دانشگاه فردوسی مشهد
دانشکده علوم اداری و اقتصادی

# پژوهش‌نامه مدیریت تحول

(علمی)

سال دوازدهم - شماره ۲ - پیاپی ۲۴ شاپا: ۲۳۸۳-۴۰۶۴ پاییز و زمستان ۱۳۹۹


| | | |
|---|---|---|
| رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل: نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی | الهام ابراهیمی | ۱ |
| بررسی اثر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی و سرمایه اجتماعی | مریم طهرانی، فاطمه علی پور<br>لیلا شفیعی | ۲۱ |
| کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییر در شهرداری مشهد | حسین عبدالله زاده رافی<br>فریبرز رحیم نیا،علیرضا خوراکیان | ۴۹ |
| تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین | حاجیه رجبی فرجاد، حنانه جهانگیری | ۷۷ |
| تبیین علّی انسجام تیمی بر اساس بسندگی مهارت های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی: نقش واسطه ای اعتماد تیمی | نوری کعب عمیر، منتهی موسوی<br>نسرین ارشدی | ۱۰۱ |
| ارائه مدل معادلات ساختاری ابعاد و مؤلفه های مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت های شهرک صنعتی بیرجند | عبدالمجید ایمانی، نور محمد یعقوبی<br>فاطمه السادات عمیدی<br>فرحناز آهنگ | ۱۳۱ |
| تحلیل روابط چندگانه ساختاری نقش چشم انداز زمان آینده در نحوه شکل گیری قرارداد روان‌شناختی کارکنان | سعید آیباغی اصفهانی<br>امیر غفوریان شاگردی<br>سیدمجتبی میرلوحی<br>محمدمهدی مهدوی، امید بهبودی | ۱۶۱ |
| بررسی رابطه بین رهبری منفعل و بی تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی تمدنی تجربه شده | علیرضا فتحی زاده، رضا زارع | ۱۸۹ |
| بررسی تأثیر ادراک فرا شایستگی بر نگرش‌های شغلی | محسن رفیعی، علیرضا حدادیان<br>مرجان فیاضی | ۲۰۷ |
| واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته) | حمید عرفانیان خان‌زاده | ۲۲۹ |
| رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها | حانیه اسمعیلی ماهانی<br>سیدمحمد میرکمالی | ۲۶۳ |
| طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی | تکتم ثقفی، محمود قربانی<br>نازیا سادات ناصری | ۲۸۹ |


این نشریه هر شش‌ماه یک‌بار به وسیله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد چاپ و منتشر می‌شود.

# پژوهش نامه مدیریت تحول

**دانشگاه فردوسی مشهد**

نشریه علمی

**دوره دوازدهم– شماره دوم – پیاپی بیست و چهارم– سال ۱۳۹۹**

**شاپا چاپی: ۴۰۶۴-۲۳۸۳**

**شاپا الکترونیکی: ۳۳۹۹-۲۷۱۷**

پروانه انتشار نشریه: نامه شماره ۱۲۴/۲۳۸۶ مورخ ۱۳۸۷/۵/۳۰

این نشریه با همکاری انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران منتشر می شود

و به استناد مجوز شماره ۳/۱۱/۱۰۲۷ مورخ ۱۳۸۸/۶/۱۷ کمیسیون نشریات علمی کشور

دارای اعتبار **علمی-پژوهشی** است.

براساس مصوبه وزارت‌علوم، تحقیقات‌وفناوری از سال ۱۳۹۸ کلیه نشریه‌های دارای درجه

"**علمی-پژوهشی**" به نشریه "**علمی**" تغییر نام یافتند.

**این نشریه در پایگاه های زیر نمایه می شود:**

- پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)
- پایگاه اطلاعات علمی جهاددانشگاهی (SID)
- پایگاه بانک اطلاعات نشریات کشور (Magiran)



کلیه حقوق برای دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.

درج مطلب در این نشریه لزوماً منعکس کننده نظر دانشگاه نیست. بدیهی است مسئولیت صحت مطالب هر مقاله به عهده نویسنده است.

**صاحب امتیاز:** دانشگاه فردوسی مشهد
**مدیر مسئول:** دکتر حبیب ا... دعایی، استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان
**سردبیر:** دکتر سعید مرتضوی، استاد دانشگاه فردوسی مشهد

**هیئت تحریریه:**

| | |
|---|---|
| دکتر مهدی ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی | دانشیار دانشگاه شهید باهنر کرمان |
| دکتر حبیب ا... دعایی | استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان |
| دکتر حسین رحمان سرشت | استاد دانشگاه علامه طباطبایی و عضو انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران |
| دکتر فریبرز رحیم نیا | استاد دانشگاه فردوسی مشهد |
| دکتر محمد مهرآیین (لگزیان) | استاد دانشگاه فردوسی مشهد |
| دکتر مهرداد مدهوشی | استاد دانشگاه مازندران |
| دکتر سعید مرتضوی | استاد دانشگاه فردوسی مشهد |
| دکتر علیرضا منتظمی | استاد دانشگاه مک مستر کانادا |
| دکتر نورمحمد یعقوبی | استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان |

**مدیر اجرایی:** دکتر فریبرز رحیم نیا
**کارشناس نشریه:** مریم ودیعی نوقابی
**ویراستار فارسی:** جواد میزبان
**چاپ:** مؤسسه چاپ وانتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
**ویراستارلاتین:** دکتر شمس‌الدین ناظمی
**تنظیم و صفحه‌آرایی:** مریم ودیعی نوقابی

**نشانی پستی:** پردیس دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری واقتصادی ص پ: ۱۳۵۷ کدپستی: ۹۱۷۷۹۴۸۹۵۱

**آدرس اینترنتی:** https://tmj.um.ac.ir **پست الکترونیکی:** manage.r@um.ac.ir

**نشانی پستی انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران:** تهران- اقدسیه فیروز بخش مجتمع صفورا واحد A7

**پست الکترونیکی انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران:** isms82@yahoo.com

# شرایط پذیرش مقاله‌ها

پژوهش نامه مدیریت تحول مقاله‌های منتشر نشده پژوهشی در زمینه تخصصی مدیریت تغییر و تحول را می‌پذیرد. در مقاله‌های ارسالی باید نکات زیر رعایت شوند:

**الف:** جهت ارسال مقاله می‌توانید از طریق سامانه پژوهش نامه https://tmj.um.ac.ir اقدام نمائید.

**ب: روش تحریر**

متن مقاله در فایل Word بدون مارک و سرصفحه با سایز (A4)، بر اساس شیوه نامه فرهنگستان زبان و ادب فارسی با حروف خوانا و تیره تایپ شود. کلیه صفحات مقاله از جمله صفحاتی که شامل جدول‌ها، تصاویر و نمودارها هستند دارای قطع یکسان باشند. در متن مقاله تا حد امکان از نوشتن کلمات خارجی خودداری شود، کلیه صفحات مقاله دارای شماره باشد و از ۲۰ صفحه تجاوز نکند.

**ج: نحوه تهیه مقاله**

هر مقاله تخصصی بایستی تحت نرم افزار Word و دارای چکیده فارسی، واژگان کلیدی، مقدمه، مواد و روش، نتایج بحث، منابع مورد استفاده و یک چکیده به زبان انگلیسی باشد و اصول زیر در آن رعایت شود:

۱- مشخصات نویسنده یا نویسندگان که شامل نام و نام خانوادگی، سمت، محل خدمت، عنوان و درجه علمی، آدرس پستی، شماره تماس، تاریخ و محل انجام تحقیق و معرفی نویسنده مسئول بر روی یک صفحه جداگانه بدون شماره نوشته شود.

۲- عنوان مقاله (حداکثر در ده کلمه) در وسط صفحه اول نوشته شود. اگر مقاله قسمتی از یک سری مقاله‌های پی در پی باشد عنوان اصلی سری مقاله‌ها همراه عنوان هر قسمت و شماره ترتیب مقاله‌ها نیز ذکر گردد.

۳- چکیده در عین مختصر بودن باید محتوای مقاله را برساند. در چکیده از جدول‌ها، نمودارها و کلمات اختصاری مبهم استفاده نشود. چکیده از ۲۵۰ کلمه تجاوز نکند و تمام آن در یک پاراگراف نوشته شود.

۴- مقدمه شامل اطلاعات مربوط به سوابق موضوع، اهمیت تحقیق و مسأله مورد مطالعه می باشد.

۵- روش شناسی موضوع مورد پژوهش مشخص و روشن بیان گردد.

۶- اگر نتایج؛ شامل عکس، جداول و نمودار می‌باشد نسخه اصلی هریک، به نشریه ارسال گردد.

۷- شماره هر جدول در بالا و سمت راست آن نوشته شود. عنوان جدول گویای نتایج مندرج در آن باشد.

۸- بحث و نتیجه را می‌توان به طور توأم و یا مجزا منظور کرد. بحث شامل تفسیر یافته های به دست آمده در ارتباط با هدف تحقیق مورد نظر باشد.

۹- منبع نویسی به روش A.P.A می باشد. جهت راهنمایی بیش تر به فایل "راهنمای ارجاع منابع و مآخذ به روش A.P.A" موجود در آدرس زیر مراجعه فرمایید.

http://fea.um.ac.ir/parameters/fea/filemanager/forms/reference2.pdf

۱۰- منابع مورد استفاده شامل جدیدترین اطلاعات در زمینه مورد نظر باشد. فهرست منابع به ترتیب الفبا نام خانوادگی نویسندگان مقاله‌ها مرتب و شماره گذاری شود. وقتی از چند اثر مختلف یک نویسنده استفاده می‌شود ترتیب شماره گذاری این مقاله‌ها برحسب سال انتشار آنها از قدیم به جدید انجام گیرد. شایان ذکر است کلیه منابع مورد استفاده در متن و انتهای مقاله به لاتین برگردان شود.

۱۱- چکیده انگلیسی بایستی برگردان کامل و دقیق چکیده فارسی و شامل عنوان اصلی مقاله، نام نویسندگان، آدرس و عنوان علمی آنان و واژه های کلیدی تهیه شود.

**د: سایر موارد**

۱- مسئولیت هر مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح شده در متن آن، به عهده نویسنده و یا نویسندگان مسئول مقاله خواهد بود.

۲- تا قبل از پایان مراحل نهایی چاپ، در صورتی که مشخص گردد مقاله منتخب به هر شکلی در جای دیگری به چاپ رسیده است از انتشار آن جلوگیری خواهد شد.

۳- در صورتی که مقاله برای چاپ پذیرفته نشود در بخش بایگانی نشریه محفوظ خواهد بود و به نویسنده برگردانده نخواهد شد.

۴- مقاله‌ها توسط هیئت تحریریه و با همکاری متخصصان داوری شده و در صورت تصویب بر طبق ضوابط خاص نشریه به نوبت، چاپ خواهد شد.

۵- نشریه در رد یا قبول، جرح و تعدیل و ویراستاری ادبی مقاله‌ها اختیار تام دارد.

**دریافت مقاله فقط به صورت الکترونیکی امکان پذیر است.**

## «داوران مقاله‌های این شماره»

| | |
|---|---|
| سلیمان احمدزاده | دانشگاه آزاد اسلامی ، واحد مهاباد |
| آرمان احمدی زاد | دانشگاه کردستان |
| قاسم اسلامی ، | دانشگاه فردوسی ، مشهد |
| سمیرا پور | دانشگاه بیرجند |
| حسن جعفریانی ، | دانشگاه بجنورد |
| احمد جوان جعفری بجنوردی | موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکمت رضوی |
| رضوان حسین قلی ، زاده | دانشگاه فردوسی ، مشهد |
| سیده منصوره حسینی رباط | دانشگاه فردوسی مشهد |
| محمد حکاک | دانشگاه لرستان |
| حبیب اله دعائی ، | موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی اسرار |
| مسعود دهقانی | دانشگاه ولایت |
| مرتضی رجوعی ، | دانشگاه امام رضا |
| سیما ساغروانی | دانشگاه فردوسی مشهد |
| کمال سخدری | دانشگاه تهران |
| علی شائمی برزکی | دانشگاه اصفهان |
| سلاله شهوازیان | دانشگاه امام جواد (ع) یزد |
| محمد شیخ زاده | دانشگاه بجنورد |
| علی ، شیرازی | دانشگاه فردوسی ، مشهد |
| علی صفری | دانشگاه اصفهان |
| مریم طهرانی | دانشگاه خوارزمی تهران |
| معصومه عارف | موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی عطار |
| معصومه عربشاهی | دانشگاه امام رضا ( ع ) |
| محمدمهدی فراحی | دانشگاه فردوسی مشهد |
| محسن فرهادی نژاد | دانشگاه سمنان |
| امیرمحمد فکور ثقیه | دانشگاه فردوسی مشهد |
| سمانه لاجوردی | دانشگاه فردوسی مشهد |
| زهرا محمدزاده | موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی بینالود |
| حامد محمدی شهرودی | دانشگاه فردوسی مشهد |
| غلامرضا ملک زاده | دانشگاه فردوسی مشهد |
| زهرا نیکخواه فرخانی | دانشگاه بجنورد |
| وجیهه هوشیار | موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی عطار |

# فهرست مندرجات


| عنوان | نویسنده | صفحه |
|---|---|---|
| **رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل: نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی** | الهام ابراهیمی | ۱ |
| **بررسی اثر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی** | مریم طهرانی، فاطمه علی پور<br>لیلا شفیعی | ۲۱ |
| **کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییر در شهرداری مشهد** | حسین عبدالله‌زاده رافی<br>فریبرز رحیم‌نیا،علیرضا خوراکیان | ٤۹ |
| **تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول-آفرین** | حاجیه رجبی فرجاد، حنانه جهانگیری | ۷۷ |
| **تبیین علّی انسجام تیمی بر اساس بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی: نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی** | نوری کعب‌عمیر، منتهی موسوی<br>نسرین ارشدی | ۱۰۱ |
| **ارائه مدل معادلات ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند** | عبدالمجید ایمانی، نور محمد یعقوبی<br>فاطمه السادات عمیدی<br>فرحناز آهنگ | ۱۳۱ |
| **تحلیل روابط چندگانه ساختاری نقش چشم‌انداز زمان آینده در نحوه شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی کارکنان** | سعید آیباغی اصفهانی<br>امیر غفوریان شاگردی<br>سیدمجتبی میرلوحی<br>محمدمهدی مهدوی، امید بهبودی | ۱٦۱ |
| **بررسی رابطه بین رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده** | علیرضا فتحی‌زاده، رضا زارع | ۱۸۹ |
| **بررسی تأثیر ادراک فرا شایستگی بر نگرش‌های شغلی** | محسن رفیعی، علیرضا حدادیان<br>مرجان فیاضی | ۲۰۷ |
| **واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته)** | حمید عرفانیان خان‌زاده | ۲۲۹ |
| **رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها** | حانیه اسمعیلی ماهانی<br>سیدمحمد میرکمالی | ۲٦۳ |
| **طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی** | تکتم ثقفی، محمود قربانی<br>نازیا سادات ناصری | ۲۸۹ |

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل: نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی

**الهام ابراهیمی** *
استادیار پژوهشکده اقتصاد و مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/pmt.v12i2.84944

## چکیده

رسالت حرفه‌ای به‌عنوان یک جهت‌گیری فعالانه و دیدگاهی متعالی نسبت به شغل، مفهومی است که به‌تازگی وارد ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی شده است. این جهت‌گیری مصادیق رفتاری و ادراکی ویژه‌ای برای شغل در پی دارد. در پژوهش حاضر تأثیرپذیری مفهوم بازآفرینی شغل به‌عنوان یکی از این مصادیق موردبررسی قرار گرفته است. به‌علاوه در این رابطه نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی نیز آزمون شد. نمونه آماری تحقیق از میان اعضای هیئت‌علمی پنج دانشگاه برتر ایران در سال ۱۳۹۸ انتخاب شدند و از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد رسالت حرفه‌ای بر ابعاد سه‌گانه بازآفرینی شغل اثر معناداری دارد. به‌علاوه، نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی در رابطه میان رسالت حرفه‌ای با بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی تأیید شد؛ اما این متغیر تعدیلگرمعناداری برای رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه‌ای نبود. درنهایت پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی تحقیق برای سازمان‌های دانشی مانند دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها که بخش عمده کارکنانشان را کارکنان دانشی تشکیل می‌دهند ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** رسالت حرفه‌ای، بازآفرینی وظیفه، بازآفرینی رابطه، بازآفرینی شناختی، اشتیاق شغلی.

---

*نویسنده مسئول: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۹

**مقدمه**

رسالت حرفه‌ای[1] به‌عنوان یک ساختار مهم در ادراک موفقیت ذهنی نسبت به حرفه تعریف می‌شود. دابرو و توستی- خاراس (۲۰۱۲) رسالت حرفه‌ای را به‌عنوان «اشتیاق معنادار افراد در حیطه یک حرفه خاص» تعریف می‌کنند که به‌صورت «یک گرایش فراشخصی برای نیل به یک نقش خاص در زندگی یا حس هدفمندی و معناداری» تجربه می‌شود. افرادی که حرفه خود را در قالب رسالت شغلی تعریف می‌کنند، آن را به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از معنای زندگی می‌پندارند و فعالانه از شغلشان برای کمک به دیگران استفاده می‌کنند (Duffy, Allen, Autin & Douglass, 2014). اگرچه، رسالت حرفه‌ای به‌عنوان یک جهت‌گیری[2]، پنداره[3]، یا دیدگاه[4] توصیف شده (Sawhney, Britt & Wilson, 2020)؛ اما محتمل است که مصادیق رفتاری و شناختی متفاوتی برای شغل در پی داشته باشد. یکی از مصادیقی که در این پژوهش ارتباط آن با رسالت حرفه‌ای بررسی می‌شود مفهوم «بازآفرینی شغل[5]» است.

امروزه، علاوه بر سازمان‌ها، بسیاری از افراد نیز مشاغل را شکل داده و مدیریت می‌کنند. کنش‌هایی نظیر بازآفرینی شغل، نشان دهنده استراتژی‌هایی است که افراد برای تغییر وسعت و جابجایی مرزهای کاری در راستای معنادار کردن شغل خود استفاده می‌کنند (Demerouti, Hewett, Haun, Gieter & Rodriguez-Sanchez, 2020). در بازآفرینی شغل، کارکنان بر توسعه یا سازگار کردن محدوده وظایف و محیط ارتباطی مشاغل خود اثر قابل‌توجهی دارند (Naami & Shenavar, 2016). نخستین بار، بازآفرینی شغل به‌عنوان یکی از جدیدترین رویکردها در طراحی شغل و به‌عنوان مفهومی که منعکس کننده بازطراحی مشاغل با تمرکز بر ابتکار فردی است، تعریف شد (Wrzesniewski & Dutton, 2001). درواقع، بازآفرینی شغل تغییرات مستقل و داوطلبانه از سوی کارکنان در مرزهای وظیفه‌ای، ارتباطی و شناختی شغل است (Lee & Lee, 2018). ازآنجاکه مفهوم رسالت حرفه‌ای برای اشاره به حس هدفمندی یا سوق دادن فرد به سمت انجام کار معنادار یا تعامل اجتماعی اثربخش استفاده می‌شود (Dik & Duffy, 2007)، در این پژوهش به‌عنوان پیشایندی برای بازآفرینی شغل که هدف مشترکی را دنبال می‌کند در نظر گرفته شده است.

---

[1] Living a Calling
[2] Orientation
[3] Mindset
[4] Perspective
[5] Job Crafting

رسالت حرفه‌ای علاوه بر اثرگذاری بر سازه‌هایی نظیر تعهد حرفه‌ای و رضایت شغلی، منبع اصلی ایجاد شور و اشتیاق[1] نسبت به شغل است (Duffy, Bott, Allan, Torrey & Dik, 2012). تحقیقات نشان می‌دهند افرادی که کارشان را به‌عنوان یک رسالت درک کرده‌اند، به‌طورکلی حس اشتیاق بیشتری نسبت به کار و احساس رضایت بیشتری از زندگی را گزارش می‌دهند (Hirschi, Keller & Spurk, 2018). درعین‌حال، یکی از انگیزه‌های مهم کارکنان برای بازآفرینی شغل، ایجاد اشتیاق نسبت به کار، حس لذت و ادراک اهمیت شغلی است. به‌عبارت‌دیگر، از طریق رفتارهای مرتبط با بازآفرینی شغل است که کارکنان می‌توانند اطمینان حاصل کنند، کار متناسب با نیازهای شخصی، توانایی‌ها و احساسات آن‌ها تعریف شده است (Teng, 2019).

