌دهنده عدم وجود هم خطی است. به‌عنوان یک

قاعده تجربی مقدار تورم واریانس بزرگ‌تر از ۵ باشد هم خطی چندگانه بالا است. همان‌گونه که مشخص است مقادیر تورم واریانس برای تمامی متغیرها کمتر از ۵ است. لذا، هم خطی وجود ندارد.

جدول ۴. آزمون هم خطی متغیرهای پژوهش

Table 4. Alignment Test of Research Variables

متغیر	در مدل دوم VIF مقدار
$prof_{it}$	۱/۵۲
Oc_{it}	۱/۳۴
$Resped_{it}$	۱/۵۹
ini_{it}	۱/۳۸
$oc_{it} * ini_{it}$	۱/۴۷
$resped_{it} * ini_{it}$	۱/۵۱

نرمال بودن پسماندها

یکی از متداول‌ترین آزمون‌های به کار رفته به‌منظور نرمالیتی آزمون جاک-برا یا به‌اختصار BJ است. جدول زیر نتایج آزمون نرمالیه پسماندهای مدل را نشان می‌دهد. فرض صفر آزمون

جاک-برا دلالت بر نرمال بودن پسماندها دارد. لذا، با توجه به مقدار ارزش احتمال حاصله، فرض صفر رد نمی‌شود. لذا، پسماندها نرمال می‌باشند.

جدول ۵. نتایج آزمون جاک-برا

Table 5. Jark-Bra Test Results

آماره جاک-برا	ارزش احتمال	نتیجه
۰/۷۱۸	۰/۴۱۶	نرمال

آزمون ناهمسانی واریانس و خودهمبستگی

به‌منظور بررسی ناهمسانی واریانس در این پژوهش از آزمون کوک ویسبرگ به روش پاگان استفاده شده است. همچنین جهت بررسی خودهمبستگی نیز از آزمون ووادریج استفاده شد. نتایج دو آزمون برای مدل پژوهش در جدول زیر ارائه شده است. با توجه

به رد فرض صفر آزمون همسانی واریانس مبنی بر همسانی واریانس‌ها و تأیید فرض صفر آزمون خودهمبستگی مبنی بر عدم وجود خودهمبستگی، می‌توان بیان کرد که تمام پیش‌فرض‌های رگرسیون حداقل مربعات رعایت شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون‌های همسانی واریانس و خودهمبستگی

Table 6. Results of Variance Homogeneity and Autocorrelation Tests

آماره	همسانی واریانس			خودهمبستگی	
	Chi2	P-Value	نتیجه	F	P-Value
مقدار	۷/۵۱	۰/۰۰	ناهمسانی	۱/۷۸	۰/۲۴
			نتیجه		نتیجه
					عدم خودهمبستگی

آزمون‌های تشخیصی

در ادامه آزمون‌های چاو (F لیمر)، بروش پاگان و هاسمن برای مدل‌ها ارائه می‌شوند.

آزمون چاو (F لیمر)

با کمک نرم‌افزار Eviews آزمون چاو را برای مدل‌ها انجام

دادیم که نتایج حاصله به صورت جداول زیر است. مقدار ارزش احتمال نشان‌دهنده رد فرضیه صفر مبنی بر استفاده از مدل پولینگ است. بنابراین، می‌توان از مدل پانل دیتا برای مدل استفاده کرد.

جدول ۷. نتایج آزمون چاو

Table 7. Chao Test Results

آماره	ارزش احتمال
۸/۵۱۶	۰/۰۰

آزمون هاسمن

نتیجه آزمون هاسمن برای مدل پژوهش به صورت زیر است. نتیجه آزمون هاسمن برای مدل‌ها دلالت بر رد فرض صفر مبنی

بر مناسب بودن اثرات تصادفی دارد و لذا، باید از مدل اثرات ثابت برای تخمین مدل استفاده کرد.

جدول ۸. نتیجه آزمون هاسمن

Table 8. Hussman Test Result

مدل	آماره X^2	ارزش احتمال	نوع اثر
اول	۵/۴۹۱	۰/۰۰۰	اثر ثابت

روش تخمین و تفسیر مدل

نتایج تخمین مدل پژوهش به روش مدل اثرات ثابت در جدول زیر ارائه شده است:

اطمینان به نفس بیش از حد مدیرعامل تأثیر معنی‌داری بر سود شرکت‌ها دارد و با افزایش اطمینان به نفس بیش از حد مدیریت، سود شرکت‌ها کاهش می‌یابد.

کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر معنی‌داری بر سود شرکت‌ها دارد و با افزایش کارایی اطلاعاتی قیمت سهام، سود شرکت‌ها افزایش می‌یابد.