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رسالت حرفه‌ای بر بازآفرینی شغل با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر اشتیاق شغلی است. در این تحقیق، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها به‌عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. علت انتخاب این جامعه آماری این است که به‌رغم اهمیت این مشاغل دانشی، کمتر در تحقیقات مرتبط با بازآفرینی شغل و رسالت حرفه‌ای موردبررسی قرار گرفته‌اند. به‌عبارت‌دیگر، یکی از حوزه‌هایی که در تحقیقات مرتبط با بازآفرینی شغل و رسالت حرفه‌ای کمتر بدان پرداخته شده، افراد آکادمیک، استادان دانشگاه‌ها و پژوهشگران هستند. اما ماهیتِ متفاوت این مشاغلِ دانشی، لزوم واکاوی و تحلیل عمیق موضوع در این مشاغل را نشان می‌دهد؛ چراکه مشاغل آکادمیک از ظرفیت بیشتری برای شکل‌دهی فعالانه برخوردارند و احتمالاً افراد آکادمیک نیز توان، تمایل و فرصت‌های بیشتری برای این رفتار آگاهانه در اختیار دارند. به‌علاوه انتظار می‌رود رسالت حرفه‌ای یکی از موضوعات معنادار در این‌گونه مشاغل باشد.

## مبانی نظری تحقیق

### رسالت حرفه‌ای

ریشه اصلی «رسالت» از الهیات نشأت می‌گیرد. این مفهوم اخیراً در رفتار سازمانی نیز مطرح شده و موردتوجه محققان و متخصصان این حوزه قرار گرفته است. محققان و نظریه‌پردازان تلاش‌های جدیدی را برای فهم ویژگی‌ها و خصوصیات کلیدی مفهوم رسالت حرفه‌ای آغاز کرده‌اند. هنگامی‌که کارکنان صرفاً

---

[1] Job Passion

جهت‌گیری حرفه‌ای و شغلی خود را حفظ می‌کنند، تمایل ندارند هویتشان با مشاغل آن‌ها همپوشانی کامل داشته باشد؛ بلکه کار را به‌عنوان یک بعدِ جداگانه از دیگر ابعاد زندگی در نظر می‌گیرند (Li & Yang, 2018). اما در مفهوم رسالت حرفه‌ای، افراد نه‌تنها در پی شغل خود هستند؛ بلکه در جستجوی تحقق رسالت حرفه‌ای نیز می‌باشند (Berg, Grant & Johnson, 2010). از لحاظ تاریخی، واژه رسالت مبتنی بر وجود یک دعوت‌کننده یا انگیزاننده بیرونی مانند یک قدرت مافوق یا نیازهای جمعی است (Duffy et al., 2014). صرف‌نظر از اینکه رسالت از کجا ناشی می‌شود، تحقیقات نشان می‌دهند اعتقاد به رسالت حرفه‌ای، شغل را ماهیتاً معنادار و فرا-اجتماعی می‌کند (Bunderson & Thompson, 2009; Duffy et al., 2014). به‌رغم اینکه، در مورد تعریف این مفهوم و رویکردهای فعلی آن اجماع نظر وجود ندارد، اما می‌توان این سازه را با در نظر گرفتن تمایز بین تعاریف نئوکلاسیک و مدرن سازماندهی کرد. از نظر بوندرسون و تامپسون (۲۰۰۹)، رویکردهای نئوکلاسیک بازتاب دهنده فهم تاریخی این مفهوم بوده و بر حس سرنوشت و وظیفه اجتماعی که از یک انگیزه بیرونی ناشی می‌شود تأکید می‌کنند. در مقابل، رویکردهای مدرن به‌طورکلی بر محرک‌های درونی به سمت خود انگیختگی یا خشنودی فردی متمرکز هستند (Duffy & Dik, 2013). تحقیقات اخیر نشان می‌دهند رسالت حرفه‌ای بر حس کامیابی، رضایت حرفه‌ای و رضایت شغلی افراد آکادمیک اثرگذار است (Cain, Moreo & Rahman, 2020).

در بررسی دامنه تعاریف علوم انسانی و علوم اجتماعی، دیک و دافی (۲۰۰۹) سه ویژگی را در مورد مفهوم رسالت حرفه‌ای شناسایی کردند. نخستین ویژگی، مفهومِ دعوت‌کننده بیرونی است که ممکن است به شکل یک قدرت بالاتر، نیازهای جامعه، میراث خانوادگی، نیازهای کشور یا هر نیروی دیگری خارج از فرد باشد. این مؤلفه با معنای تحت‌اللفظی «رسالت» و نحوه استفاده تاریخی از این اصطلاح همخوانی دارد. ویژگی دوم این است که در فهم رسالت حرفه‌ای، رویکرد شخص به کار با معنای وسیع‌تری برای نیل به هدف مطابقت دارد. برای چنین افرادی، کار منبع رسیدن به هدف در زندگی یا به‌عنوان حوزه‌ای از زندگی است که اجازه می‌دهد احساس هدفمندی کنند. درنهایت، ویژگی سوم این است که فرد حس کند شغلش دارای رویکرد معنوی است یا می‌بایست از شغل خود برای کمک مستقیم یا غیر مستقیم به دیگران استفاده کند.ترکیبِ این سه ویژگی یعنی یک هدایتگر بیرونی، معناداری و هدفمندی، و انگیزه معنوی یا اجتماعی، همان چیزی است که رسالت حرفه‌ای را از ساختارهای مشابه مانند کار-محوری[1]،

[1] Work Centrality

تعهدکاری[1]، اشتیاق کاری[2] ، کارِ معنادار[3] و رفتارهای کاری فرا-اجتماعی[4] متمایز می‌کند (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010).

**بازآفرینی شغل**

در دوره تغییرات سریع و عدم اطمینان در محیط کار، سازمان‌ها به‌شدت به مهارت و ابتکار کارکنان برای نوآوری سازمانی تکیه می‌کنند. در این راستا، تغییر فعالانه مشاغل کارکنان نیز برای موفقیت و بقای سازمان‌های معاصر امری مهم و حیاتی است (Lee & Lee, 2018). بازآفرینی شغل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۱ مطرح شد تا رویکردی فعال برای کار را از منظر کارکنان انعکاس دهد. از دیدگاه نظریه‌پردازان این حوزه یعنی وارزسنیوسکی و داتن (۲۰۰۱) همه کارکنان در محیط کار منفعل نیستند و در بسیاری موارد قادرند از دیدگاه‌ها و وجوه متعددی بر شغل تأثیر بگذارند. ازاین‌رو، مفهوم بازآفرینی شغل برای انعکاس رویکرد بازطراحی تجربه کاری و فرآیندی که توسط آن کارکنان عناصر شغلشان را تغییر می‌دهند، معرفی شد (Yepes-Baldo, Romeo, Westerberg & Nordin, 2016). درمجموع، بازآفرینی شغل به تغییرات غیررسمی و داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که کارکنان برای تراز کردن شغل خود با ترجیحات و انگیزه‌هایشان در شغل اعمال می‌کنند (Rofcanin, Bakker, Berber, Golgeci & Heras, 2018)؛ بنابراین، در زمان تحولات سازمانیِ سریع، بازآفرینی شغل جایگزین مناسبی برای رویکردهای بازطراحی مشاغل است (Li & Yang, 2018). انگیزه کارکنان برای بازآفرینی شغل از دیدگاه محققان متفاوت است؛ درحالی‌که برخی، تناسب فرد با شغل را انگیزه اصلی کارکنان برای بازآفرینی شغل می‌دانند (Petrou, Demerouti, Peeters., Schaufeli & Hetland, 2012)، دیگران معنادار کردن شغل را عامل اصلی این کنش داوطلبانه به شمار می‌آورند؛ درواقع بازآفرینی شغل یک کنش فیزیکی، اجتماعی و شناختی است که طی آن بازآفرینان شغل، به کارِ خود هویت و معنای جدیدی می‌بخشند. بنابراین، بازآفرینی شغل یک خلاقیت است که سه حیطه اساسی به شرح زیر را در بر می‌گیرد (Wrzesniewski & Dutton, 2001):

---

[1] Work Commitment
[2] Work Engagement
[3] Meaningful Work
[4] Prosocial Work Behaviors

**بازآفرینی وظیفه[1]:** حیطه نخست به «تغییر در مرزهای وظیفه» اشاره دارد. در این حالت، فرد تکالیف و وظایف مربوط به شغل خود را تغییر می‌دهد؛ به‌عبارت‌دیگر، این حیطه به تغییر محتوا، تعداد و وسعت تکالیف شغلی که فرد انجام می‌دهد، اشاره دارد.

**بازآفرینی رابطه[2]:** حیطه دوم به «تغییر در مرزهای ارتباطی» اشاره دارد و بیانگر این است که فرد نوع تعاملات و ارتباطات کاری خود یا تعداد آن‌ها را از نظر کمّی و کیفی تغییر می‌دهد.

**بازآفرینی شناختی[3]:** حیطه سوم «تغییر شناختی مرزهای وظیفه» را در بر گرفته و بیانگر تغییر دیدگاه و نگرش فرد به شغلِ خویش است.

با تغییر هر یک از این عناصر، فرد طرحِ شغل یا محیط اجتماعی که در آن کار می‌کند را تغییر می‌دهد. چنین اقداماتی هم بر معنا و مفهوم کار و هم بر هویت کاری فرد تأثیر می‌گذارند. از طریق بازآفرینی شغل کارکنان قادر خواهند بود مشاغل خود را برای هماهنگی بیشتر با نیازها، ارزش‌ها و مجموعه مهارت‌های خود متناسب سازند، انگیزه‌ای درونی‌تر برای کار خود ایجاد کنند و درنهایت، یک تجربه لذت‌بخش‌تر، جذاب‌تر و پر معناتر از کار ایجاد نمایند (Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015).

افرادی که کار را رسالت حرفه‌ای خود می‌دانند، احساس تعهد بیشتری به حرفه خود دارند، معنای بیشتری از کار خود به‌دست می‌آورند و از شغلشان راضی‌ترند (Duffy et al., 2014). به‌علاوه، رسالت حرفه‌ای منبع اصلی کارِ معنادار است و کارکنان را قادر می‌سازد بیش از هویت‌سازمانی، به معنای کار به‌عنوان یک رسالت فردی بیندیشند. ازآنجاکه بازآفرینی شغل روش‌هایی را ارائه می‌دهد که از طریق آن‌ها کارکنان برای معنادار کردن شغل خود به‌طور فعال مرزهای وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی شغل را تغییر یا تطبیق دهند (Li & Yang, 2018)، انتظار می‌رود رابطه معناداری میان درک رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل وجود داشته باشد. به‌عبارت‌دیگر، بازآفرینی شغل می‌تواند ریشه در رسالت حرفه‌ای داشته باشد (Bizzi, 2016). بر این اساس، فرضیه‌های اول تا سوم به‌صورت زیر در نظر گرفته شدند:

فرضیه ۱: رسالت حرفه‌ای بر باز آفرینی وظیفه‌ای تأثیر مثبت معنادار دارد.

فرضیه۲: رسالت حرفه‌ای بر باز آفرینی رابطه‌ای تأثیر مثبت معنادار دارد.

فرضیه۳: رسالت حرفه‌ای بر باز آفرینی شناختی تأثیر مثبت معنادار دارد.

---

[1] Task Crafting
[2] Relational Crafting
[3] Cognitive Crafting

**اشتیاق شغلی**

اشتیاق شغلی[1] تحت عنوان تمایل شدید روان‌شناختی به سرمایه‌گذاری قابل‌توجه در انرژی و زمان در فعالیت‌های کاری که مورد علاقه فرد بوده یا برایش مهم‌اند، تعریف شده است (Vallerand et al., 2003). از نظر محققان، اشتیاق شغلی به دو دسته تقسیم می‌شود:۱- اشتیاق موزون[2] و۲- اشتیاق وسواس‌گونه[3] (Teng, 2019).

اشتیاق موزون یک گرایش درونی است که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان برای به‌دست آوردن اراده و تأیید خود برای انجام کار می‌شود. اشتیاق موزون از خودپنداره فرد و درونی شدن انگیزه او به شکلی خودمختار منتج می‌شود. وقتی کارکنان معتقد باشند کارشان از ارزش و حس معناداری بالایی برخوردار است، انگیزه پیدا می‌کنند که فعالانه و با کمال میل درگیر کار شوند (Vallerand, Houlfort & Forest, 2014). در این شرایط، درگیری و پیوند کارکنان با کار، بر اساس اراده آزاد خودشان است و نه مبتنی بر پیشایندها و یا پیامدهای خاص (مانند پذیرش خود یا عزت‌نفس) (Vallerand & Houlfort, 2003).

اشتیاق وسواس‌گونه، تمایل قدرتمندی است که افراد را به سمت دستیابی به اهداف شغلی هدایت می‌کند؛ با این تفاوت که از باورها و پیامدهای خاص ناشی شده و در نتیجه منجر به فشارهای بین فردی (مانند نیاز به پذیرش اجتماعی و ارزشمند بودن) و درون فردی (مانند عزت‌نفس) می‌شود (Vallerand et al., 2014). در نتیجه این فرایند، کارکنان با کارشان تعریف می‌شوند و قادر به قطع ارتباط با آن نیستند. چنین رفتاری منجر به تعهد وسواس‌گونهٔ به کار شده و باعث ایجاد تضاد با جنبه‌های دیگر زندگی می‌شود (Trepanier, Fernet, Austin, Forest & Vallerand, 2014). بر این اساس، فرد با اشتیاق موزون در فعالیتی شرکت می‌کند که مطابق با اراده آزاد خود اوست؛ در صورتی‌که در حالت اشتیاق وسواس‌گونه، او در فعالیتی شرکت می‌کند که به دلیل فشارهای درون فردی و بین فردی است (Teng, 2019).

ازآنجاکه اشتیاق شغلی، موضوع مورد اهمیتی در مدیریت رفتار سازمانی است، محققان متغیرهای مرتبط با پیشایندها و پیایندهای آن را موردبررسی قرار داده‌اند. مطالعات مشخص کرده‌اند که منابع شغلی (Trepanier et al., 2014) و شرایط سازمانی (Permarupan, Al-Mamun, Saufi & Zainol, 2013) بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارند. به‌علاوه، اشتیاق شغلی می‌تواند باعث شود کارکنان ویژگی‌های

---

[1] Job Passion
[2] Harmonious Passion
[3] Obsessive Passion

شغل خود را متناسب با جهت‌گیری کاری و احساسی خود تنظیم کنند (Lavigne, Forest, Fernet & Crevier-Braud, 2014).

مطابق مدل مطالبات- منابع شغلی[1]، وظایف و عملکرد کارکنان تحت تأثیر مطالبات (فیزیکی، اجتماعی، روان‌شناختی) و منابع شغلی (مانند اهداف کار، اشتیاق، یادگیری و توسعه) است (Bakker & Demerouti, 2007). بر این اساس، مدل JD-R پیشنهاد می‌کند که مطالبات و منابع شغلی بر فشار روی کارکنان (مانند فرسودگی و خستگی) و انگیزش (مانند تعهد و اشتیاق) آنان تأثیر می‌گذارند (Teng, 2019). در عین حال، بازآفرینی شغل نیز تحت سه رفتار فعالانه متفاوت طبقه بندی شده است: ۱-افزایش منابع شغلی، ۲- افزایش چالش‌های شغلی و ۳- کاهش مطالبات شغلی (Chen, Yen & Tsai, 2014). بنابراین، بازآفرینی شغل تحت تأثیر عوامل فردی و شغلی است. سه روشی که در قالب آن بازآفرینی شغل تحت تأثیر اشتیاق شغلی شکل می‌گیرد عبارتند از: سرمایه‌گذاری در زمینه توجه، صرف زمان و انرژی در کار؛ انجام وظایف مازاد؛ و تمرکز اهداف شخصی بر اهداف کار (Teng, 2019). از سوی دیگر رسالت شغلی نیز اغلب با احساس اشتیاق و تمایلات عاطفی شدید به فعالیت‌های مرتبط با کار، سرریز علایق، اهمیت، وقت و انرژی از حوزه‌های مختلف زندگی بر کار همراه است (Vallerand et al., 2003; Berg et al., 2010). بنابراین می‌توان انتظار داشت اشتیاق شغلی در رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل، نقش تعدیلگر مثبتی ایفا کند و به‌عبارت‌دیگر، تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر را افزایش دهد. بر این اساس، سه فرضیه زیر در نظر گرفته می‌شوند:

فرضیه ۴: اشتیاق شغلی رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه‌ای را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۵: اشتیاق شغلی رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی رابطه‌ای را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۶: اشتیاق شغلی رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شناختی را تعدیل می‌کند.

مطابق فرضیات پژوهش، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است:

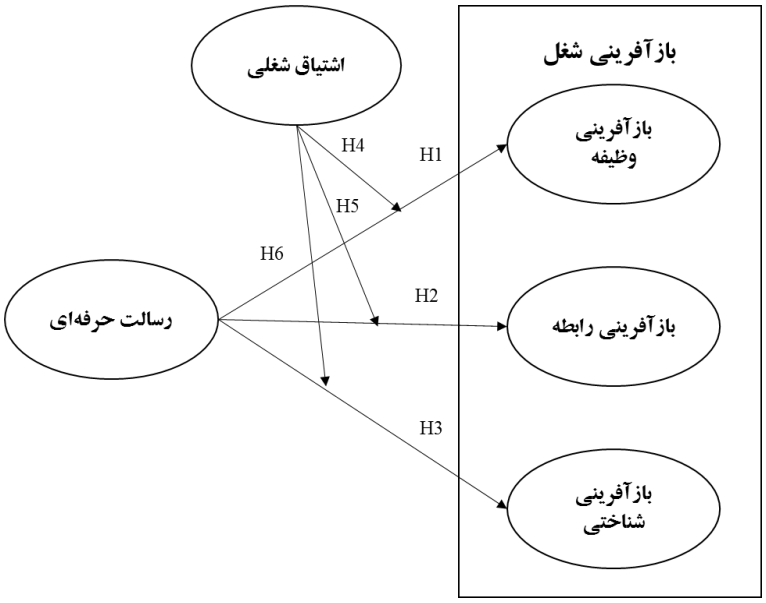
## روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های شهر تهران به‌عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، علت انتخاب این جامعه آماری آن بود انتظار می‌رود مشاغل

---

[1] Job Demands–Resources (JD–R) Model

آکادمیک از ظرفیت بیشتری برای بازآفرینی و شکل‌دهی فعالانه به شغل برخوردار بوده و افراد آکادمیک نیز توان، تمایل و فرصت‌های بیشتری برای این رفتار آگاهانه در اختیار داشته باشند. همچنین رسالت حرفه‌ای یکی از موضوعات معنادار در این گونه مشاغل است. نمونه آماری تحقیق از میان اعضای هیئت‌علمی پنج دانشگاه برتر ایران در سال ۱۳۹۸ (۲۰۱۸) بنا به معرفی پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)، انتخاب شد. از این میان دانشگاه صنعتی اصفهان از نمونه تحقیق حذف شد. دانشگاه‌های منتخب برای توزیع پرسشنامه عبارت بودند از از دانشگاه تهران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه صنعتی امیرکبیر و دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. علت انتخاب دانشگاه‌های برتر کشور، دسترسی به اعضای هیئت‌علمی بود که انتظار می‌رفت رسالت حرفه‌ای بالا و انگیزه مناسبی برای بازآفرینی شغل داشته باشند. حجم نمونه برای رسیدن به تعداد نمونه حداکثری، نامعلوم، و بر اساس فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به‌صورت در دسترس صورت گرفت و در هر دانشگاه ۸۰ پرسشنامه (درمجموع ۴۵۰ پرسشنامه) توزیع شد که از این میان ۳۱۲ پرسشنامه بازگشت داده شد.




**شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق**

شایان ذکر است به دلیل دشواری دسترسی به نمونه، تعداد مساوی نمونه در هر دانشگاه انتخاب شده و از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد که می‌تواند یکی از محدودیت‌های تحقیق قلمداد شود. درنهایت

۳۱۲ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

برای سنجش رسالت حرفه‌ای از پرسشنامه لی و یانگ (۲۰۱۸) استفاده شد که شامل شش گویه است. متغیر بازآفرینی شغل با استفاده از پرسشنامه اسلمپ و ولا-برودریک (۲۰۱۳) شامل ۱۵ گویه سنجیده شد. همانطور که پیشتر عنوان شد این متغیر سه بعد دارد که شامل بازآفرینی وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی است. هر کدام از ابعاد مذکور شامل پنج گویه هستند که درمجموع یک پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای را برای متغیر بازآفرینی شغل تشکیل می‌دهند. برای اندازه‌گیری متغیر اشتیاق شغلی از پرسشنامه تریپنیر و همکاران (۲۰۱۴) بهره گرفته شد. این پرسشنامه شامل سه گویه برای سنجش اشتیاق موزون و سه گویه برای سنجش اشتیاق وسواس‌گونه است.

مقیاس تمام گویه‌های پرسشنامه، لیکرت پنج گزینه‌ای از ۱.کاملاً مخالفم تا ۵.کاملاً موافقم بود. برای بررسی روایی محتوا و صوری ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه در اختیار پنج نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی و روش تحقیق قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، به تأیید آنان رسید. برای تأیید پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS23 بهره گرفته شد. ضرایب مربوط به پایایی هر متغیر در جدول۱ نشان داده شده است.

**جدول (۱): اطلاعات پرسشنامه تحقیق و مقادیر آلفای کرونباخ متغیرها**

| نام متغیر | | نمایه | تعداد گویه‌ها | نمونه گویه | آلفای کرونباخ | منبع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱. رسالت حرفه‌ای | | LC | ۶ | هم‌اکنون در شغلی مشغول به کارم که با رسالتم همراستاست. | ۰/۷۸ | لی و یانگ (۲۰۱۸) |
| ۲.بازآفرینی شغل | ۲-۱. بازآفرینی وظیفه | TC | ۵ | از روش‌های جدیدی برای بهبود کارم استفاده می‌کنم. | ۰/۸۲ | اسلمپ و برودریک (۲۰۱۳) |
| | ۲-۲. بازآفرینی رابطه | RC | ۵ | برای ایجاد روابط بیشتر به فعالیت‌های شبکه‌ای مشغول می‌شوم. | ۰/۸۷ | |
| | ۲-۳. بازآفرینی شناختی | CC | ۵ | اهمیت کارم را در موفقیت دانشگاه در نظر دارم. | ۰/۷۸ | |
| ۳. اشتیاق شغلی | ۳-۱. اشتیاق موزون | HP | ۳ | کارم با دیگر فعالیت‌های زندگیم هماهنگ است. | ۰/۷۲ | تریپنیر و همکاران |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ۳-۲. اشتیاق وسواس‌گونه | OP | ۳ | اگر می‌توانستم فقط کار می‌کردم. | ۰/۷۱ | (۲۰۱۴) |

پس از حصول اطمینان از پایایی، پرسشنامه در اختیار نمونه آماری تحقیق قرار گرفت و پس از گردآوری داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS2.6 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

نمونهٔ آماری این پژوهش اعضای هیئت‌علمی پنج دانشگاه برتر ایران در سال ۱۳۹۸ بودند. از ۳۱۲ پرسشنامه بازگشت داده شده، ۶۹ درصد مرد و ۳۱ درصد زن بودند. ۳۹ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مرتبه علمی استادیار، ۳۲ درصد دانشیار و ۲۹ درصد استاد تمام بودند. به‌منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS2.6 استفاده شد. در ادامه، شاخص‌های برازش مدل و نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری ارائه شده است.

شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از شاخص اعتبار اشتراک[1] و شاخص اعتبار افزونگی[2] استفاده شد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی یا Q2 استون-گیسر، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درونزا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، بیانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. در جدول ۲ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط گزارش شده است.

**جدول (۲): شاخص‌های اشتراک و افزونگی**

| ردیف | متغیر | CV-Com | CV-Red |
|---|---|---|---|
| ۱ | رسالت حرفه‌ای | ۰/۴۴۱ | ۰/۴۲۴ |
| ۲ | بازآفرینی وظیفه‌ای | ۰/۳۴۵ | ۰/۳۴۵ |
| ۳ | بازآفرینی رابطه‌ای | ۰/۴۵۳ | ۰/۵۳۲ |
| ۴ | بازآفرینی شناختی | ۰/۴۳۲ | ۰/۴۲۸ |
| ۵ | اشتیاق شغلی | ۰/۳۴۵ | ۰/۳۷۹ |

[1] CV-Com
[2] CV-Red

شاخص برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود دارای مقدار ۰/۵۲۱ بود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌اند. بنابراین شاخص برازش کلی ع در محدودهٔ قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.

**آزمون مدل اندازه‌گیری**

در یک مدل اندازه‌گیری همگن، در سطح معناداری مشخص (۹۵ درصد)، مقدار t مسیرها از عدد ۱/۹۶ بیشتر و قدر مطلق بارهای عاملی هریک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان، دارای حداقل مقدار ۰/۶ است. در تحلیل عاملی تأییدی، برخی گویه‌ها به دلیل ضعف بار عاملی یا معنادار نبودن از مدل حذف شدند تا مدل به تناسب مطلوب برسد. بر این اساس، یک گویه از متغیر رسالت حرفه‌ای (LC3) و دو گویه از متغیر بازآفرینی شغل (TC2, CC3) حذف شدند.

برای تعیین روایی سازه‌ها از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا با روش فورنل-لارکر و برای تعیین پایایی آن‌ها از پایایی مرکب (CR) استفاده شد. روایی همگرای سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ بود که نشانگر اعتبار درونی مدل است. ضریب پایایی مرکب تمام سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ بود که سازگاری درونی مدل را نشان می‌دهد (جدول ۳). در آزمون روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان بود (جدول ۴).

**جدول (۳): بررسی اعتبار سازه‌های مدل**

| متغیر | پایایی مرکب CR | روایی همگرا AVE |
|---|---|---|
| رسالت حرفه‌ای | ۰/۸۲ | ۰/۶۷ |
| بازآفرینی وظیفه‌ای | ۰/۸۵ | ۰/۶۳ |
| بازآفرینی رابطه‌ای | ۰/۸۳ | ۰/۶۸ |
| بازآفرینی شناختی | ۰/۷۳ | ۰/۶۱ |
| اشتیاق شغلی | ۰/۷۲ | ۰/۵۳ |

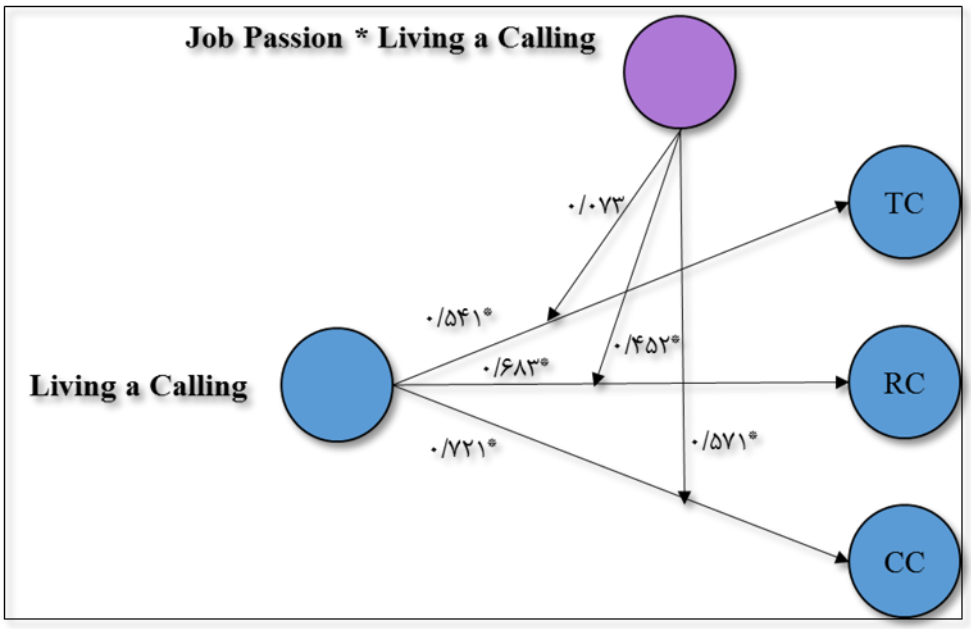
**جدول (۴): بررسی اعتبار سازه‌های مدل**

| متغیر | رسالت حرفه‌ای | بازآفرینی وظیفه‌ای | بازآفرینی رابطه‌ای | بازآفرینی شناختی | اشتیاق شغلی |
|---|---|---|---|---|---|
| رسالت حرفه‌ای | ۰/۸۱۸ | - | - | - | - |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| بازآفرینی وظیفه‌ای | ۰/۶۲۱ | ۰/۷۹۳ | - | - | - |
| بازآفرینی رابطه‌ای | ۰/۶۱۱ | ۰/۳۴۵ | ۰/۸۲۴ | - | - |
| بازآفرینی شناختی | ۰/۶۰۱ | ۰/۱۰۴ | ۰/۵۷۳ | ۰/۷۸۱ | - |
| اشتیاق شغلی | ۰/۲۷۷ | ۰/۱۰۲ | ۰/۵۳۱ | ۰/۵۲۸ | ۰/۷۲۸ |

**آزمون مدل ساختاری**

با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. برای معنادار بودن ضرایب مسیر، لازم است مقدار t هر مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. نتایج فرضیه‌های پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۴ نشان داده شده است. مدل پژوهش در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد نیز در شکل ۲ مشخص شده است.




**شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش**

همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده، آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد رسالت حرفه‌ای تأثیر معناداری بر هر سه بعد بازآفرینی شغل دارد و در عین حال بیشترین تأثیر آن بر بازآفرینی شناختی است. نتایج آزمون‌های تعدیلگر (شکل ۲ و جدول ۵) نشان می‌دهد تعدیلگری متغیر اشتیاق شغلی در رابطه‌های رسالت

حرفه‌ای با بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی معنادار است (آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶)؛ اما رابطه رسالت حرفه‌ای با بازآفرینی وظیفه‌ای (آماره t کمتر از ۱/۹۶) را تعدیل نمی‌کند.

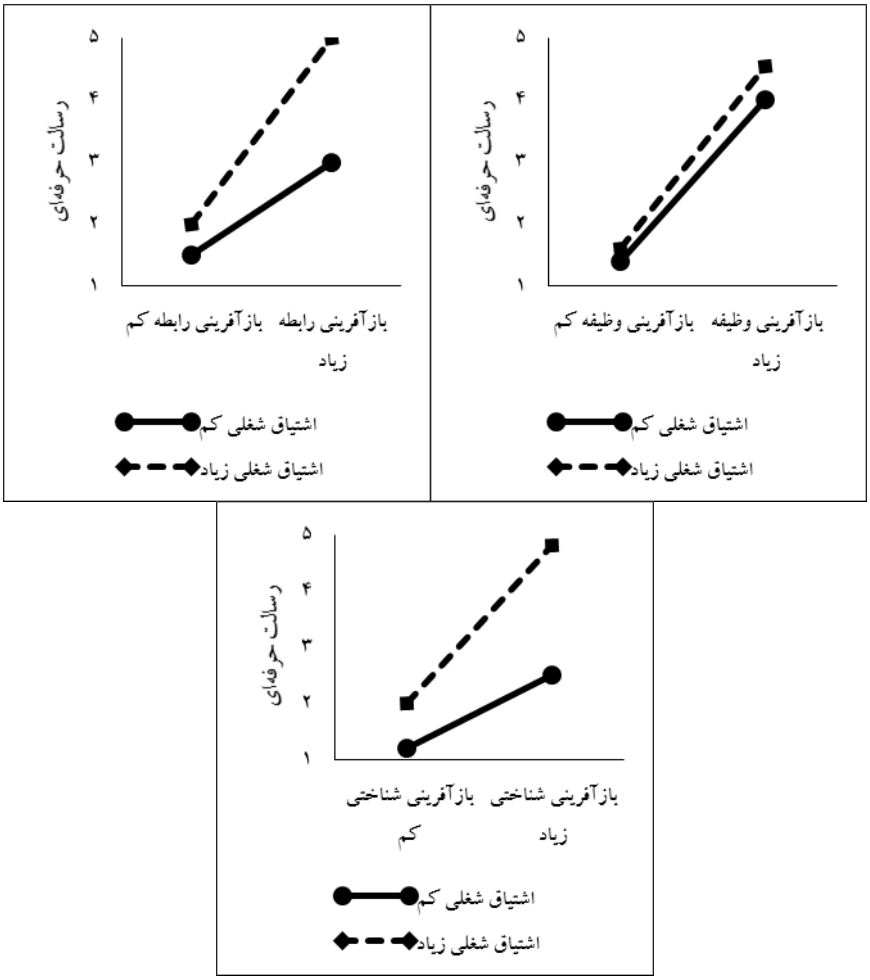
بنابراین به جز فرضیه چهارم، دیگر فرضیات پژوهش تأیید شدند.

**جدول (۵): بررسی فرضیه‌های پژوهش**

| فرضیه | مسیر | ضریب مسیر | آمارهٔ t | نتیجه |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | رسالت حرفه‌ای ← بازآفرینی وظیفه‌ای | ۰/۵۴۱ | ۲/۲۳۱ | تأیید |
| ۲ | رسالت حرفه‌ای ← بازآفرینی رابطه‌ای | ۰/۶۸۳ | ۴/۷۳۶ | تأیید |
| ۳ | رسالت حرفه‌ای ← بازآفرینی شناختی | ۰/۷۲۱ | ۶/۷۳۶ | تأیید |
| ۴ | اشتیاق شغلی ↓<br>رسالت حرفه‌ای ← بازآفرینی وظیفه‌ای | ۰/۰۷۳ | ۱/۱۵۳ | رد |
| ۵ | اشتیاق شغلی ↓<br>رسالت حرفه‌ای ← بازآفرینی رابطه‌ای | ۰/۴۵۲ | ۵/۷۶۲ | تأیید |
| ۶ | اشتیاق شغلی ↓<br>رسالت حرفه‌ای ← بازآفرینی شناختی | ۰/۵۷۱ | ۷/۷۳۶ | تأیید |

نتایج تعدیلگری متغیر اشتیاق شغلی بر روابط میان رسالت حرفه‌ای با ابعاد بازآفرینی شغل در شکل ۳ نشان داده شده است.

همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده است، شیب رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی رابطه/ شناختی در پاسخ‌دهندگان دارای اشتیاق شغلی زیاد بیش از افراد دارای اشتیاق شغلی کم است. اما این موضوع در مورد رابطه بین رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه صادق نیست. به‌عبارت‌دیگر، نقش تعدیلگر اشتیاق شغلی تنها در رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی رابطه/ شناختی معنادار است. بدین معنا که رسالت حرفه‌ای با بازآفرینی رابطه/ شناختی ارتباط مثبت معنادار دارد و این رابطه در افرادی که اشتیاق شغلی بیشتری دارند دارند، قوی‌تر است. از سوی دیگر، رسالت حرفه‌ای با بازآفرینی وظیفه ارتباط مثبت معنادار دارد ولی این رابطه از طریق متغیر اشتیاق شغلی تعدیل نمی‌شود.




**شکل ۳: رابطه تعدیلگری متغیر اشتیاق شغلی بر روابط میان رسالت حرفه‌ای با ابعاد بازآفرینی شغل**

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل با ابعاد بازآفرینی وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی بر اساس داده‌ها و اطلاعات به‌دست آمده از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های برتر شهر تهران بود. بررسی‌ها نشان داد رسالت حرفه‌ای بر ابعاد بازآفرینی شغل اثر معناداری دارد، نقش تعدیلگری اشتیاق شغلی در رابطه میان رسالت حرفه‌ای با بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی تأیید شد؛ اما این متغیر

تعدیلگرمعناداری برای رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه‌ای نبود. در ادامه به بررسی هر یک از فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

یافته‌های مربوط به فرضیه‌های ۱ تا ۳ رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی را به ترتیب با ضرایب مسیر استاندارد ۵۴۱/.، ۰/۶۸۳ و ۰/۷۲۱ تأیید کرد. بنابراین، زمانی که اعضای هیأت علمی شغل خود را به‌عنوان یک رسالت درک می‌کنند تمایل بیشتری دارند که مرزهای وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی شغلشان را تغییر داده و مدیریت کنند. این موضوع در رابطه با تغییر مرزهای شناختی مصداق بیشتری دارد؛ چراکه هر دو مفهوم رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شناختی، مفاهیمی ادراکی هستند و شاید مصادیق عینی کمتری داشته باشند. این یافته‌ها با نتایج به‌دست آمده از تحقیقات لی و یانگ (۲۰۱۸)، بیزی (۲۰۱۶) و دافی و همکاران (۲۰۱۴) همراستا است.

فرضیه‌های ۴ تا ۶ نقش تعدیلگری اشتیاق شغلی در رابطه میان رسالت حرفه‌ای و ابعاد بازآفرینی شغلی را آزمون کرد. در تحقیقات مرتبط، اثر تعدیلگری متغیر اشتیاق شغلی بر رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل آزمون نشده بود. هرچند تحقیقات در حالت کلی، متغیر اشتیاق شغلی را تسهیل‌کننده روابط میان متغیرهای رفتاری می‌دانند (Teng, 2019) و از همین روی بود که فرضیات ۴ تا ۶ در این تحقیق تدوین شده بودند. دو فرضیه چهارم و ششم مطابق نتایج این تحقیق نیز تأیید شدند اما فرضیه ششم مورد تأیید قرار نگرفت.طبق یافته‌های این تحقیق، اشتیاق شغلی به ترتیب به میزان ۴۵۲/. و ۵۷۱/. رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی را تعدیل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، وجود اشتیاق شغلی تسهیلگر و فزاینده رابطه میان رسالت حرفه‌ای با بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی است. ازآنجاکه رسالت حرفه‌ای و ابعاد رابطه‌ای و شناختی بازآفرینی شغل، ماهیت روان‌شناختی دارند وجود یک متغیر روان‌شناختی دیگر می‌تواند به طرز معناداری چنین رابطه‌ای را تقویت کند. به‌علاوه، ادبیات تحقیق نشان داد که رسالت شغلی اغلب با احساس اشتیاق و تمایلات عاطفی شدید به فعالیت‌های کاری مرتبط است و بازآفرینی شغل نیز تحت تأثیر اشتیاق شغلی شکل می‌گیرد. حتی با وجود بُعد وسواس‌گونه اشتیاق شغلی که نوعی وسواس و تکرار تلقینی محسوب می‌شود، اشتیاق موزون به‌عنوان یک گرایش درونی برای کسب توفیق، اعتقاد به ارزش و حس معناداری بالای کاری می‌تواند بر چنین تضادی غالب شود.

اما در این تحقیق اشتیاق شغلی تعدیلگر معناداری در رابطه میان رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه‌ای نبود. دلیل نخست برای این امر می‌تواند عینی بودن متغیر بازآفرینی وظیفه‌ای باشد، دلیل دیگر نیز وجود بعد

وسواس‌گونه اشتیاق شغلی است که منجربه فشارهای درون فردی و برون فردی خواهد شد. درنتیجه اشتیاق شغلی نمی‌تواند تعدیلگر معناداری برای رابطه بین رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی وظیفه‌ای باشد.

به‌عنوان پیشنهادهای کاربردی برای سازمان‌های دانشی مانند دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها وبیمارستان‌ها که بخش عمده کارکنانشان را افراد حرفه‌ای تشکیل می‌دهند توصیه می‌شود رسالت حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی، عینی و درونی‌سازی شود. از سوی دیگر، افراد دانشی توان و تمایل دارند روش‌های جدیدی را برای بهبود کارشان به‌عنوان یک رسالت تعریف کنند، گسترش روابط با دیگران و شبکه‌سازی و ارتباطات درون و برون سازمانی را بیازمایند و همچنین به‌طور مستمر اهمیت شغلشان را برای موفقیت سازمانشان ادراک کنند. با توجه به اینکه اشتیاق موزون مبتنی بر اراده آزاد خود افراد است باعث موفقیت افراد در انجام رسالت و بازآفرینی شغلی می‌شود. ازاین‌رو انتظار می‌رود سازمان‌ها چنین اشتیاقی را در افراد حرفه‌ای به وجود آورند.

این مطالعه چند کارکرد برای دست‌اندرکاران حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های دانشی مانند دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی دارد. نخست؛ برای ارتقای اشتیاق شغلی، تمرکزِ صرف بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان نظیر ارزیابی عملکرد (در سازمان‌های دانشی، ترفیع و ارتقای رتبه اعضای هیئت‌علمی) کفایت نمی‌کند. شاید تمرکز بر مفهومِ پویاتری نظیر رسالت حرفه‌ای، ما را به این هدف نزدیک‌تر سازد. در مواردی ارائه آزادی عمل به اعضای هیئت‌علمی برای نمونه در زمینه روش تدریس، تمرکز پژوهشی، هدفگذاری و برنامه‌ریزی برای کارراهه شغلی می‌تواند باعث شود با اثربخشی بیشتری در منهج هدف قدم بگذارند. دوم؛ بازآفرینی شغل نیازمند اعتماد حداکثری به افراد است. دادن استقلال و اختیار برای تمرکز بر ستاده‌ها (خروجی) اعضای هیئت‌علمی به جای درگیر شدن با فرایندهای عملیاتی، می‌تواند افراد را تشویق به روی آوردن به سازوکارهایی کند که چه به لحاظ وظیفه‌ای و چه از حیث رابطه‌ای و شناختی با روحیات و اخلاقیات آن‌ها انطباق بیشتری داشته و نتایج بهتری را حاصل کند. سوم؛ سازمان‌های دانشی باید کارکنان و مخصوصاً اعضای هیئت‌علمی خود را به بازآفرینی منابع شغلی (نظیر نوآوری‌های فردی در شیوه‌های کار یا تدریس)، بازآفرینی منابع ارتباطی(نظیر تعاملات برون‌مرزی گسترده) و بازآفرینی منابع شناختی (مانند تفکر و فهم لزوم تغییر در دیدگاه‌های شغلی) تشویق کنند. ایجاد چنین جو حمایتی و بها دادن به موهبت رسالت حرفه‌ای، که همواره در شاکله ذهنی معلمان جایگاه ویژه‌ای داشته، آن‌ها را به پذیرش چالش‌های جدید، دیدگاه‌های خلاقانه و ارتقای مهارت‌های فردی و میان‌فردی ترغیب خواهد کرد.