شاخص اطمینان اطلاعاتی تأثیر معنی‌داری بر سود شرکت‌ها دارد و با افزایش شاخص اطمینان اطلاعاتی، سود شرکت‌ها افزایش می‌یابد.

اطمینان اطلاعاتی بر تعامل بین اطمینان به نفس بیش از حد مدیریت و سود شرکت تأثیر دارد و با افزایش اطمینان اطلاعاتی، تأثیر منفی اطمینان به نفس بیش از حد مدیریت بر سود شرکت کمتر می‌شود.

اطمینان اطلاعاتی بر تعامل بین کارایی اطلاعاتی قیمت سهام و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام بر سود شرکت بیشتر می شود. سود شرکت تأثیر دارد و با افزایش اطمینان اطلاعاتی تأثیر مثبت

جدول ۹. نتایج برآورد مدل

Table 9. Model Estimation Results

متغیرها	ضریب	انحراف معیار	t مقدار آماره	ارزش احتمال
Oc_{it}	-۰/۴۱۶	۰/۳۴۸	-۵/۸۳۰	۰/۰۰۰
$Resped_{it}$	۰/۴۳۴	۰/۷۶۱	۵/۳۵۴	۰/۰۰۰
ini_{it}	۰/۳۶۷	۰/۳۳۰	۵/۳۴۱	۰/۰۰۰
$oc_{it} * ini_{it}$	-۰/۲۳۴	۰/۴۴۶	-۴/۰۷۶	۰/۰۰۴
$resped_{it} * ini_{it}$	۰/۴۸۰	۰/۵۱۷	۵/۲۷۳	۰/۰۰۰
R2			۰/۱۰۳	
F آماره			۲۴/۷۸۱	
F ارزش احتمال آماره			۰/۰۰۰	
آماره دوربین واتسون			۱/۹۴۷	

بحث و نتیجه گیری

همان طور که بیان شد، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش اعتماد به نفس کاذب مدیریتی و شاخص اطمینان و کارایی اطلاعاتی در پیش بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران طی سال های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۷ بود. بدین منظور پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از نظر نوع تحقیق از تحقیقات تجربی به شمار می رود. نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد به نفس بیش از حد مدیر بر سود شرکت ها تأثیر معناداری در سطح ۹۵٪ دارد و این تأثیر به صورت معکوس است یعنی با افزایش اعتماد به نفس بیش از حد مدیر، سود شرکت ها کاهش می یابد. به عبارت دیگر با افزایش یک واحد در اعتماد به نفس بیش از حد مدیر شاهد کاهش ۰/۴۱۶ واحد در سود شرکت ها خواهیم بود. بدیهی است که اعتماد به نفس بیش از حد برای مدیریت به منزله توجه کمتر وی به شاخص های منفی شرکت است که در انتها منجر به متضرر شدن شرکت می شود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد به نفس بیش از حد مدیر به همراه اثر متقاطع اطمینان اطلاعاتی بر سود شرکت ها تأثیر معنی داری دارد. به عبارت دیگر، مقدار آماره t برای آزمون فرضیه فوق برابر با ۴/۰۷۶- است که از ۱/۹۶- کمتر است و در سطح ۹۵٪ تأثیرگذاری معنی دار تأیید شد. به عبارت دیگر، با حضور اطمینان اطلاعاتی در رابطه بین اعتماد به نفس بیش از حد مدیر و سود شرکت ها، میزان تأثیرگذاری منفی اعتماد به نفس بیش از حد مدیرعامل بر سود شرکت از مقدار ۰/۴۱۶- به مقدار ۰/۲۳۴- می رسد.