در پایان به‌عنوان پیشنهادهای پژوهشی به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود به بررسی جداگانه ابعاد اشتیاق شغلی اعم از اشتیاق موزون و اشتیاق وسواس‌گونه در تأثیرگذاری رسالت حرفه‌ای بر ابعاد بازآفرینی شغل بپردازند؛ چراکه ماهیت متفاوت این دو حوزه می‌تواند تأثیرات احتمالی متفاوتی بر رفتار و ادراک افراد داشته باشد. به‌علاوه، این روابط در سایر مشاغل قابل آزمون است و می‌تواند نتایج متفاوتی در پی داشته باشد. یکی از تحقیقات اخیر به مطالعه کیفی متغیر رسالت حرفه‌ای پرداخته و دوتم اصلی «رسالت حرفه‌ای به‌عنوان یک تجربه زیسته پویا» و «عوامل اجتماعی-فرهنگی مؤثر بر رسالت حرفه‌ای» را احصا کرده است (Lemke, 2020). به اعتقاد محققان، واکاوی و ریشه‌یابی تم دوم می‌تواند موضوع مناسبی برای پژوهش‌های آتی باشد.

**References**

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.

Berg, J. M.; Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings, *Organization Science*, *21*(5), 973-994.

Bizzi, L. (2016). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others, *Human Relations*, *70*(4), 1-25.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work, *Administrative Science Quarterly*, *54*(1), 32-57.

Cain, L.; Moreo, A., & Rahman, I. (2020). Callings and Satisfaction among hospitality students: The mediation of thriving and moderation of living a calling, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, (In Press).

Chen, C. Y.; Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: the mediating role of person-job fit, *International Journal of Hospitality Management*, *37*(2), 21-28.

Demerouti, E.; Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512.

Demerouti, E.; Hewett. R.; Haun, V. C.; Gieter, S. D., & Rodriguez-Sanchez, A. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries**,** *human relations*. (In Press).

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2007). Calling and vocation at work definitions and prospects for research and practice, *The Counseling Psychologist*, *37*(3), 424-450.

Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice, *Journal of Career Assessment*, *20*(3), 264-280.

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2009). Beyond the self: External influences in the career development process, *The Career Development Quarterly*, *58*(1), 29-43.

Duffy, R. D.; Allen, B. A.; Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, *61*(4), 605-615.

Duffy, R. D.; Bott. E. M.; Allan, B. A.; Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model, *Journal of Counseling Psychology*, *59*(1), 50-59**.**

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013), Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 428-436.

Edwards, J. R.; Cable, D. M.; Williamson, I. O.; Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006), The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit, *The Journal of Applied Psychology*, *91*(4),802-812.

Hirschi, A.; Keller. A. C., & Spurk, D. M. (2018). Living one's calling: Job resources as a link between having and living a calling, *Journal of Vocational Behavior*, *106*(5), 1-10.

Lavigne, G. L.; Forest, J.; Fernet, C., & Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study, *Journal Applied Social Psychology*, *44*(4), 255-265.

Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development, *Human Resource Development Review*, *17*(3), 1-37.

Lemke, D. L. (2020). Perceptions of career agency and career calling in mid-career: A qualitative investigation, *Journal of Career Assessment*, (In Press).

Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living Job, crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement, *Journal of Chinese Human Resource Management*, *9*(2), 77-106.

Naami, A., & Shenavar, F. (2015). The effect of job crafting on job performance and organizational citizenship behavior through job motivation mediation, *Journal of Modern Psychological Research*, *9*(36), 155-180. (In Persian).

Naami, A., & Shenavar, F. (2016). The role of work engagement, job control, innovative behavior, and transformational leadership in prediction of job crafting, *Public Management Researches*, *8*(27), 145-165. (In Persian).

Permarupan, P. Y.; Al-Mamun, A.; Saufi, R. A., & Zainol, N. R. B. (2013). Organizational climate on employees' work passion: A review, *Canadian Social Science*, *9*(4), 63-68.

Petrou, P.; Demerouti, E.; Peeters, M. C.; Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1120-1141.

Rofcanin, Y.; Bakker, A. B.; Berber, A.; Golgeci, I., & Heras, M. L. (2018). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human relations, 72*(4), 1-28.

Rosso, B. D.; Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

Sadeghi, M. S.; Hashemi Geshnigani, R., & Fallazade, H. (2015). The comparison of self-discrepancy among individuals demanding and non-demanding divorce, *Family Psychology*, *2*(1), 39-48. (In Persian).

Sawhney, G.; Britt, T. W., & Wilson, C. (2020). Perceiving a calling as a predictor of future work attitudes: The moderating role of meaningful work. *Journal of Career Assessment*, (In Press).

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, *3*(2), 126-146.

Slemp. G. R.; Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, *5*(1), 1-17.

Teng, H. Y. U. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management*. *81*, 34-42.

Trepanier, S. G.; Fernet, C.; Austin, S.; Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie the differential relationships? *Motivation and Emotion*, *38*(3), 353-366.

Vallerand, R. J.; Blanchard, C.; Mageau, G. A.; Koestner, R.; Ratelle, C., & Leonard, M. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(4), 756–767.

Vallerand, R. J.; Houlfort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. In: Gagne, M. (Ed.), *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, Oxford University Press, Oxford.

Vallerand, R. J., & Houlfort, N. (2003). Passion at work: toward a new conceptualization. In: Gilliland, S. W.; Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (Eds.), *Emerging Perspectives on values in organizations*. Information Age Publishing, Greenwich.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Re-visioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179-201.

Yepes-Baldo, M.; Romeo, M.; Westerberg, K., & Nordin, M. (2016). Job crafting, employee well-being, and quality of care. *Western Journal of Nursing Research*, *40*(1), 1-15.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# بررسی اثر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی

**مریم طهرانی***
استادیار دانشگاه خوارزمی تهران
**فاطمه علی پور**
کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک دانشگاه خوارزمی تهران
**لیلا شفیعی**
کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک دانشگاه خوارزمی تهران

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/tmj.2020.39994

## چکیده

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند، چگونگی ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره بردارانه است. فائق آمدن بر چنین چالشی مستلزم توجه سازمان‌ها به توسعه رهبری دوسوتوان است؛ زیرا این رهبران نقش بسیار مهمی در فرایند توسعه منابع انسانی، بهبود مدیریت سازمان و درنهایت رشد عملکرد سازمانی دارند. بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را ۲۰۰ نفر از کارکنان اداری شرکت نفت پارس تشکیل می‌دهند. از این تعداد، ۱۳۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه موردبررسی انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه توزیع شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی، تائید شد. تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس انجام شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری دوسوتوان تأثیر منفی و معنادار بر سکوت کارکنان دارد و رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی تائید شد. همچنین تأثیر منفی و معنادار سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان مورد تائید قرار گرفت. درنهایت در این پژوهش نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان نیز مورد تائید قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری دوسوتوان، سکوت کارکنان، نفت پارس، توانمندسازی روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی.

---

* نویسنده مسئول: m.tehrani@khu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۳

**مقدمه**

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. فعالیت‌ها و توانمندی‌های بهره‌بردارانه می‌توانند به بهبودهای جزئی و تدریجی درون رویه‌های موجود سازمان منجر شوند و درنتیجه کارایی عملیاتی و سودآوری ثابت و مشخصی را در کوتاه‌مدت برای سازمان به همراه داشته باشند. در مقابل فعالیت‌ها و توانمندی‌های اکتشافی می‌توانند به رویکردها و ایده‌های جدیدی منجر شوند و فرصت‌ها و منافع بلندمدتی را برای سازمان فراهم کنند. ایجاد توازن بین این دو دسته از فعالیت‌ها که از آن به دوسوتوانی سازمانی یاد می‌شود ارتباط مثبتی با رشد، نوآوری فنی و عملکرد مالی سازمان دارد (Yan, Yu, & Dong, 2016; Yazdanshenas, 2017). به‌منظور مواجهه بهتر با چالش ذکر شده، نظریه رهبری دوسوتوان[1] ارائه شده است. این نظریه بر این منطق استوار است که نشان دادن سبک‌های متفاوت رهبری کافی نیست، بلکه اصلاح و انعطاف‌پذیری موقعیتی رفتارهای رهبری، بر اساس الزامات وظایفی که در طی زمان تغییر می‌کنند و همچنین، یکپارچه کردن این رفتارهای رهبری برای ایجاد انسجام و سازگاری در رویکرد کلی رهبری نیز ضروری است (Rosing, Frese & Bausch, 2011). علی‌رغم اهمیت رهبری دوسوتوان جهت پیشبرد اهداف سازمانی، اما بسیاری از مدیران در به‌کارگیری این سبک رهبری با شکست مواجه شده‌اند. به‌طورکلی مدیرانی که در پیاده‌سازی دوسوتوانی شکست خورده‌اند به‌ظاهر نتوانسته‌اند از منابع و قابلیت‌های خود به‌خوبی استفاده کنند و یا ممکن است این منابع و قابلیت‌ها را در اختیار نداشته و نتوانسته‌اند در تأمین آن‌ها نیز موفق باشند. برخی تحقیقاتی که پیرامون رهبری دوسوتوان انجام‌شده‌اند تأثیر مثبت آن را بر کارایی و سودآوری در کوتاه‌مدت و دستیابی به فرصت‌ها و اهداف بلندمدت( Yan et al., 2016; Yazdanshenas, 2017 ) و همچنین ایجاد نوآوری ( Zacher & Rosing, 2015; Rosing et al., 2011) ، یادگیری تیمی (Bucic, Robinson, & Ramburuth, 2010)، جهت‌گیری کارآفرینانه[2] (Martinez- Climent Rodríguez-García & Zeng, 2019; Tuan Luu, 2017) و سرمایه اجتماعی سازمانی(Tuan Luu, 2017)، توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت (Tung, 2016)، طراحی کار[3] (Ma et al., 2018) و عملکرد اجرایی ( Martine- Climent, Rodríguez-García & Zeng, 2019; Ma et al.,

---

[1]. Ambidextrous leadership
[2]. Entrepreneurial Orientation (EO)
[3]. Work Crafting

2018) نشان داده‌اند. اما بررسی نتایج تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد تاکنون سؤالی که در متون نظری تحقیق پاسخ داده نشده این است که رهبری دوسوتوان چه تأثیری می‌تواند بر تمایل کارکنان به بیان یا عدم بیان نظرات و دیدگاه‌های خود در سازمان و به‌طورکلی سکوت و آوای کارکنان داشته باشد.

وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. یکی از عواملی که باعث عدم توسعه و کارایی این سازمان‌ها می‌شود، حاکمیت سکوت سازمانی در سازمان و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد (Sharifi Eskandari, 2014). دیدگاه‌های مدیریتی می‌تواند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد، نگرش و عقاید مدیران همچنین می‌تواند سبک رهبری اتخاذشده به‌وسیله آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. هر یک از مدیران بنابر دانش، تفکرات و نظرات خود درباره کارمندان و سایر عوامل موقعیتی سبکی مناسب خود انتخاب می‌کنند. در این راستا موریسون و میلیکن معتقدند که سکوت پیامد عقاید و نگرش‌های مدیر می‌باشد (Mehrabi, 2013). نتایج پژوهش‌های پیشین (Bormann & Rowold, 2016; Zehir & Erdogan, 2011) نشان داده است که سبک رهبری می‌تواند بر سکوت کارکنان تأثیرگذار باشد. علاوه بر این در تبیین رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان باید متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی مهم را نیز در نظر گرفت. توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی مهم‌ترین متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی هستند که می‌توانند در این رابطه تأثیرگذار باشند (Tung, 2016; Lee & Lee, 2012; Naghshbandi, Yousefi & Zardoshtian, 2016). مطالعات قبلی نقش مهم نیروی انسانی و تلاش سازمان‌ها در جهت جذب، حفظ و توسعه این دارایی باارزش را مورد تأکید قرار داده‌اند (Gudarzi, 2017). توانمندسازی کارکنان سازمان، از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی و از عوامل مهم بقای سازمان‌هاست، زیرا این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد و به همین جهت است که توانمندسازی نیروی انسانی اهمیت پیدا می‌کند (Ghorbaniizade & Khaleghiniya, 2009). توانمندسازی یک احساس درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری دارد (Lee & Lee, 2012). توانمندسازی روان‌شناختی[1] فرایندی است که از طریق شناسایی شرایطی که باعث بی‌ثباتی قدرت و از بین رفتن آن می‌شود، موجب افزایش احساس

[1]. Psychological Empowerment

خودکارآمدی کارکنان سازمان می‌شود (Conger & Kanungo, 1988). تانگ (۲۰۱۶) نیز معتقد است سبک رهبری در سازمان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مؤثر است.

سرمایه اجتماعی[1] که مفهومی کلیدی در نظریه‌های اجتماعی است، به‌عنوان یک دارایی ارزشمند نامحسوس برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، زیرا یک شبکه از روابط شخصی و منحصر به فرد را فراهم می‌کند (Alguezaui & Filieri, 2010). درواقع در دیدگاه‌های سنتی مدیریت، توسعه سرمایه اقتصادی، فیزیکی و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کردند؛ درحالی‌که برای توسعه در عصر حاضر به سرمایه اجتماعی بیشتر از سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمندیم (Heydarishureshjani, Bijan, & Safari, 2015; Ziyari, Tavusiyan, Soleymani, & Rezayi, 2014). به عقیده لو (۲۰۱۷) تأثیر رهبری دوسوتوان یا هر سبک رهبری دیگری بر رفتارهای کارآفرینانه کارکنان، مستلزم یک میانجی از قبیل سرمایه اجتماعی است. مطابق با نتایج پژوهشی که توسط حسام و رئیسی (۲۰۱۶) صورت گرفت، با افزایش سطح سرمایه اجتماعی می‌توان انتظار داشت که پدیده سکوت کارکنان کاهش پیدا کند.

نقش منابع انسانی در پیشبرد امور سازمان‌هایی همانند شرکت نفت پارس که در حوزه منابع طبیعی کمیاب و استراتژیکی همچون نفت فعالیت می‌کند دارای چنان اهمیتی است که مؤثرترین رکن پیشرفت و بهبود سازمان محسوب می‌گردد. پیشرفت و بهبود عملکرد چنین سازمان‌هایی تجهیز نیروی انسانی متعهد و متخصص و ایجاد انگیزه در آن جهت بیان دیدگاه‌ها و نقطه نظرات مؤثر خود در پیشبرد اهداف سازمان را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد؛ بنابراین بررسی عارضه‌های سازمانی ازجمله سکوت و سازوکارهای مدیریتی همچون سبک رهبری و توانمندسازی و سرمایه اجتماعی به‌عنوان رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی و تأثیری که این عوامل می‌توانند در کاهش جو سکوت در این محیط کار داشته باشند، حائز اهمیت بسیار است. درمجموع در این مقاله سعی بر این است که تأثیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی، در شرکت نفت پارس موردبررسی قرار گیرد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری دوسوتوان

رهبری دوسوتوان ازجمله نظریات جدید مدیریتی به شمار می‌آید که اولین بار توسط روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شده است. گیبسون و بیرکینشا (۲۰۰۴)، از این واژه به‌عنوان توانایی بکار گرفتن فعالیت‌های

---

[1] .Social Capital

اکتشاف و بهره‌برداری به‌صورت هم‌زمان و ایجاد انعطاف، هماهنگی و سازگاری بین آن‌ها یاد می‌کند (Rosing et al., 2011). رهبری دوسوتوان شامل سه عنصر است: (الف) رفتارهای رهبری باز؛ (ب) رفتارهای رهبری بسته؛ (ج) ظرفیت تغییر منعطف بین این دو (Khodadadi, Moradi, & Yakideh, 2018; Rosing et al., 2011). رفتارهای رهبری باز به اقداماتی اشاره دارد که تغییرپذیری در رفتارهای کارکنان برای ترغیب اکتشاف را به‌پیش می‌برد، که شامل تشویق تفکر مستقل، جستجوی روش و روندهای جایگزین و حمایت از به چالش کشیدن وضعیت کنونی می‌باشد. از سوی دیگر، رفتارهای رهبری بسته، به اقداماتی اشاره دارد که تنوع رفتارهای کارکنان را کاهش می‌دهد و کارکنان را به استفاده بیشتر از دانش موجود تحریک می‌کند (Holmqvist, 2004; Zacher & Rosing, 2015; Kassotaki, 2018). بنابراین، رهبری دوسوتوان باید به‌طور هم‌زمان از این دو سبک متناقض و درعین‌حال تکمیلی، بهره گیرد(Kassotaki, 2018). لازم به ذکر است رفتارهای باز و رفتارهای بسته به‌تنهایی کافی نیستند. برای اثربخشی بیشتر این نوع سبک رهبری بایستی به فکر اعمال رفتارهای باز و بسته به روشی متعادل بود (Tuan Luu, 2017; Ma et al.,2018).

**سرمایه اجتماعی**

مفهوم سرمایه اجتماعی اولین بار توسط جودسون هانیفان در سال ۱۹۱۶ بیان‌شده است که به نیاز و اهمیت جوامع شهری برای حفظ دموکراسی و توسعه اشاره‌کرده است (Alguezaui & Filieri, 2010). بوردیو اولین کسی است که یک تحلیل نظام‌مند از سرمایه اجتماعی ارائه کرده است. وی بیان می‌کند که نباید افراد فقط به رابطه داشتن با دیگران اکتفا کنند، بلکه باید بدانند چگونه می‌توان این روابط را در طول زمان حفظ کرد و از آن‌ها بهره گرفت. در تعریفی که در سال ۲۰۰۰ از سرمایه اجتماعی ارائه شده است، سرمایه اجتماعی به معنای مجموع منابع تعبیه شده در روابط یک فرد یا سازمان، یا قابل‌دسترسی از طریق آن و یا حاصل از روابط یک فرد یا سازمان می‌باشد (Nahapiet & Ghoshal, 2000). از سوی دیگر، محققان سازمانی، سرمایه اجتماعی را به‌عنوان یک ویژگی اجتماعی مطرح می‌کنند که به نفع تک‌تک اعضا و واحد اجتماعی در کل می‌باشد (Coleman, 1988). طبق یک دیدگاه، سه بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی برای سرمایه اجتماعی سازمانی معرفی شده است که در پژوهش حاضر نیز مدنظر قرارگرفته‌اند (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Putnam, Leonardi & Nanetti, 1994). بعد ساختاری میزان ارتباطات شبکه‌ای کارکنان، الگوی ارتباطات کارکنان و سودمندی این ارتباطات در زمینه‌های متفاوت را توصیف می‌نماید. بعد ارتباطی روابط عاطفی میان کارکنان را توصیف می‌کند و بعد شناختی بیانگر آن است که تا

چه میزان کارکنان دارای یک زبان مشترک و روایت‌های مشترک هستند (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002).

**توانمندسازی روان‌شناختی**

با بررسی تاریخچه‌ی توانمندسازی در مدیریت، می‌توان مطالعات این حوزه را به دو رویکرد ساختاری و روان‌شناختی تقسیم کرد (Ergeneli, Arı, & Metin, 2007; Leach, Wall, & Jackson, 2003; Nassar, 2017). مطالعاتی که بر پایه رویکرد ساختاری شکل‌گرفته‌اند توانمندسازی را انتقال اختیار تصمیم‌گیری به‌سوی رده‌های پایین سازمان می‌دانند (Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001; Spreitzer, 1995). از سوی دیگر، محققان رویکرد روان‌شناختی یا ارگانیکی، توانمندسازی را از منظر ذهنی و ادراکی موردبررسی قرار داده‌اند(Ergeneli et al., 2007). از منظر آنان توانمندسازی روان‌شناختی یک احساس درونی در فرد است که رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، ادراک و تفسیر وی از وظایف کاری دارد(Javed, Khan, Bashir, & Arjoon, 2017). در همین راستا، کانگر و کاننگو (۱۹۸۸)، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان، یاد می‌کنند (Fock, Chiang, Au, & Hui, 2011). بر اساس مدل ارائه شده توسط کانگر و کاننگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، توانمندسازی روان‌شناختی شامل چهار بعد معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و مؤثر بودن می‌باشد (Abdollahi, 2005). چهار بعد اصلی توانمندسازی روان‌شناختی را این‌گونه می‌توان بیان کرد:

*معنادار بودن*: میزانی که کارکنان شغل خود را مهم و ارزشمند تلقی می‌کنند(Barton & Barton, 2011).

*شایستگی*: باور فرد نسبت به قابلیت‌ها و توانایی‌هایش در انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌ها (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

*خودمختاری*: آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی (Gist, 1987; Thomas & Velthouse, 1990).

*مؤثر بودن*: توانایی نفوذ و تأثیر فعالیت‌های کاری فرد در اهداف راهبردی، اداری یا عملیاتی(Deci, Connell, & Ryan, 1989; Spreitzer, 1995).

**سکوت کارکنان**

از سال ۲۰۰۰ سکوت در سازمان، به‌عنوان پدیده‌ای مهم در ادبیات مدیریت مطرح شد و مقالات زیادی در این مورد منتشر شد (Oliayi, 2016). موریسون و میلیکین (۲۰۰۰) نخستین بار واژه سکوت سازمان را

مطرح کردند و بعد از مدتی کوتاه، مفهوم سکوت کارمند توسط پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) در ادبیات علوم سازمانی مطرح شد. پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت کارکنان را خودداری از هر نوع بیان حقیقی در مورد ارزیابی‌های عاطفی از شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارت هستند تعریف می‌کنند (Brinsfield, 2013). بیشتر مدیران، آگاهانه یا غیرآگاهانه، دچار اشتباه می‌شوند و سکوت را نشانه‌ی رضایت می‌پندارند، درصورتی‌که سکوت با موافقت یا حتی آگاهی برابر نیست (Haskins & Freeman, 2015). ون‌داین و همکارانش (۲۰۰۳) به سه نوع سکوت مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه اشاره کرده‌اند که این سه بعد از سکوت کارکنان در این پژوهش نیز موردنظر است. سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی است؛ بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که حالتی انفعالی است (Pinder & Harlos, 2001). سکوت تدافعی برعکس سکوت مطیع، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین‌حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی، به دلیل محافظت از موقعیت خود، است. سکوت نوع‌دوستانه (عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها برای حفظ منافع دیگران. بر این اساس سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است. این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی، بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و درعین‌حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌گردد، بجای آنکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها، باشد (Oliayi, 2016).

## پیشینه پژوهش

در جدول (۱) برخی از پژوهش‌های انجام شده پیرامون روابط بین رهبری دوسوتوان، توانمندسازی روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی و سکوت کارکنان آمده است.

**جدول(۱):خلاصه پیشینه پژوهش**

| نام محقق | نتیجه پژوهش |
|---|---|
| اردکانی و همکاران (۲۰۱۸) | رهبری خدمتگزار، از طریق نقش میانجی سرمایه اجتماعی، تأثیر معکوس بر سکوت سازمانی دارد. |
| نقش‌بندی و همکاران (۲۰۱۷) | سرمایه اجتماعی، تأثیر معکوس بر سکوت سازمانی دارد. |
| حیدری سورشجانی و همکاران (۲۰۱۵) | بین سرمایه اجتماعی و آوای سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. |
| Gerlach, Hundeling & Rosing (2020) | رهبری ابزاری همانند رفتارهای باز و بسته رهبر دوسوتوان با عملکرد نوآوری رابطه مثبت داشتند. |
| Kung, Uen & Lin (2020) | رهبری دوسوتوان تأثیر قابل‌توجهی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد. علاوه بر این، جو سازمانی تأثیر واسطه‌ای در رابطه بین رهبری دوسوتوان و رفتارهای خلاقانه کارمندان دارد. |
| Cetin (2020) | بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. |
| Ma et al. (2018) | رهبری دوسوتوان موجب افزایش اشتیاق به کار می‌شود. علاوه بر این، اهمیت درک شده از کار، رابطه غیرمستقیم بین رهبری دوسوتوان و طراحی کار، ایجاد می‌کند. |
| Tuan Luu (2017) | یافته‌های پژوهش تأثیر مثبت رهبری دوسوتوان بر جهت‌گیری کارآفرینانه را با نقش میانجی سرمایه اجتماعی سازمانی تأیید کرد. |
| Zacher & Rosing (2017) | رهبری دوسوتوان منجر به بروز نوآوری خواهد شد. |
| Tuan Luu (2017) | تأثیر مثبت رهبری دوسوتوان بر جهت‌گیری کارآفرینانه با نقش میانجی سرمایه اجتماعی سازمانی تأیید شد. |
| Bormann & Rowold, 2016 | رهبری اخلاقی، سکوت فراگیر را پایین می‌آورد و این مسئله به‌نوبه خود، موجب تغییر تعهد عاطفی می‌شود. |
| Lee & Lee (2012) | توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر زیادی در استخراج، اکتشاف و خلاقیت دارد و اکتشاف نقش میانجی بین توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت دارد. |

## توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

### تأثیر رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی

مدیران و رهبران دوسوتوان در حوزه مدیریت منابع انسانی خود تصدیق می‌کنند که کارکنان آن‌ها مهم‌ترین منبع برای موفقیت در فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری هستند (Alkerdawy, 2016). به‌بیان‌دیگر محیط‌های کاری امروزی به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل ارائه دهند، خلاقیت

داشته باشند و در برابر کار خود پاسخگو باشند. این امر از طریق توانمندسازی کارکنان محقق می‌شود (Gamitian, 2003). در چنین شرایطی محیط کاری سازمان هم تحت تأثیر رفتارهای اکتشافی و بهره بردارانه رهبری خود پویا و پیشرو خواهد بود (Alkerdawy, 2016). نتایج پژوهش تانگ (۲۰۱۶) بیانگر تأثیر سبک رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد. لی و لی (۲۰۱۲) نیز دریافتند که سبک رهبری دوسوتوان، رابطه مثبتی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش حاضر به شکل زیر ارائه می‌گردد:

H1: رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**تأثیر رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی**

چالش‌های دوسوتوانی که از پیگیری هم‌زمان همسویی و انطباق‌پذیری پدید می‌آید، ناشی از کنار هم قرارگرفتن فعالیت‌های اکتشاف با فعالیت‌های بهره‌برداری است (Laureiro-Martinez, 2014). ایده اصلی نظریه سرمایه اجتماعی نیز این است که شبکه‌های ارتباطی، منابع ارزشمند تعاملات، جریان‌های اطلاعاتی و تبادل دانش برای اعضای شبکه محسوب می‌شوند (Kim et al., 2016). سرمایه اجتماعی موجب هماهنگی درونی سازمانی، ایجاد دانش، خلاقیت و نوآوری می‌شود؛ بنابراین در صورت به‌کارگیری سبک رهبری دوسوتوان، سرمایه اجتماعی سازمان افزایش یافته و کارکنان بیشتر در اقدامات ابتکاری فعالانه شرکت می‌کنند (Tuan Luu, 2017). در سال ۲۰۱۷، در پژوهشی به بررسی نقش مهمی که سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و جهت‌گیری کارآفرینی ایفا می‌کند، پرداخته شد و درنهایت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، اثرات مثبت رهبری دوسوتوان را بر روی جهت‌گیری کارآفرینی که توسط سرمایه اجتماعی تعدیل می‌شود، نشان داد (Gibson & Birkinshaw, 2004). همچنین در پژوهش دیگری که در سال ۲۰۱۷ صورت گرفت، تأثیر مثبت رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی سازمانی به اثبات رسید (Tuan Luu, 2017). بنابراین فرضیه دوم پژوهش حاضر به شکل زیر ارائه می‌گردد:

H2: رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**تأثیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان**

سکوت کارکنان می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات آن‌ها در سازمان باشد و شناسایی عوامل کاهش‌دهنده سکوت و افزایش تمایل کارکنان به بیان آوای خود در سازمان، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع

سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند (Sharifi Eskandari, 2014). بلداو و همکارانش (۲۰۰۹) و روسینگ و همکارانش (۲۰۱۱) معتقدند که رهبران در زمینه نوآوری باید قادر به حمایت کردن از زیردستان باشند و در تلاش‌های خود به شکل دوسوتوانی عمل کنند. برای آن‌ها، از ضروری‌ترین ویژگی‌های رهبری برای نوآوری؛ پرورش دادن اکتشاف از طریق افزایش اختلاف رفتارهای پیروان و ترویج بهره‌برداری از طریق کاهش اختلاف رفتارهای پیروان است (Bledow et al., 2009; Rosing et al., 2011). جعفری هرندی و نجفی (۲۰۱۷) در مطالعه‌ی خود دریافتند که سبک رهبری به‌واسطه سکوت کارکنان، می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش ارائه می‌شود:

H3: رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

**تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت کارکنان**

دنیای کنونی، دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست و در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با شرایط به وجود آمده تطبیق دهند (Alvani & Mirnaghavi, 2004). در این میان ساختارهای سازمانی، ویژگی‌های تیم مدیریت عالی، شیوه‌های ارتباطی، ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران و کارکنان و فرایند معنا بخشی جمعی، ازجمله متغیرهایی هستند که توسط میلیکن موریسون به‌عنوان علل و پیامدهای پدیده سکوت سازمانی معرفی‌شده‌اند (Morrison & Miliken, 2000). رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت در بین کارکنان سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که سکوت کارکنان یک عارضه‌ی مهم سازمانی است و توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند این امر مهم را تحت تأثیر قرار دهد، درواقع کاهش سکوت از توانمندسازی روان‌شناختی نشات می‌گیرد. بنابراین، فرضیه چهارم این پژوهش به شکل زیر مطرح می‌گردد:

H4: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

**تأثیر سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان**

گوش سپردن به آوای کارکنان برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چراکه ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی باشد و درعین‌حال علایق و خواسته‌های آن‌ها را به مدیریت سازمان منعکس کند (Doustar, 2014). از طرف دیگر بررسی نقش سرمایه اجتماعی در سکوت کارکنان برای سازمان‌ها لازم است، چراکه اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که بر اساس آن سازمان قادر خواهد بود با اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب و پرداختن به راهکارهای مطلوب در

جهت بهبود عملکرد و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی گام بردارد (Heydari et al., 2019). نتایج حاصل از تحقیق نقش‌بندی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد، کمبود سرمایه اجتماعی و وجود بیش‌ازحد رفتارهای سیاسی سازمانی بر روی رفتار کارکنان تأثیرگذار است، به‌گونه‌ای که کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش رفتارهای سیاسی می‌تواند کارکنان را به سمت جو سکوت هدایت کند. همچنین، حسام و رئیسی (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به ای نتیجه رسیدند که با بهبود سطح سرمایه اجتماعی تا حد زیادی سکوت سازمانی کاهش می‌یابد؛ بنابراین، فرضیه پنجم این پژوهش به شکل زیر مطرح می‌گردد:

H5: سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

**نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان**

توانمندسازی کارکنان با تغییر در درون مدیران و رهبران آغاز می‌شود (Zomorodian, 2000). انتظار می‌رود رهبران دوسوتوان بیش از سایر رهبران نیازهای رشد و تکاملی کارکنان را در نظر بگیرند و آن‌ها را در جایگاهی قرار دهند که بتوانند حس معناداری در شغل خود را تجربه کنند. چنین رهبرانی احتمالاً زمینه‌های رشد و شکوفایی توانمندی‌های بالقوه کارکنان را فراهم کرده و با ایجاد بستری سازمانی که مشوق رشد و بالندگی قابلیت‌های فردی کارکنان است آن‌ها را جهت انجام مشتاقانه فعالیت‌های شغلی خود بیش‌ازپیش برانگیخته کنند. از طرف دیگر فزاینده تغییرات، سبب می‌شود که مدیر دیگر به‌تنهایی پاسخگوی همه مسائل نباشد، بلکه همه کارکنان می‌بایست در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. این امر مستلزم تمایل کارکنان به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود و به‌نوعی شکسته شدن جو سکوت سازمانی می‌باشد. نتایج پژوهش‌های تانگ (۲۰۱۶) و لی و لی (۲۰۱۷) نشان می‌دهد سبک رهبری دوسوتوان رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد. رحیمی و مظاهری‌راد (۲۰۱۷) نیز در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی موجب کاهش سکوت کارکنان در سازمان می‌شود. بر این اساس در پژوهش حاضر فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

H6: رهبری دوسوتوان از طریق نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناخی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

**نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان و سکوت کارکنان**

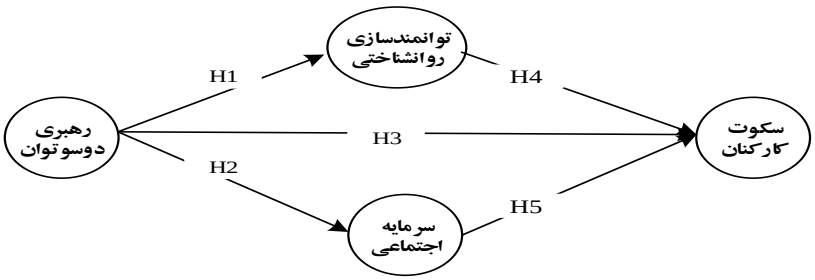
در سازمان‌هایی که با کارکنان خود روابط پایدار برقرار کرده و توانسته‌اند همسویی بین اهداف خود و اهداف فردی کارکنان برقرار کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان اقدامات حمایتی را نسبت به راهبردهای رهبران دوسوتوان، انجام دهند. در این میان سرمایه اجتماعی ناشی از روابط پایدار و توام با

اعتماد متقابل، می‌تواند با رهبری دوسوتوان ارتباط داشته باشد (Tuan Luu, 2017). از طرفی، انگیزه‌های مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت یا آوای سازمانی را به دنبال دارد و در نتیجه آن، کارکنان به‌صورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقاید خود امتناع می‌ورزند. با توجه به این مسئله، سازمان‌ها باید با تقویت ویژگی‌های سرمایه اجتماعی و توسعه اعتماد در ارتباط با کارکنان خود، امیدوار باشند که در آینده شرایطی را به وجود آورند که آن‌ها برای مطرح کردن عقاید، نظرات و نگرانی‌های خود، ترس و مشکلی نداشته باشند (Naghshbandi et al., 2017). نتایج مطالعات صورت گرفته توسط تانگ (۲۰۱۶) و نقش‌بندی و همکاران (۲۰۱۷) نیز حاکی از رابطه منفی بین سرمایه اجماعی و سکوت کارکنان هستند. ازاین‌رو، در پژوهش حاضر نیز فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

H7: رهبری دوسوتوان از طریق نقش میانجی سرمایه اجتماعی بر سکوت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

## مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی پژوهش حاضر که در شکل (۱) قابل مشاهده می‌باشد، حاصل مطالعه مبانی نظری پژوهش و شناسایی مدل‌های موجود در زمینه پژوهش می‌باشد.




**شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش**

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق پیش رو از حیث هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداری شرکت نفت پارس تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه تعداد کارکنان ستادی این شرکت ۲۰۰ نفر می‌باشند، طبق فرمول کوکران و با در نظرگرفتن میزان P معادل ۵۰ درصد و دقت برآورد ۵ درصد، تعداد ۱۳۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه موردبررسی انتخاب

شدند. با این وجود به علت احتمال ناقص بودن برخی پرسشنامه‌ها تعداد پرسشنامه‌های توزیعی بیش از تعداد افراد نمونه آماری بود و ازاین‌رو تعداد نهایی پرسشنامه‌های مورداستفاده برای تحلیل به ۱۳۳ عدد رسید. برای سنجش متغیر رهبری دوسوتوان از پرسشنامه روسینگ و همکاران (۲۰۱۱) با ۱۴ سؤال، جهت سنجش متغیر توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۲ سؤال، برای سنجش متغیر سرمایه اجتماعی از پرسشنامه ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) با ۱۶ سؤال و جهت سنجش متغیر سکوت کارکنان از پرسشنامه واکالا و بورادوس (۲۰۰۵) با ۱۰ سؤال استفاده‌شده است. این پرسشنامه‌ها در پژوهش‌های مختلف مورداستفاده قرارگرفته (به‌عنوان نمونه Me et al., 2018; Ahmad & Gao, 2018; Fikret Sozbilir, 2018; Luu, 2017; Oliyaei, 2016) و از اعتبار بالایی جهت سنجش متغیرها برخوردار هستند. بااین‌وجود روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش حاضر نیز موردبررسی قرار گرفت (جدول ۲ و ۳). لازم به ذکر است که در طراحی پرسشنامه، طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفت.

افزون بر این، در این پژوهش، جهت بررسی و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (نرم‌افزار Smart PLS) استفاده شد. جهت بررسی سازگاری درونی از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بهره گرفته شد که بیشتر بودن مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب از ۰.۷ و ۰.۸ نشان‌دهنده سازگاری درونی پرسشنامه است. همچنین جهت سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از آزمون روایی همگرا بهره گرفته شد که میانگین واریانس استخراج‌شده یکی از مهم‌ترین شاخص‌های آن محسوب می‌شود که مقدار استاندارد آن طبق نظر هایر، رینگل و مارکو (۲۰۱۱) بیشتر از ۰.۵ می‌باشد. از سوی دیگر، جهت بررسی برازش مدل ساختاری از شاخص واریانس تبیین شده استفاده شد. درصورتی‌که این شاخص میزانی بیش از ۰.۲۵، ۰.۵۰ و ۰.۷۵ داشته باشد، به ترتیب بیانگر توانایی اندک، متوسط و قابل‌توجه متغیر مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). همان‌گونه که در جدول شماره ۲ مشخص است، شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند. لذا می‌توان با اطمینان نسبت به تحلیل یافته‌های پژوهش اقدام کرد.

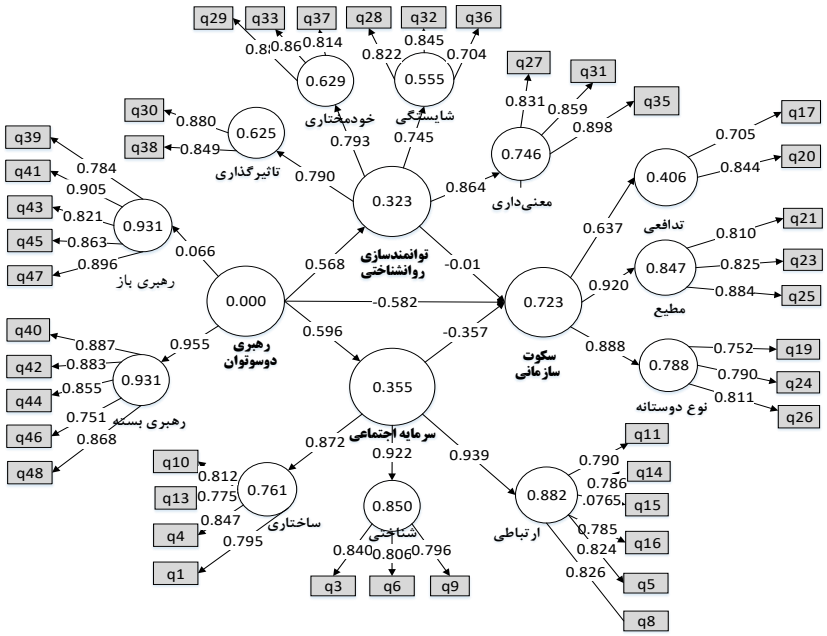
**جدول(۲): وضعیت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری**

| متغیرها | ابعاد | برازش مدل‌های اندازه‌گیری | | | برازش مدل ساختاری |
|---|---|---|---|---|---|
| | | آلفای کرونباخ | پایایی مرکب (CR) | میانگین واریانس مستخرج (AVE) | واریانس تبیین شده |
| رهبری دوسوتوان | باز | ۰.۹۴ | ۰.۹۳ | ۰.۷۳ | - |
| | بسته | | ۰.۹۳ | ۰.۷۲ | |
| توانمندسازی روان-شناختی | معنی‌دار بودن | ۰.۸۸ | ۰.۸۹ | ۰.۷۴ | ۰.۳۲ |
| | شایستگی | | ۰.۸۳ | ۰.۶۳ | |
| | خودمختاری | | ۰.۸۹ | ۰.۷۳ | |
| | تأثیرگذار بودن | | ۰.۸۵ | ۰.۷۵ | |
| سرمایه اجتماعی | ساختاری | ۰.۹۳ | ۰.۸۸ | ۰.۶۵ | ۰.۳۶ |
| | ارتباطی | | ۰.۹۰ | ۰.۶۲ | |
| | شناختی | | ۰.۸۵ | ۰.۶۶ | |
| سکوت کارکنان | تدافعی | ۰.۸۳ | ۰.۷۵ | ۰.۶۰ | ۰.۷۲ |
| | مطیع | | ۰.۸۸ | ۰.۷۱ | |
| | نوع‌دوستانه | | ۰.۸۳ | ۰.۶۲ | |

## یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی، بیانگر این است که حدود ۷۵.۹ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۱.۱ درصد زن بوده‌اند. از سوی دیگر، ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق‌دیپلم و پایین‌تر، ۴۰.۶ درصد کارشناسی و ۳۰.۱ درصد کارشناسی ارشد و ۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. ازنظر سن نیز، ۱۵.۸ درصد دارای سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال بوده‌اند، ۵۶.۸ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۱۹.۵ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال بوده‌اند.