کاهش می یابد و این کاهش نیز در سطح ۹۵٪ تأثیرگذار است. بدین ترتیب متغیر اطمینان اطلاعاتی می تواند میزان تأثیر منفی اعتماد به نفس بیش از حد مدیریت بر سود شرکت ها را کاهش دهد به عبارتی با افزایش یک واحد در اعتماد به نفس بیش از حد مدیریت در عدم حضور اطمینان اطلاعاتی، سود شرکت ۰/۴۱۶ واحد کاهش می یابد ولی با حضور اطمینان اطلاعاتی با افزایش یک واحد در اعتماد به نفس بیش از حد مدیریت شاهد کاهش کمتر سود شرکت ها با میزان ۰/۲۳۴ خواهیم بود. بدیهی است تصمیم گیری در شرایطی که اطمینان کامل اطلاعاتی از قیمت سهام وجود داشته باشد می تواند مسائل مربوط به فروش یا نگهداری سهام را روش نماید و پیش بینی پذیری قیمت سهام را افزایش دهد. لذا، شرکت ها می توانند تمهیدات لازم برای نگهداری از سود شرکت را اتخاذ نمایند. نتایج پژوهش حاضر بر پژوهش های فلاح شمس لیاستانی و همکاران (۱۳۸۹)، خوش طینت و نادى قمی (۱۳۹۷)، یشیکاوا و تاکاشی (۲۰۱۰)، گلسر و همکاران (۲۰۱۸)، هیتون (۲۰۱۷) و اخولم و پاسترناک (۲۰۱۶) همسو است. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود شرکت ها برای گزینش مدیرعامل از فیلترهای اخلاقی و روانی استفاده نمایند چرا که خصوصیات اخلاقی مدیرعامل می تواند تأثیر مستقیمی بر سودآوری شرکت ها داشته باشد. استفاده شرکت ها از سایر کانال های اطلاع رسانی برای آگاهی رسانی به سهام داران در خصوص تغییرات شرکت و شرایط سهام داری، علاوه بر سایت اطلاع رسانی ناشران بورس اوراق بهادار تهران نیز دیگر پیشنهاد این پژوهش است.

سپاسگزاری

پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است.
بدین‌وسیله از کلیه استادان بزرگوار و همکارانی که محقق
را در تدوین این پژوهش یاری کردند، سپاسگزاری می‌شود.

این پژوهش مستخرج از رساله دکتری با عنوان «ارائه
الگوی پیش‌بینی سود مبتنی بر مالیه رفتاری شرکت‌های

References

- Aflatooni, A. (2013). *Statistical analysis with EvIEWS in financial accounting*, financial management and economics research. First Edition. Tehran: Termeh Publications.
- Ahmed, A. S., & Duellman, S. (2013). Managerial overconfidence and accounting conservatism. *Journal of Accounting Research*, 51(1), 1-30.
- Babajani, J., Arash Tahriri, A., Saqafi, A., & Badri, A. (2015). Information Asymmetry and Earnings Management: Evidence from Companies Listed on Tehran Stock Exchange (TSE). *The Journal of Accounting Advances (JAA)*, 6(2), 1-26. (In Persian)
- Baghoomian, R., Mohammadi, H., & Naghdi, S. (2016). Macroeconomic Variables Fluctuations and Management Earnings Forecast. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 13(50), 65-88. (In Persian)
- Bhattacharya, U., Daouk, H., Welker, M., (2003). The world price of earnings opacity. *The Accounting Review*, 78, 641- 678.
- Ekholm, A., & Pasternack, D. (2008). Overconfidence and investor size. *European financial management*, 14(1), 82-98.
- Falahshams Layalistani, M.F. Qalibafasl, H., Sarabi Nobakht, S. (2009). The Impact of Experience on Risktaking, Overconfidence and Herding of Investment Companies' Managers in. *Journal of securities exchange*, 3(12), 25-41. (In Persian)
- Fama, E. & French, K. (1992). The Cross section of Expected Stock Returns, *Journal of Finance*, 49(2), 427-465.
- Fama, E. F. (1998). Market efficiency, long-term returns, and behavioral finance. *Journal of financial economics*, 49(3), 283-306.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1996). Multifactor explanations of asset pricing anomalies. *The journal of finance*, 51(1), 55-84.
- Glaeser, E. L. Resseger, M. Tobio, K. (2009). Inequality in cities. *Journal of Regional Science*, 49(4), 617-646.
- Habib, A. (2004). Impact of Earnings Management on Value-Relevance of Accounting Information. *Journal of Managerial Finance*. 11, 1-15.
- Heaton, J. B. (2002). Managerial optimism and corporate finance. *Financial Management*, 31, 33-45.
- Hou, K. & Moskowitz, T. (2005). Market friction, price delay and the cross-section of expected returns. *Review of Financial Studies*, 18(3), 981-1020.
- Johnson V. E., Khurana I.K. and Reynolds J.K. (2002). Audit-firm tenure and the quality of Financial Reports. *Contemporary Accounting Research*, 19(4), 637-660.
- Khoshtinat, M., & Nadi Gbomi, V. (2009). The Framework of Relation of Investors Overconfidence Behavior with Stock Return. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 7(25), 53-85.
- Masoumi, J., & Hamidian, H. (2011). Announcement of Forecasted Earnings per Share Adjustments and Stock Prices. *Applied Research in Financial Reporting*, 2(1), 131-146.
- McNichols, M. F. (2002). Discussion of the quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors. *The Accounting Review*, 77(Supplement), 61-69.
- Salem Dezfuli, B., AllahKaram Salehi, A.K., Jorjorzadeh, A.R., & Saeed Nasiri, S. (2020). The Effect of Economic Uncertainty on Accrual Based Earnings Management and Real Earnings Management. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 8(30), 95-116. (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) IR۴۲۰۱۷۰۰۰۰۰۰۲۱۷۸۶۹۰۰۱۰۰۷، 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