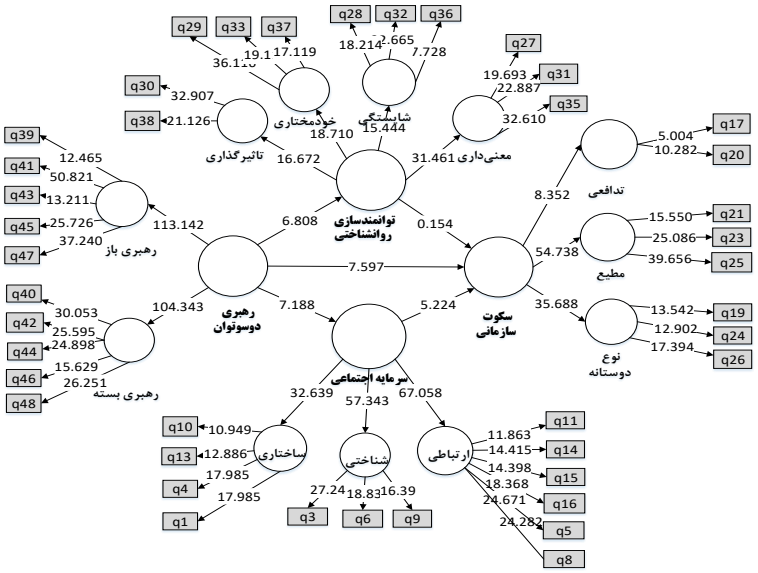
ازآنجایی‌که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر متغیر رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی بود و همچنین با توجه به این- که نرم‌افزار PLS برای شرایطی همچون کوچک بودن نمونه آماری مناسب است، از این نرم‌افزار جهت تحلیل داده‌ها و بررسی رد یا تائید شدن فرضیات استفاده گردید. شکل شماره ۲، بارهای عاملی و ضرایب مسیر را در حالت معادلات ساختاری نشان می‌دهد.




**شکل ۲: بارهای عاملی در حالت پی ال اس الگوریتم**

بعد از بررسی این مدل و حذف بارهای عاملی کمتر از ۰.۷، مدل بوت استرپ[1] اجرا شد که خروجی آن در شکل ۳ قابل مشاهده است. این مدل معناداری فرضیه‌های پژوهش را با استفاده از آزمون T-Statistic مورد سنجش قرار می‌دهد. در صورتی فرضیه تائید می‌شود که مقدار آزمون بزرگ‌تر از ۱.۹۶ و یا کوچک‌تر از ۱.۹۶- باشد. شکل شماره ۲، خروجی آزمون PLS Algoritm که شامل بارهای عاملی و ضرایب مسیر است را نشان می‌دهد. با بررسی این مدل، سؤالاتی که بار عاملی کمتر از ۰.۷ دارند، حذف شده و مجدداً این آزمون اجرا می‌شود.

[1]. Bootstrap




**شکل ۳: ضرایب آماره تی در مدل پژوهش**

جدول ۳ نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق را نشان می‌دهد.

**جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش**

| شماره | | فرضیه‌ها | ضریب مسیر | عدد معنی‌داری | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | مستقیم | رهبری دوسوتوان ← سرمایه اجتماعی | ۰.۵۹ | ۷.۱۸ | تائید |
| ۲ | | رهبری دوسوتوان ← توانمندسازی روان‌شناختی | ۰.۵۷ | ۶.۸۱ | تائید |
| ۳ | | رهبری دو سوتوان ← سکوت کارکنان | -۰.۵۸ | ۷.۵۹ | تائید |
| ۴ | | سرمایه اجتماعی ← سکوت کارکنان | -۰.۳۶ | ۵.۲۲ | تائید |
| ۵ | | توانمندسازی روان‌شناختی ← سکوت کارکنان | -۰.۰۱ | ۰.۱۵ | رد |
| ۶ | غیرمستقیم | رهبری دوسوتوان ← سرمایه اجتماعی ← سکوت کارکنان | ۰.۵۸ * -۰.۳۶ =-۰.۲۰ | --- | تائید |
| ۷ | | رهبری دوسوتوان ← توانمندسازی روان-شناختی ← سکوت کارکنان | ۰.۵۷* -۰.۰۱ =-۰.۰۰۵ | --- | رد |

## بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی هر سازمان از مهم‌ترین و باارزش‌ترین منابع و سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شود. زمانی که این منابع باارزش قادر به بیان اطلاعات، عقاید و نگرانی‌های خود در مورد مسائل مربوط به سازمان نباشد، سازمان دچار عارضه‌ی خاموش سکوت کارکنان می‌گردد که این خود منجر به پیامدهای نامطلوب زیادی می‌شود.

همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش مشخص گردید رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبت و معنادار دارد که این یافته با پژوهش تانگ (۲۰۱۶) و لی و لی (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد. بر این اساس سبک رهبری دو سوتوان به کارکنان آزادی عمل برای انجام امور می‌دهد و از طرف دیگر در صورت بروز مشکل از سوی کارکنان به آن‌ها بازخور داده و به اصلاح رفتار آن‌ها می‌پردازد که این خود موجب افزایش یادگیری در کارکنان و افزایش توانمندی آن‌ها در مواجه با مشکلات مشابه و جدید می‌گردد. به بیان دیگر می‌توان گفت سبک رهبری دوسوتوان با فراهم ساختن آزادی عمل در انجام امور برای کارکنان و همچنین، ارائه بازخور در صورت برزو مشکل از سوی آن‌ها، می‌تواند موجب اصلاح رفتار کارکنان و افزایش توانمندی آن‌ها شود. از سوی دیگر، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر اثر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر کاهش سکوت کارکنان تائید نشد که این یافته برخلاف یافته‌های رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷) در دو پژوهش در همین راستا می‌باشد؛ بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان موردمطالعه در پژوهش حاضر، به‌احتمال‌زیاد، منجر به کاهش سکوت کارکنان نمی‌شود. در یکی از پژوهش‌های رحیمی و مظاهری‌راد (۲۰۱۷) توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا بر سکوت کارکنان داشته است که نتایج آن حاکی از تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر کاهش سکوت کارکنان است. در پژوهش دیگر از رحیمی و مظاهری راد (۲۰۱۷)، تأثیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت کارکنان موردبررسی قرار گرفت که نتایج آن نشان‌دهنده تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر کاهش سکوت کارکنان است. بااین‌وجود نتایج به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی به‌تنهایی و به‌طور مستقیم نمی‌تواند منجر به کاهش گرایش افراد به سکوت سازمانی شود. دلیل رد این فرضیه ممکن است ناشی از در نظر نگرفتن مداخله برخی متغیرهای تعدیل‌کننده باشد. از همین روی، به نظر می‌رسد متغیرهای جمعیت شناختی همچون تحصیلات و جنسیت و یا متغیرهایی همچون جوسازمانی و فرهنگ‌سازمانی می‌توانند تعدیل گر این رابطه باشند. به‌گونه‌ای که ممکن است افراد توانمند درصورتی‌که فرهنگ حاکم بر سازمان، مساعد در جهت رفتارهای آوا باشد تمایل کمتری نسبت به سکوت از خود نشان دهند و صرفاً توانمندسازی روان‌شناختی برای

کاهش سکوت سازمانی افراد کفایت نکند. از سوی دیگر، متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد و انگیزش به‌عنوان متغیر میانجی، می‌توانند تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سکوت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر، مفهوم توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها مشتمل بر دو نوع رویکرد ساختاری و روان‌شناختی است. مطالعات رویکرد ساختاری به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌ها چه ابزارها و وسایلی را فراهم نمایند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط کار، کارکنان را توانمند سازند. طرفداران این رویکرد مفهوم توانمندسازی را تلاش برای افزایش سطح مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری که به معنای تشویق کارکنان برای مشارکت فعالانه‌تر در کل سازمان است، می‌دانند (Hair et al., 2011)؛ لذا ممکن است یکی دیگر از دلایل عدم تائید این فرضیه، بررسی نکردن این مفهوم در قالب این دو رویکرد باشد. به‌گونه‌ای که باید کارکنان را علاوه بر منظر روان‌شناختی، از منظر ساختاری نیز توانمند کرد و پس‌ازآن تأثیر این مفهوم را به‌طورکلی بر سکوت کارکنان بررسی کرد. افزون بر این، طبق یافته‌های پژوهش حاضر، رهبری دوسوتوان بر سرمایه اجتماعی اثرگذار است؛ این یافته درواقع تأیید مجدد نتایج پژوهش توان لو (۲۰۱۷) در این زمینه است. بنابراین، به‌کارگیری سبک رهبری دوسوتوان در سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر، می‌تواند تأثیر مثبتی بر سرمایه اجتماعی داشته باشد؛ زیرا هنگامی‌که کارکنان از جانب رهبر و یا مدیر خود به سمت نوآوری و ابتکار عمل و رهایی از چارچوب‌ها و مقررات دست و پاگیر سوق داده شوند و از طرفی نظارت کامل بر امور آن‌ها صورت گیرد، آن‌ها شبکه‌ی ارتباطی قوی جهت مرتفع ساختن خواسته‌های مدیر و همچنین مقابله با چالش‌های جدید ایجاد می‌کنند. میزان ارتباطات شبکه‌ای کارکنان و الگوی ارتباطات کارکنان بعد ساختاری مفهوم سرمایه اجتماعی را توصیف می‌کند. از سوی دیگر، این شبکه‌های ارتباطی ایجاد شده می‌تواند روابط عاطفی میان کارکنان را که شامل اعتماد، هنجارهای مشترک و تعهدات ادراک شده است نشان دهد که بیانگر بعد عاطفی مفهوم سرمایه اجتماعی است. افزون بر این، بعد شناختی بیانگر آن است که تا چه میزان کارکنان دارای یک زبان مشترک و روایت‌های مشترک هستند (Ergeneli et al., 2007).

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان‌دهنده تأثیر سرمایه اجتماعی بر کاهش سکوت کارکنان است که این یافته با نتایج پژوهش نقش‌بندی (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. زمانی که زمینه ایجاد سرمایه اجتماعی در سازمان فراهم شود، کارکنان به‌راحتی می‌توانند نظرات و پیشنهادهای خود را مطرح سازند؛ بنابراین سرمایه اجتماعی در شرکت نفت پارس، روابط عاطفی و زبان مشترک بین کارکنان ایجاد می‌کند که با

ایجاد چنین عواملی، کارکنان به راحتی نظرات و پیشنهادات خود را مطرح کرده و گرایش کمتری به سکوت خواهند داشت.

**پیشنهادها**

- با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر درباره تأثیر رهبری دوسوتوان بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، سکوت کارکنان و سرمایه اجتماعی و نقش میانجی سرمایه اجتماعی در رابطه بین رهبری دوسوتوان بر سکوت کارکنان، پیشنهاد می‌گردد که سازمان مورد مطالعه توسعه مدیریت و رهبری سازمانی را بر ایده‌ها و رفتارهای رهبری دوسوتوان متمرکز کند و به دنبال ایجاد یا پرورش رفتارهای مذکور در مدیران سطوح مختلف باشد. آموزش رهبران و مدیران سازمان می‌بایست با رویکرد توسعه قابلیت‌هایی همچون تمایل به غلبه بر موانع، تحمل ابهام و خودکارآمدی، هوش عاطفی بالا، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در رویه‌های رهبری، خوش‌بینی، برخورداری از روحیه تحول‌پذیری و توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، طراحی و اجرا گردد. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های رشد و توسعه قابلیت‌های رهبری در سازمان زمینه‌های بیشتری از مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی، دانش‌افزایی و مدیریت دانش، آینده‌نگری و برخورداری از تفکر استراتژیک موردتوجه قرار گیرد.

- همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، سبک رهبری دو سوتوان به کارکنان آزادی عمل برای انجام امور می‌دهد و در صورت بروز مشکل از سوی کارکنان به آن‌ها بازخور داده و به اصلاح رفتار آن‌ها می‌پردازد که این خود موجب افزایش یادگیری و افزایش توانمندی کارکنان در مواجه با مشکلات مشابه و جدید می‌گردد. درواقع مدیران نفت پارس زمانی می‌توانند سبک رهبری باز را اجرا کنند که به کارکنان خود امکان تفکر و عمل مستقل دهند و بیان ایده‌های جدید و ریسک‌پذیری را در شرکت تشویق کنند. از سوی دیگر، مدیران لازم است جهت برقراری سبک رهبری بسته، بر ضرورت دستیابی به اهداف شرکت نظارت و کنترل داشته باشند، همچنین در صورت مواجه‌شدن با مشکل سریعاً اقدامات اصلاحی انجام دهند و هیچ مشکلی را در سازمان حل‌نشده رها نکنند.

- مدیران سازمان علاوه بر نشان دادن رفتارهای رهبری دوسوتوان و تأکید مناسب و مقتضی بر رفتارها و اقدامات اکتشافی و بهره بردارانه باید برای افزایش سطح سرمایه اجتماعی سازمان نیز تلاش کنند تا آثار این اقدامات باعث کاهش سکوت کارکنان شود. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد گروه‌های اجتماعی نظیر گروه‌های دوستی در سازمان تقویت شوند تا بتوانند روابط متقابل بین افراد را توسعه داده و میزان مشارکت و اعتماد اجتماعی کارکنان و درنتیجه سرمایه اجتماعی افزایش یابد. زیرا بر اساس نتایج پژوهش حاضر

افزایش سرمایه اجتماعی باعث افزایش تمایل کارکنان به بیان نظرات، عقاید و دیدگاه‌های خود در سازمان شده و سکوت و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان را کاهش می‌دهد.

- معمولاً مدیران برای ساده‌سازی تصمیم‌گیری‌های خود، سکوت کارکنان را با موافقت آن‌ها یکسان در نظر می‌گیرند، این در حالی است که افزایش سکوت کارکنان منجر به پدیده‌های نامطلوب سازمانی می‌شود؛ ازاین‌رو، مدیران می‌بایست برای کاهش این مسئله در سازمان، کارکنان را به بیان مخالفت‌هایشان در خصوص مسائل سازمانی تشویق کنند و مکانیزم‌های قابل‌اجرا جهت برقراری ارتباطات مستقیم و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی شرکت و همچنین کارکنان باهم را به نحو مناسبی توسعه و بر جریان آزاد اطلاعات در سراسر سازمان و پرهیز از هرگونه مخفی‌کاری و سیاسی بازی در تعاملات کاری تأکید داشته باشند. ازآنجاکه سبک رهبری دوسوتوان محرک مهمی جهت کاهش سکوت کارکنان است، سازمان‌هایی همچون نفت پارس می‌توانند پتانسیل رهبری دوسوتوان را در مصاحبه‌های شغلی مدیران نیز بسنجند و یا با برنامه‌های آموزشی، به پیشرفت رهبران فعلی کمک کنند.

- برای توسعه در عصر حاضر به سرمایه اجتماعی بیشتر از سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی نیازمندیم؛ بنابراین مدیران می‌توانند با ایجاد فضایی که کارکنان در آن احساس کنند عضوی از یک خانواده هستند و ایجاد بستر لازم جهت برقراری ارتباطات اثربخش و تبادل مستمر اطلاعات، موجب افزایش سرمایه اجتماعی و بهره‌گیری از منافع آن شوند؛ بنابراین، ازآنجاکه برداشت‌های مشترک، زمانی بیشتر توسعه می‌یابند و تقویت می‌شوند که اعضای یک واحد اجتماعی، فرصت تعامل و ارتباط با یکدیگر را پیدا کنند، با ایجاد چنین فرصتی در سازمان و همچنین ایجاد جو همکاری بین کارکنان و برگزاری جلسات بحث و تبادل‌نظر در زمان مواجه‌شدن با مشکلات می‌توان باعث افزایش سرمایه اجتماعی و درنتیجه کاهش سکوت کارکنان شد.

درنهایت، به‌منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی در جامعه آماری بزرگ‌تر و با در نظر گرفتن متغیرهایی همچون سن، جنسیت و تحصیلات و یا جوسازمانی و فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان تعدیل گر و یا متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعهد و انگیزش به‌عنوان متغیر میانجی که به نحوی روابط موجود در مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر را مورد تعدیل یا مداخله قرار می‌دهند، به‌صورت دقیق‌تر این روابط را موردبررسی قرار دهند.

**References**

Abdollahi, B. (2005). Psychological empowerment: dimensions and validation on the structural equation model. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 11*(2), 37-64. (in Persian)

Alguezaui, S., & Filieri, R. (2010). Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network, *Journal of Knowledge Management, 14*(6), 891-909.

Alvani, M., & Sayed Vaghavi, A. (2004). Social capital: Concepts and theories. *Journal of Management Studies, 9*(33), 34, 3-26. (in Persian)

Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 1-33.

Ardakani, SH.; Sepehrtaj, F., & Niknamjoo, M. (2018). Role of servant leadership in organizational silence by mediating role of social capital, organizational trust and organizational justice in public libraries of Yazd province. *Scientific Quarterly Journal of Libraries, Museums and Documents of Aatan Quds Razavi, 21*(3), 125-153. (in Persian)

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*(2), 207-242.

Awan, U.; Kraslawski, A., & Huiskonen, J. (2018). The effects of an ambidextrous leadership on the relationship between governance mechanism and social sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (238), 398-407.

Baojuan, Y., & Qing, Z. (2017). The effect of psychological empowerment on job satisfaction of principals in rural school: The mediating role of professional identity and the moderation role of emotion intelligence. *Journal of Psychological Science*, (3), 027.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psycholigical research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6),1173-1182.

Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review, 21*(3), 201-208.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review, 28*(2), 238-256.

Bledow, R.; Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In *Advances in Global Leadership*, 41-69.

Bolino, M. C.; Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review, 27*(4), 505-522.

Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: a moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management, 30*(3-4), 225-245.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior, 34*(5), 671-697.

Bucic, T.; Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning, 22*(4), 228-248.

Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annuals of Applied Sport Science, 8*(2), 0-10.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology,* (94), 95-120.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Deci, E. L.; Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580.

Donaghey, J.; Cullinane, N.; Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society, 25*(1), 51-67.

Dostar, M., & Esmaeilzadeh, M. (2013). Organizational justice and its effect on employees voice and performance. *Journal of Management Studies, 23*,(72), 143-63. (in Persian)

Dyne, L. V.; Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.

Ergeneli, A.; Arı, G. S. l., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research, 60*(1), 41-49.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*.

Fock, H.; Chiang, F.; Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management, 30*(2), 319-328.

Gaminian, V. (2003). Empowerment in Education. *Journal of Management in Education*, (25), 26. (in Persian)

Gerlach, F.; Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ghorbaniizade, V., & Khaleghiniya, S. (2009). The role of implicit knowledge transfer in employee empowerment. *Journal of Human Resources Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences, 1*(2), 85-105. (in Persian).

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209-226.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review, 12*(3), 472-485.

Gudarzi, F. (2017). Human capital relationship and job performance (case study: boroujerd islamic azad university). *Public Policy in Management, 8*(12), 175-189. (in Persian)

Hair, J. F.; Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-152.

Haskins, M. E., & Freeman, R. E. (2015). What managers should never want to hear: silence. *Management Decision, 53*(6), 1300-1311.

Heydari Sourshajani, N.; Ahmadi, M., & Abdolmaleki, J. (2019). *The role of social capital in school managers' organizational silence*. The First National Conference of Future School. (in Persian)

Hesam, S., & raeesi, D. (2016). The relationship between social capital, organizational commitment and organizational silence in selected training hospitals in Shiraz city. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology, 3*(11), 2933-2939.

Heydarishureshjani, N.; Bijan, R., & Safari, Y. (2015). The relationship between dimensions of social capital and organizational structure among employees of Kermanshah university of medical sciences. *Leadership Research and Educational Management, 2*(6), 123-177. (in Persian)

Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. *Organization Science, 15*(1), 70-81.

Javed, B.; Khan, A. A.; Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism, 20*(8), 839-851.

Kassani, A.; Menati, R.; Menati, V.; Shoja, M., & Mirbalouch, A. (2014). Investigation of the effective factors in social capital and its relationship with quality of life in elders of ILAM, IRAN. *Sadra Medical Sciences Journal, 2*(3), 235-244. (in Persian)

Kassotaki, O. (2018). Ambidextrous leadership in high technology organizations. *Organizational Dynamics*,1-7.

Khodadadi, S.; Moradi, M., & Yakideh, K. (2018). Investigating the relationship between organizational ambidexterity and performance-related dimensions in banking industry (Case Study: Gilan Bank Branches). *Industrial Management Journal, 10*(1), 85-100.

Khosravi, S., & Niknami, M. (2017). An investigation of the factors affecting social capital improvement among rural islamic council members of Tehran. *Journal of Iranian Social Development Studies, 9*(4), 83-92. (in Persian)

Kung, C. W.; Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*.

Leach, D. J.; Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(1), 27-52.

Lee, D. S., & Lee, K. C. (2012). Exploitation and exploration as links between psychological empowerment and creativity. in *Embedded and Multimedia Computing Technology and Service,* 213-220.

Liu, C.-H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management,* (61), 553-561.

Ma, J.; Zhou, X.; Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting?. *International Journal of Hospitality Management, 77*, 159-168.

Mahdavi, M., & Khalili, E. (2010). Investigating the Factors Affecting Social Capital of Tehrani Citizens. *Journal of Contemporary Sociology, 2*(2), 119-143. (in Persian)

Martínez-Climent, C.; Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability, 11*(3), 890.