Phenomenology of Self-Censorship in Public Relations of Government Organizations	11
Saeed Dashtizad, Mahnaz Farahmand, Hossein Afrasiabi, Seyed Alireza Afshani	
Model of Covid-19 Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies	29
Hossein Mansoori, Mohammad Ghafournia	
Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations	47
Abdorrezza Ghanizadeh, Roohallah Noori, Akbar Hassanpour, Yousef Vakili	
Public Administration with a Focus on the Circulation of Government Managers: The Theory of Rain Clouds	67
Gholamreza Tavakoli, Alireza Saadatmandi, Hasan Danaeefard, Mohammad Mohammadzaheri	
Designing a Framework for Teaching Foresight to Top Managers of Governmental Organizations in the Islamic Republic of Iran	81
Fatemehzahra Gilaninejad, Eynollah Keshavarz Turk, Mohammadrahim Eyvazi, Mohammadmahdi Zolfagharzadeh, Safar Fazli	
Conceptual Model of Value Co-Creation of University with Emphasis on Fourth and Fifth Generation Universities Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Approach	103
Azin Harandi, Mohammadmehdi Parhizgar, Amir Fazel, Mohammadtaghi Amini	
Monitoring of Information Glass Fence on Organizational Cynicism	125
Masarat Ayat, Alireza Zare	
Futures Studies of Talent Management in Iranian Government Organizations ...	139
Belal Panahi	
Identify and Prioritize the Factors of Inefficient Decisions by Public Sector Managers (Case Study: Government Organizations of Golestan province)	155
Saeed Alamshahi, Mohsen Farhadinejad, Seyed Abbas Ebrahimi	
Monitoring the Role of Managerial False Confidence and Information Reliability and Efficiency Index in Predicting Behavioral Tax-Based Profits	171
Rashid Anjomani, Seydeh Mahboobeh Jafari, Mohsen Hamidian	

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	MirAli Seyed Naghavi	Professor	AllamehTabatabaee University	Public Administration
9	Sharifzadeh, Fattah	Professor	AllamehTabatabaee University	Public Administration

Advisory Editorial Board

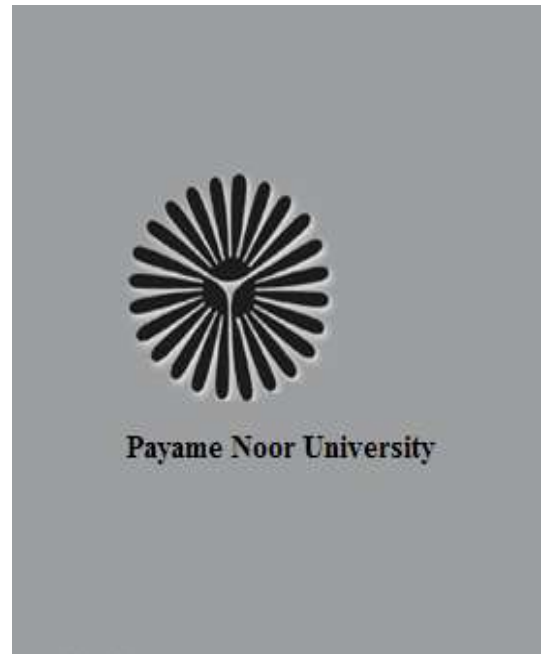
Ahmadi, S.A.A.	Hozoori, M.J.	Najjari, R.
Amirkhani, A.H.	Khanbashi ,H.	Nargesian, A.
Asghari Sarem, A.	Kooshki, A.	Nemati, S.
Boodlaei, H.	Mahdieh, O.	Porsaeed, M
Danaee, H.	Mohammadi Moghaddam, Y.	Rafiee, M.
Darvish, H.	Montazeri, M.	Sanjaghi, E.
Ebrahimi, S.A.	Mooghali, A.R.	Sarlak, M.A.
Fayyazi, M.	Mosavi, M.	Sharifzadeh, F.
Harandi, A.	Hozoori, M.J.	Zamaheni, M.



Quarterly Journal of
Public Organizations Management

37

Vol. 10, No. 1, (Series 37) Jan-Mar, 2022



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