Mazaheri, S.; Nazem, F., & Abolmaali, K. (2018). Identifying the effective factors of organizational silence from the viewpoint of specialists in the field of educational management: qualitative research. *Journal of Marine Science & Research, 5*(2), 71-87. (in Persian)

Mehrabi, F. (2013). *The relatoinship between leadership styles and organizational silence and its effect on employees motivaiotn and job satisfaction of Iran Insurance Company*. A dessertaion for the degreee of MS, Alameh Tabatabaei University, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)

Moazen Jamshidi, M., & Haghparast Kenarsari, N. (2015). Evaluating the impact of social capital on employees' creativity (Case study: electrical and electronic household appliances manufacturing companies in Iran). *Social Capital Management, 2*(1), 49-74. (in Persian)

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.

Naghshbandi, S.; Yousefi, B., & Zardoshtian, Sh.. (2017). The effect of social capital on organizational silence of employees in sport and youth offices in west Iran. *Sport Physiology & Management Investigations, 9*(2), 169-181. (in Persian)

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242-266.

Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management, 7*(2), 91-98.

Niehoff, B. P.; Moorman, R. H.; Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management, 26*(1), 93-113.

Oliayi, F. (2016). *The effect of managers 'bullying behaviors on employees' silence. Master's thesis.* Allameh Tabataba'i University. (in Persian)

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.

Pradhan, R. K.; Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of

organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management, 30*(1), 82-95.

Putnam, R. D.; Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*: Princeton university press.

Rahimi-Dadkan, N., & Nastiezaie, N. (2017). Relationship among occupational adjustment, psychological empowerment and Job burnout in faculty members. *Research in Medical Education, 8*(4), 19-28.

Rahimi, G., & Mazaherirad, H. (2017). The effect of transformational leadership on organizational silence with the interpersonal role of employee psychological empowerment. *Journal of Research Nation, 2*(22), 157-175. (in Persian)

Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review, 47*(1), 226-256.

Rosing, K.; Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 956-974.

Saiedi, M. (2013). I*mpact of social capital dimensions on the performance of imported and exported companies in the Bushehr province*, Persian Gulf University, Bushehr. (in Persian).

Sharifi Eskandari, A. (2014). *Studying the relationship between organiational sileice and job burnout of employees in the young and sport office of Hamadan*. Bouali Sina University of Hamadan, Faculty of physical education and sport sciences. (in Persian)

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.

Tanhaei, M. H.; Nasre Esfahani, A.; Nilipour Tabatabaei, A., & Akhavan Sarraf, A. R. (2019). Recreation of antecedents and consequences of employees' organizational silence case study: Isfahan Municipality. *Journal of Applied Sociology, 29*(4), 147-166. (in Persian)

Tasavori, M.; Zaefarian, R., & Eng, T.-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal , 36*(8), 887-910.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.

Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(2), 229-253.

Tung, F.-C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower, 37*(8), 1250-1263.

Tyagi, P. (2017). Linking psychological empowerment to individual performance: an attempt to empower R&D Professionals at THSTI. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management, 7*(3), 125-134.

Yan, M.; Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology People, 29*(3), 647-667.

Yavarian, S.; Abad, H. S. E., & Lou, S. T. (2017). Forecasting organizational silence according to moral behavior styles. *Bali Medical Journal, 6*(3), 457-464.

Yazdanshenas, M. (2017). The effect of ambidextrous leadership on working attitudes, the moderating role of social capital and self-efficacy. *Social Capital Management, 4*(4), 527-545. (in Persian)

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(1), 54-68.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-social and Behavioral Sciences,* (24), 1389-1404.

Zhang, Y.-j.; Li, Y.-f.; Cui, C.-y., & Jin, C.-d. (2018). A study on correlation between psychological empowerment, self-esteem and innovative behavior among nursing staff. *Journal of Nursing Administration,* (1), 9.

Ziyari, K.; Tavusiyan, A.; Soleymani, M., & Rezayi, H. (2014). Estimation and division of neighborhood development with emphasis on social capital component (case study: abkrove neighborhood). *Journal of Research and Urban Planning, 5*(18), 59-76. (in Persian)

Zomorodian, A. (2000). *Evolution Management (strategy, aplication and new models)*. Tehran, Industrial Management Institute. (in Persian)

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییر در شهرداری مشهد[1]

**حسین عبدالله‌زاده رافی**
دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد
**فریبرز رحیم‌نیا****
استاد دانشگاه فردوسی مشهد
**علیرضا خوراکیان**
دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/tmj.2021.31064.0

## چکیده

در عصر حاضر، تنها عامل ثابت در محیط سازمان‌ها تغییر است. به عبارت بهتر سازمان‌ها همواره در حال تغییر و تحول هستند، به شناخت الگوی ذهنی و ایجاد آمادگی لازم برای پذیرفتن تغییر در آن‌ها، نقش بسیار مهمی در موفقیت اجرای استراتژی تغییر محسوب می‌شوند؛ بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر کشف الگوی ذهنی کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی است که یک تحقیق کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-اکتشافی‌است. در این پژوهش به‌منظور شناسایی الگوهای ذهنی از روش کیو استفاده شده است. در این راستا به‌منظور طراحی فضای گفتمان ابتدا ادبیات موضوع بررسی و در ادامه مصاحبه‌های تکمیلی با ۳۰ کارشناس مشارکت کننده صورت گرفت و درنهایت تعداد ۶۴ عبارت به‌عنوان فضای گفتمان این پژوهش گردآوری شد و با توجه به نحوه ارزش‌گذاری‌ها کارت‌های کیو توسط افراد نمونه، دسته بندی شده‌اند. با استفاده از شیوه محاسبه امتیازهای عاملی کارت‌ها (عبارات کیو) و آرایه‌های عاملی قابل تفسیر، به شناسایی ۱۱ عامل یا الگوی ذهنی در جامعه نمونه منتهی شد که پس از تفسیر و تحلیل درنهایت "الگوی ذهنی ارزیابی‌کنندگان" به‌عنوان الگوی ذهنی غالب در خصوص آمادگی برای تغییر در بین کارشناسان مجموعه شهرداری مشهد شناخته شد.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی ذهنی، آمادگی برای تغییر، روش کیو، کارشناسان، شهرداری مشهد.

---

[1] این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

** نویسنده مسؤل: r-nia@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۹

**مقدمه**

ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است. هر سازمان همچون موجود زنده‌ای است و تنها زمانی می‌تواند به حیات خویش ادامه دهد که توانایی تغییرپذیری و سازگاری با محیط خود را داشته باشد، در غیر این صورت دچار زوال و فناپذیری خواهد شد. شهرداری مشهد به‌عنوان یک سازمان بزرگ در یکی از کلان‌شهرهای مذهبی جهان با رشد فزاینده شهری، جمعیت شهرنشین و خیل عظیم زائران و مشتاقان امام علی بن موسی‌الرضا (ع) مواجه است. لذا به‌منظور دستیابی به اهداف بلندمدت اعم از چشم‌انداز، برنامه‌های راهبردی و هم‌چنین اسناد بالادستی باید سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر باشد. لذا لزوم همکاری و همراهی هر چه بیشتر کارشناسان و مدیران در رسیدن به اسناد بالادستی و اهداف سازمانی را دو چندان می‌نماید. زمانی تغییر اتفاق می‌افتد که انتظاری وجود داشته باشد. برای این کار ابتدا نیاز به ایجاد تغییر در مدل ذهنی است. تصویر ذهنی و نگرش ما در واقع چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل را محدود می‌کند. به همین دلیل است که باید مدیریتی منظم و براساس اصول مدل ذهنی خود یعنی شکل دادن به ذهن، آزمودن آن و توسعه تصویر درونی و نگرش نسبت به جهان و طرز رفتار آن برقرار کنیم و به آن متعهد باشیم (Senge, 1996). مدل‌های ذهنی مادامی‌که به دنبال آن‌ها نگردیم برای ما قابل مشاهده نیستند (Zamani, 2012).

الگوی ذهنی روتین کاری را انجام می‌دهد که تا امروز انجام داده و نتیجه‌ای پدیدار می‌شود که در گذشته رخ داده، بنابراین با نگاه به گذشته و شناخت دستاوردها باید راه‌های اشتباه را رها کرد و عادت‌های سود ده را در تیم ایجاد کرد. کاربرد الگوی ذهنی از دیرباز مورد توجه بوده است. با توجه به اهمیت تغییر در بقاء سازمان‌ها به‌طور اعم و شهرداری مشهد به‌طور اخص، این پژوهش بر آن است که به بررسی الگوهای ذهنی کارشناسان، با هدف شناخت الگوهای ذهنی کارکنان نسبت به آمادگی برای تغییر بپردازد. به‌بیان‌دیگر، این سؤال مطرح است که کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی از چه الگوی ذهنی برخوردارند؟

## مبانی نظری پژوهش

با مروری بر ادبیات مدیریت، می‌توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را دریافت، همچنان که نظریه‌پردازان سازمان همگی به آهنگ رو به رشد تغییر در جوامع و سازمان‌ها اشاره کرده‌اند (Anderson & Ackerman, 2001). به نظر می‌رسد تغییر در دنیای امروز یک موضوع چند بعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها مرتباً در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، فن‌آوری و اقتصادی

دستخوش تغییر می‌شوند. بدین ترتیب چنانچه سازمان‌ها خواستار بقا در عرصه رقابتی اقتصاد جهانی باشند، باید به‌طور دائم خود را با محیط خارجی خود تطبیق دهند. از سوی دیگر می‌توان بین نوع تغییر و چگونگی آن و یا پیامدهای تغییرات تمایز قائل شد (Stacey, 1993). بنابراین به دنبال هر تغییر، سؤالی مبنی بر چگونگی پاسخ به تغییرات ایجاد می‌شود. از سوی دیگر بسیاری از محققین تأکید کرده‌اند که تعهد فردی در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است. گوردون و همکاران (۲۰۰۰) به نقل از کلین و سورا (۱۹۹۶) بیان می‌کنند، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد و هم‌چنین به نقل از آرمناکس و بدین (۱۹۹۹) عنوان می‌دارند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت آمیز، نقش دارد و باید به‌عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود. این پیچیدگی سازمان‌ها را برای حفظ بقای خود ناگزیر از تغییر می‌کند (Gordon et al., 2000). بر این اساس سازمان‌ها در فاصله زمانی چهار تا پنج سال تغییرات اساسی را برای خود طراحی و اجرا می‌نمایند (Lewis, 1999). با این وجود تحقیقات مینی و پانگ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که دو سوم سازمان‌ها پس از اجرای تغییر با شکست مواجه شده‌اند. در پاسخ به نرخ بالای شکست تغییر، مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای در حوزه آمادگی تغییر و مقاومت در برابر تغییر شکل گرفته است (Bouckenooghe, 2010). موضوع آمادگی تغییر ازجمله موضوعاتی است که توسط پژوهشگران و مدیران اجرایی مورد بررسی‌های گوناگون قرار گرفته است. ریشه‌های اولیه بحث آمادگی تغییر به نظریه لوین (۱۹۶۷) موسوم به خروج از انجماد باز می‌گردد که طی آن افراد به لحاظ جسمی و روانی از روش‌های فعلی انجام امور سازمان دست می‌کشند (Self & Schraeder, 2009). صرف‌نظر از اینکه اساس و شالوده تغییرات سازمانی و موتور محرکه آن به کدام یک از عوامل منابع انسانی، ساختار، اهداف سازمانی، تکنولوژی یا فرهنگ نسبت داده شود، تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه دارد (Arabi, 2010). شناخت، اولین گام بنیادی در تغییر است و تا زمانی که فرد شناخت کافی برای نیاز به تغییر را نداشته باشد، باور نخواهد کرد که تغییر لازم است. زمانی که شناخت کم است اولین گامی که یک مدیر مؤثر باید انجام دهد این است که به افراد این آگاهی را بخشد که تغییر به نفع خود است. تا زمانی که این دید در افراد تحقق نیابد پیشرفت قابل توجهی را نمی‌توان در آن‌ها مشاهده کرد. یک مدیر مؤثر باعث می‌شود این دیدگاه در افراد نهادینه شود. ذکر این نکته لازم است که باور این موضوع توسط فرد نیاز به آموزش به وی دارد (Katz, 2011). در ادامه به موضوع و مفهوم آمادگی برای تغییر از نگاه صاحب‌نظران فن می‌پردازیم.

**آمادگی برای تغییر**

طبق نظر ون ترير و همکاران (۲۰۱۸) چهار بعد آمادگی برای تغییر یه ترتیب عبارتند از:۱) مناسب بودن (کارمندان درک کنند که تغییر برای سازمان آن‌ها مناسب است)؛ ۲) حمایت مدیریتی (کارکنان درک کنند که مدیران از تغییرات حمایت می‌کنند)؛ ۳) خودکارآیی (کارکنان متوجه شوند که مهارت‌ها و شایستگی‌هایی لازم را برای انجام تغییر موفق دارند) و ۴) شخصیت فردی (کارکنان بر این باورند تغییر برای شخص آن‌ها مفید خواهد بود). درک بیشتر این عوامل و نقش آن‌ها در آمادگی کارکنان برای اجرای تغییرات مهم می‌باشد (Von Treuer, Karantzas, & McCabe, 2018). طبق گفته بوکنوگ و دیووس (۲۰۰۹) آمادگی برای تغییر شامل سه بعد آمادگی شناختی، آمادگی هیجانی و آمادگی رفتاری می‌باشد. ویس (۲۰۰۲) بحث می‌کند که دو مؤلفهٔ "شناختی" و "عاطفی" نگرش، مقدمهٔ قضاوت‌های کلی یا همان نگرش هستند. از این رو در این تحقیق این دو بعد مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرند.

منظور از آمادگی برای تغییر در این پژوهش، یک پدیده سطح انفرادی است که تحت تأثیر عناصر گرایشی، منطقی، ساختاری و کارکردی مجموعه کاری قرار می‌گیرد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند به‌عبارت دیگر وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر (جنبه شناختی) و این که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد (جنبه عاطفی)، تعریف می‌شود. لذا تعریف مفهومی آمادگی برای تغییر در این پژوهش عبارت است از: وسعتی که فرد با افراد به‌طور شناختی و عاطفی تمایل به پذیرش، پذیرفتن و اتخاذ یک برنامه خاص که بطور هدفمندی موقعیت موجود را تغییر می‌دهد، دارند. تعریف عملیاتی آمادگی برای تغییر در این پژوهش عبارت است از: شناخت و معرفی الگو یا الگوهای نحوه ایجاد آمادگی برای تغییر در کارشناسان شهرداری مشهد، به نحوی که طرح‌ریزان تغییرات سازمانی بتوانند با توجه به تمایلات و الگوهای ذهنی و چگونگی پذیرش تغییرات توسط افراد در خصوص انجام موفق‌تر تغییرات در جهت اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی نمایند.

**بنیان‌های نظری آمادگی برای تغییر و الگوی ذهنی**

در این قسمت به‌تعدادی نظریه‌های مرتبط با آمادگی برای تغییر و الگوی ذهنی پرداخته شده است. هرکدام از این نظریه‌ها کمک می‌کند تا جوانب آمادگی برای تغییر و الگوی ذهنی بهتر شناخته شود.

**الف) نظریه نگرش:** نگرش عبارت است از ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی که شخص را پیشاپیش آماده می‌کند تا به دیگران، اشیاء و گروه‌های مختلف به شیوه‌ی مثبت یا منفی نگاه کند. نگرش‌ها ارزیابی از

اشیاء را خلاصه می‌کنند و در نتیجه پیش‌بینی یا هدایت اعمال یا رفتارهای آینده را بر عهده می‌گیرند (Hilgard, Atkinson, & Atkinson, 2002).

**جدول (۱): تعاریف آمادگی برای تغییر**

| تعریف | نویسندگان |
|---|---|
| باورها، نگرش‌ها و مقاصد فردی با در نظر گرفتن اینکه چه حجمی از تغییر مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای پذیرش این تغییرات به چه میزان می‌باشد. | آرمیناکس و همکاران (۱۹۹۳) |
| ادراک افراد سازمان تا حدی که سازمان برای انجام تغییرات با مقیاس بزرگ، آماده تصور شده است. | ابی و همکاران (۲۰۰۰) |
| یک ظرفیت سازمانی برای ایجاد تغییر تاحدی که کارکنان سازمان را برای درک تغییر آماده ببینند. | جانسن (۲۰۰۰) |
| تاچه حدی کارکنان دیدگاه مثبتی درباره نیاز به تغییر سازمانی ایجاد کرده‌اند و هم‌چنین تا چه حد کارکنان اعتقاد دارند که چنین تغییراتی برای خودشان و پهنه سازمان، کاربست‌های مثبتی دارد. | جانس و همکاران (۲۰۰۵) |
| کارکنان اعتقاد دارند که آن‌ها ظرفیت اجرای یک تغییر را دارند (مثل خودکارآمدی تغییر)، تصور اینکه تغییر برای سازمان مفید است (تناسب)، رهبران به تغییر متعهدند (حمایت مدیریت) و تغییر برای اعضای سازمان مفید است (ارزش فردی). | هالت و همکاران (۲۰۰۷) |
| ارزشی است که اعضای یک سازمان برای تغییر قائل هستند و باوری است که آنان در مورد اثر بخش بودن تغییر دارند. | وینر (۲۰۰۹) |
| فرد یا افرادبه‌طور شناختی تمایل به قبول، پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند شرایط موجود داشته باشند. | رافرتی و همکاران (۲۰۱۲) |
| درک کارکنان از ماهیت تغییرات و نیز شرایط اجرا و پیاده سازی آن. | تاهکور و سریواستاوا (۲۰۱۸) |

نگرش‌ها دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری هستند:

۱- بخش شناختی آن عبارت است از باورها و ارزش‌ها و اطلاعات در باره هدف شناخته شده به وسیله فرد است.

۲- بخش عاطفی شامل احساس‌ها و عواطف در باره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء است.

۳- بخش رفتاری آن نگرش سرچشمه می‌گیرد و به نیت (رفتار به صورت معین) بر می‌گردد (Rezaeian, 2002).

رافرتی و همکاران (۲۰۱۳) با استناد به تئوری نگرش بحث می‌کنند که توجه به هر دو بعد شناختی و عاطفی نگرش در تعریف و سنجش آمادگی تغییر در تمامی سطوح حائز اهمیت است.

**ب) نظریه اِسناد:** سبک اسناد به فرآیندی گفته می‌شود که افراد بر اساس آن در مورد عوامل علی یک حادثه یا رویداد ازجمله توانایی، کوشش، سطح دشواری و مسئولیت، تصمیم‌گیری می‌کنند (Weiner, 2013). نظریه اِسناد در واقع بیش‌تر تبیین‌کننده نوع برداشت‌ها و قضاوت‌های ما درباره خود و دیگران است. توجه به فرآیندهای شناختی دخیل در تعاملات میان فردی به دلیل حساسیت و تأثیری است که این الگوها بر نحوه نگرش، قضاوت و رفتار ما در موقعیت‌های اجتماعی دارند. تلاش در جهت ساخت الگوهایی که بتوان با کمک آن طیف گسترده‌ای از رفتارها را درک، تبیین و پیش‌بینی کرد نیز از همین علّت متأثر است. نظریه اِسناد به ما کمک می‌کند تا قضاوت‌های واقع گرایانه‌تری داشته باشیم (Hilgard, Atkinson, & Atkinson, 2002).

**تغییر سازمانی**

تغییر سازمانی بیشتر به معنای خروج سازمان از حالت تعادل به دلیل فشارهای وارده بر آن است (Lewin, 1951). تغییر سازمانی می‌تواند به‌عنوان تغییر در یکی از ابعاد اصلی (فرآیند) عملیات سازمان تعریف شود. ابعاد اصلی شامل ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، رهبری، اهداف و کارکنان سازمان است (Mills Helms, Dye, & Mills, 2009)؛ بنابراین آنجه که مسلم است این است که تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر معمولاً از محیط سازمانی سرچشمه می‌گیرند و عبارتند از محیط، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، قانونی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. تغییر سازمانی مجموعه‌ای از اعمال یا یک پروسه‌ای را نشان می‌دهد که موجب تغییر یا تبدیل جزئی یا کامل یک سازمان، مؤلفه‌ها و اجزاء یا پروسه‌هایش می‌شود که، انتقال از حالت موجود به حالت آتی مطلوب را بوجود می‌آورد که از نظر کمی یا کیفی با قبلی متفاوت است (Mills Helms, Dye, & Mills, 2009).

**پیشینه**

برخی از مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با این متغیرها در جدول ذیل به همراه خلاصه‌ای از نتایج گزارش شده‌اند.

**جدول (۲): معرفی پیشینه تحقیق**

| نام پژوهشگران | عنوان پژوهش | سال | نتایج |
|---|---|---|---|
| ساماراناياكه و تاكمورا | بررسی روابط بین تعهد سازمانی، اعتماد به همسالان و مدیریت و آمادگی تغییر کارکنان شرکت تجاری | ۲۰۱۷ | تعهد سازمانی و اعتماد به همسالان و مدیریت به‌طور قابل توجهی به آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی مرتبط است. |
| هانگ و هاتچین سو | نقش برنامه‌ریزی، یادگیری و الگوهای ذهنی در تکرار پویایی تصمیم سازی | ۲۰۱۳ | در این تحقیق به دستکاری الگو ذهنی افراد پرداختند که نتیجه آن موفقیت بیشتری را در برداشت و این توسعه الگو ذهنی مناسب، باعث بهبود عملکرد زمانی که هزینه پایین (خرید کم) است می‌گردید. |
| هچانوا و همکاران | عنوان آمادگی کارکنان برای تغییر از دریچه فرهنگی و نظریه خود اظهاری | ۲۰۱۲ | نتایج بیانگر این بود که بین مدیریت تغییر، فرهنگ جمعی، همکاری و تعامل، آمادگی برای تغییر و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. |
| چریستل و همکاران | بررسی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی | ۲۰۱۰ | نتایج نشان داد که ترکیبی از کارکنان متوسط با رضایت شغلی کم برای تغییرات سازمانی آماده‌تر هستند و باعث تسهیل در تغییر می‌گردند. |
| ترک‌زاده و عبد شریفی | بررسی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی | ۱۳۹۵ | انسجام سازمانی پیش‌بینی کننده معنی‌دار آمادگی برای تغییر سازمانی است. |
| سپهوند و زهره محمدیاری | شناسایی ذهنیت افراد نسبت به تنبلی سازمانی | ۱۳۹۴ | نتایج، حاکی از آن است که مدیران سازمان‌های دولتی در شهر ایلام نسبت به موضوع تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی دارای سه الگوی ذهنی هستندکه عبارت است از: کارکنان (عوامل فردی)، سازمان (عوامل سازمانی) و ماهیت مشاغل دولتی. |
| وطن‌خواه و ظهوریان نادعلی | بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی | ۱۳۹۴ | ترجیحات ذهنی کارکنان رابطه معنی‌داری با میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی دارد. |
| جمالی و همکاران | بررسی رابطه تفکر راهبردی با آمادگی تغییر در مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی اصفهان | ۱۳۹۴ | نتایج تحقیق نشان داد بین تفکر راهبردی و عناصر آن که ذکر گردید با آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. |
| احدی و همکاران | بررسی ارتباط آمادگی تغییر عملکرد اعضای هیأت علمی علوم پایه دانشکده پزشکی | ۱۳۹۴ | نتایج تحقیق نشان داد مابین مؤلفه‌های فرسودگی و آمادگی برای تغییر ارتباط معنی‌دار و معکوس وجود دارد. |

**روش‌شناسی**

استراتژی این تحقیق، روش کیو است و مراحل تعریف شده روش آن، از بین انتخاب‌های «تک روشی»، «روش آمیخته» و «روش ترکیبی» جزء روش‌های ترکیبی است (Danaei Fard, 2007). روش-شناسی کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه-بندی کند و ثانیاً به دسته بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکاتشان بپردازد. هدف اصلی این فن، آشکار ساختن الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند. ویژگی فوق، این روش‌شناسی را به روش‌های تحقیق کیفی نزدیک می‌سازد. با وجود این، روش‌شناسی کیو از بعد کمی نیز برخوردار است، زیرا از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای دسته‌بندی افراد کمک می‌گیرد (Khoshgovian Fard, 2007).

روش تحقیق حاضر، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی است؛ به لحاظ روش انجام و ماهیت تحقیق، (Mohammadpour, Sadeghi, & Rezaei, 2010) ترکیبی است و به لحاظ رویکرد از استدلال استقرایی- قیاسی استفاده شده است. این رویکرد در دو مرحله از روش مانند مرحله چرخش عامل‌ها و مرحله تفسیر آن‌ها، از استدلال استقرایی- قیاسی استفاده شده است. استراتژی این تحقیق، روش کیو است. روش‌شناسی کیو از بعد کمی و کیفی برخوردار است، زیرا از روش‌های آماری مانند تحلیل عاملی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای دسته‌بندی افراد کمک می‌گیرد (Khoshgovian Fard, 2007). شهرداری مشهد به جز سازمان‌های تابعه دارای ۱۴۸۶ کارشناس که جامعه نمونه در این پژوهش می‌باشد. نمونه در این پژوهش، به صورت هدفمند و غیر احتمالی شامل ۳۰ نفر از کارشناسان شهرداری مشهد که دارای ویژگی‌هایی ازجمله: «علاقه‌مندی به موضوع تحقیق»، «عضویت در شورای اداری شهرداری مشهد»، «دارای مقطع تحصیلی حداقل لیسانس به بالا»، «دارای تجربه حداقل دو بار تغییر یا جابجایی در پست و حوزه خدمتی»، «داشتن فعالیت اجرایی»، «داشتن سوابق کاری حداقل دو سال» انتخاب شدند. این ویژگی‌ها به منظور انتخاب مدیران با تجربه و آگاهی بالا و مسلط به ساز و کار فعالیت سازمانی در جهت دستیابی به نتایج با اعتبار بالاتر استفاده شدند. برای بررسی پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج برای کارشناسان برابر با ۰/۷۹۸ مشاهده شد که نشان از پایایی مطلوب است.

**مراحل اجرای روش کیو و یافته‌های آن**

فرآیند مطالعه کیو شامل گام‌های مختلفی است که در برگیرنده کلیه مراحل روش مانند انتخاب جامعه، نمونه، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل می‌باشد که در اینجا در قالب گام‌های اول تا هفتم توضیح داده می‌شود.

**گام ۱)** گردآوری فضای گفتمان (تولید مجموعه عبارات کیو): گردآوری فضای گفتمان جامع به عنون اولین گام اجرای روش کیو و کانون توجه آن می‌باشد. چگونگی اجرای این گام بسط و توسعه دامنه‌ای از گفته‌ها، اظهارات، نوشتارها و ... است و اهمیت آن در این است که باید به شایستگی نماینده کل دیدگاه‌ها درباره موضوع پژوهش باشد. این به آن معناست، بافتی که در آن گفتمان و فعاهیت‌های گفتمانی رخ می‌دهد، باید در کانون توجه فرآیند پژوهش قرار گیرد (Crow, 2005). بر اساس توصیه صاحب‌نظران و منابع مختلف، تنوع نمونه کیو بین ۳۰ تا ۶۰ نوع طرز تلقی یا نقطه نظر می‌باشد (Brown, Durning, & Selden, 2007) هم‌چنین نمونه بین ۲۰ تا ۱۰۰ گزینه کیو نیز توصیه شده که تعداد استاندارد در حدود ۴۰ الی ۸۰ گزینه است (Danaeifard, Hosseini, & Sheikhs, 2013) در این پژوهش به‌منظور گردآوری عبارات مربوط به فضای گفتمان، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و پژوهش‌های صورت گرفته در این رابطه، مجموعه‌ای از عبارات که به عوامل و ابعاد آمادگی برای تغییر اشاره کرده‌اند، انتخاب شده؛ سپس مصاحبه‌های عمیقی با تعدادی از کارشناسان مجموعه شهرداری که تجربه انواع تغییرات سازمانی را در سال‌های خدمت خود داشته‌اند، انجام شد.

**گام ۲)** طراحی مجموعه کیو: در مطالعه کیو، «نمونه» شامل گزاره‌ها، عبارات کارت‌های کیو و یا گزاره‌های کیو هستند که به مجموعه آن‌ها «مجموعه کیو» گفته می‌شود و ابعاد مختلف، گستردگی و تنوع فضای گفتمان را در خود منعکس نموده است (Lajevardi et al., 2015). در این تحقیق با ارزیابی، ویرایش و حذف عبارات مشابه و تکراری، کاهش ابهام معنایی و حذف تداخل مفهومی و هم‌پوشانی احتمالی همه عبارات و ابعاد شناسایی شده تعداد ۶۴ عبارت به‌عنوان عبارات فضای گفتمان این پژوهش گردآوری شد که نشان دهنده ذهنیت‌ها و دیدگاه‌ها مختلف پیرامون آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد می‌باشد

**گام ۳)** نمونه مشارکت کنندگان: در این روش برای نمونه‌گیری از دنیای افکار و ذهنیت افراد و نه از جمعیت مردم طراحی شده است و به دنبال شناسایی الگوهای ذهنیتی افراد است و تعمیم یافته‌ها به جامعه‌ای بزرگتر را مد نظر ندارد؛ بنابراین نمونه (آماری) کوچک و گلچین شده متناسب با هر موضوع پژوهشی انتخاب خواهند شد، چرا که برای کشف یک الگوی ذهنی، وجود تنها یک نفر با آن الگوی خاص کفایت می‌کند و لذا گوناگونی مشارکت‌کنندگان مهم‌تر از تعداد آن‌ها است؛ بنابراین لزومی برای انتخاب نمونه‌های تصادفی و بزرگ مانند پژوهش‌های آماری وجود ندارد (Danaei Fard, 2007). بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در روش شناسی کیو تعداد مشارکت کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد. کمتر از ۴۰

نفر ممکن است برای اهداف خاص کفایت کند و معمولاً انتخاب بین ۲۰ تا ۸۰ نمونه از افراد مورد بررسی به‌منظور دستیابی به نقطه نظرات مختلف نسبت به یک موضوع کافی به نظر می‌رسد (Lajevardi et al., 2015). در این پژوهش، با توجه به روش تحقیق آن و ضرورت انتخاب مشارکت کنندگان دارای اطلاعات مرتبط با موضوع، نمونه افراد به صورت هدفمند و غیر احتمالی شامل ۳۰ نفر از کارشناسان شهرداری مشهد که دارای ویژگی‌هایی ازجمله: «علاقه مندی به موضوع تحقیق»، «عضویت مدیران در شورای اداری شهرداری مشهد»، «دارای مقطع تحصیلی حداقل لیسانس به بالا»، «دارای تجربه حداقل دو بار تغییر یا جابجایی در پست و حوزه خدمتی»، «داشتن فعالیت اجرایی و قرار داشتن در فضای کسب و کار»، «داشتن سوابق کاری حداقل دو سال» انتخاب شدند.

**گام ٤)** روایی و پایایی: آنچه می‌تواند درباره مطالعه کیو مطرح شود، جامعیت عبارات نمونه کیو است. درخصوص روایی در این روش به دو صورت انجام می‌گیرد: الف) روایی محتوا براساس رتبه‌ای که مشارکت کنندگان به عبارات می‌دهند و عبارات مجاور آن قابل بررسی است. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود بین محتوای عباراتی که یا بر روی درجه یکسانی از طیف یا بر روی درجه‌های مجاور قرار دارند، تناسبی وجود داشته باشد. ب) روایی صوری با بررسی میزان رضایت مشارکت کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان امکان پذیر است؛ یعنی آیا عبارات موجود به ابعاد مختلف موضوع تحت بررسی پرداخته‌اند تا آن‌ها بتوانند از طریق مرتب‌سازی ذهنیت خود را بیان کنند. برای مرتب سازی کیو، پایایی نیز قابل طرح است. یعنی می‌توان پرسید که آیا یک مشارکت کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ باید توجه داشت که بر حسب موضوع مطالعه کیو، درجات طیف و تعداد کارت‌ها می‌توان انتظار داشت که تکرار مرتب‌سازی، منجر به نتیجه کاملاً یکسان نشود. با توجه به فلسفه تحقبق، عبارات کیو به‌طور مستقیم از فضای گفتمان گرفته شده است و محقق کم‌ترین دخالت را در طراحی تعداد یا محتوای گزاره یا عبارات کیو داشته است. ابتدا محقق با توجه به ادبیات و بنیان‌های نظری موضوع شاخص‌هاو مؤلفه‌های آمادگی برای تغییر را استخراج نمود که بالغ بر ۷۰ مؤلفه شد و از طرفی با توجه به قلمرو تحقیق (شهرداری مشهد) و جامعه آماری (مدیران و کارشناسان) نسبت به مصاحبه عمیق پرداخت و با توجه به پیاده کردن مصاحبه‌ها بصورت متنی ۶۵ کارت کیو استخراج گردید و به‌جهت روایی محتوا به صورت کیفی، از طریق در اختیار قراردادن متن‌های پیاده شده مصاحبه‌های انجام شده و تعداد ۶۵ کارت کیو استخراج شده به ۱۴ نفر ازصاحب‌نظران ارائه گردید که نظرات موافق و یا مخالف بودن خود را با گزاره‌ها نسبت به موضوع آمادگی برای تغییر

اعلام نمایند، که پس از جمع‌بندی و مطالعه نظرات ۶۴ کارت مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش جاری جهت سنجش پایایی از روش آزمون-بازآمون استفاده شده است. به این منظور از ۵ ارزیاب خواسته است تا بافاصله زمانی ۱۰ روزه نسبت به تقسیم‌بندی کارت‌ها اقدام و ضریب همبستگی دو مرحله به دست آمده است؛ که متوسط ضریب پایایی ۰/۸۷۸ حاصل شده است که مجدداً پایایی را تأیید می‌کند.

**گام ۵)** گردآوری داده‌های مرتب شده و ارزش‌گذاری کارت‌های کیو: هدف از این مرحله، به دست آوردن ذهنیات و تصورات افراد درباره آمادگی نسبت به تغییر در شهرداری مشهد می‌باشد، که دراین خصوص سه گام بصورت ذیل انجام گردید:

الف) مرحله ایجاد کارت‌های کیو: در این مرحله گزاره انتخاب شده، بر روی کارت‌ها تایپ شد و سپس به صورت تصادفی شماره‌گذاری شده و شماره یا در پشت کارت نوشته شد و به همراه کارت‌ها، راهنمای و نحوه تکمیل جداول کیو نیزتدوین شده است.

ب) ارزش گذاری ابتدایی کارت‌های کیو: پس از مرحله روایی و پایایی کارت‌ها که در مطالب فوق توضیح داده شده است، از ۳۰ مشارکت کننده پژوهش خواسته شد تا ابتدا کارت یا را در سه دسته (موافق، بی نظر و مخالف) طبقه‌بندی کنند.

ج) باز ارزش‌گذاری کیو: در این مرحله مجدد از ۳۰ مشارکت کننده پژوهش یا نمونه یا خواسته شد تا پس از ارزش‌گذاری ابتدایی کارت یا، آن‌ها را بر اساس توزیع شبه نرمال در طیف ۷-تا ۷+ در نظر گرفته و رتبه کارت‌های کیو را در - نمودار کیو رتبه‌بندی یا ارزش‌گذاری نموده و تکمیل کنند

**گام ٦)** تجزیه و تحلیل اطلاعات

بر اساس خروجی نرم افزار، مقادیر بارهای عاملی با یکدیگر مقایسه شده و عامل‌های مهم یا عقایدی که دارای اهمیت بیش‌تری هستند، شناسایی می‌گردند. معیار اهمیت یک عامل و تحلیل آن، به میزان بزرگی (بیش از ۷۰ درصد) بارهای عاملی آن بستگی دارد. پس از اینکه تمامی مشارکت کنندگان مرتب‌سازی و دسته‌بندی گزاره‌های کیو را انجام دادند، اطلاعات بدست آمده، گردآوری شده و مورد پردازش آماری قرار می‌گیرند. ابزاری که به این منظور به کار گرفته می‌شود، روش تحلیل عاملی است که روشی چند متغیره برای یافتن میزان همبستگی بین متغیرها است و توسط اسپیرمن ابداع شد. در روش همبستگی، همبستگی بین متغیرها سنجیده می‌شود ولی در روش شناسی کیو به دنبال یافتن همبستگی بین آدم‌ها هستیم تا ببینیم نقطه نظرات کدام افراد به هم نزدیک‌تر است (Khoshgovian Fard, 2007). در این پژوهش ماتریس بار عاملی با چرخش شدت ارتباط هر مشارکت کننده، با عامل یا الگوی ذهنی که به آن

منتسب شده، مشخص شده است. هم‌چنین برای تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌ها، معیارهای عامل‌های مهم مانند مقدار نمره استاندارد (z- scores)، یا مقادیر امتیازهای عاملی و آرایه‌های عاملی استفاده گردید.

**گام ۷)** بیان تفسیر نهایی: آخرین گام روش، تفسیر نتایج عامل‌ها می‌باشد تفسیر پذیر بودن هر عامل یعنی تفسیرپذیر بودن نظرات هر گروه که متشکل از مشارکت کنندگان خاص آن گروه است و با استفاده از محاسبه امتیازهای عاملی کارت‌ها یا نمره استاندارد عامل‌ها و آرایه‌های عاملی و نیز شاخص‌های هر الگوی ذهنی و سایر نتایج حاصل از تحلیل عاملی کیو، تفسیر دیدگاه یا در هر عامل آورده شده است.

## یافته‌ها

در مرحله اول پژوهش پس از انجام مصاحبه‌ها با تعدادی از کارشناسان شهرداری که تجربه انواع تغییرات سازمانی در سال‌های خدمت خود داشته‌اند، کدهای مفهومی که در بر دارنده موضوع تحقیق بودند استخراج شدند و درنهایت از میان گزاره‌های استخراج شده، گزاره‌هایی که بیش‌ترین فراوانی را در مصاحبه‌ها و پیشینه‌ها داشتند، ۶۴ گزاره تأیید شد که در جدول زیر مشاهده می‌شود.

**جدول (۳): مجموعه کیو در پژوهش حاضر**

| ردیف | نام مؤلفه | ردیف | نام مؤلفه |
|---|---|---|---|
| ۱ | شناخت کارکنان از میزان انگیزه و تعهد مافوقان به تغییر | ۳۳ | مؤثر بودن میزان قدر دانی از افراد مؤثر در تغییر |
| ۲ | حمایت مدیران ارشد از تغییر | ۳۴ | دادن بازخورد مناسب از نتیجه تغییرات |
| ۳ | میزان آگاهی افراد از شایسته سالاری حاکم بر سیستم | ۳۵ | اطمینان از حفظ منافع فردی در تغییرات |
| ۴ | شناخت کارکنان از میزان تخصص مافوقان | ۳۶ | نارضایتی از وضع موجود |
| ۵ | درک کارکنان از پایداری تغییر در بلند مدت | ۳۷ | درک کارکنان از میزان نزدیکی عاملان تغییر به منابع قدرت |
| ۶ | امید به آینده بهتر سیستم | ۳۸ | آگاهی کارکنان از انتصاب مافوقان بر اساس شایستگی |
| ۷ | شناخت افراد از شفافیت فرآیندهای تغییر | ۳۹ | میزان شناخت افراد از الزامات قانونی و شفافیت آن |
| ۸ | داشتن روحیه نوآوری و ریسک پذیری افراد | ۴۰ | دانش و مهارت افراد |
| ۹ | آگاهی کارکنان از از چشم انداز تغییرات | ۴۱ | اطمینان کارکنان از مدیریت درست هیجانات ناشی از تغییر |
| ۱۰ | اطمینان از توانمند سازی افراد در تغییرات | ۴۲ | سرایت عاطفی تغییرات توسط گروه‌های رسمی و غیررسمی |
| ۱۱ | میزان حمایت فرهنگ سازمانی از تغییرات | ۴۳ | تجارب موفق قبلی افراد |
| ۱۲ | آگاهی افراد از وجود ظرفیت و زیر ساخت‌های سازمانی | ۴۴ | اعتماد افراد به مافوقان |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | مناسب برای تغییر | | |
| ۱۳ | میزان توانایی افراد در موضوعات تغییر | ۴۵ | درک افراد از زمان مناسب تغییر |
| ۱۴ | شناخت افراد از ظرفیت نیروی انسانی موجود برای تغییر | ۴۶ | درک کارکنان از عدم سیاسی بازی مافوقان |
| ۱۵ | شناخت افراد از سبک مدیریت مافوقان | ۴۷ | میزان تعلق سازمانی افراد |
| ۱۶ | آگاهی افراد از ارزیابی عملکرد فردی در همراهی نسبت به تغییر | ۴۸ | احساس کارکنان از امنیت شغلی بعد از تغییر |
| ۱۷ | آگاهی افراد نسبت به وجود نگاه سیستمی به تغییر در سازمان | ۴۹ | تأیید عاملان تغییر توسط ذی‌نفوذان سازمان |
| ۱۸ | حمایت ذی‌نفوذان از تغییر | ۵۰ | آگاهی از چرایی تغییر |
| ۱۹ | آگاهی کارکنان از نیاز به تغییر | ۵۱ | مفید دانستن تغییر توسط افراد |
| ۲۰ | احساس مؤثر بودن افراد در انجام تغییرات | ۵۲ | درک کارکنان از عدم قائم بفرد بودن تغییرات |
| ۲۱ | میزان مشارکت دادن کارکنان در انجام تغییرات | ۵۳ | میزان هویت سازمانی افراد |
| ۲۲ | شناخت افراد از اهداف تغییر | ۵۴ | تعهد عاطفی افراد به اهداف سازمان |
| ۲۳ | شناخت افراد از وجود مطالعات مکفی برای تغییر | ۵۵ | درک کارکنان از وجود منابع لازم برای تغییر در سازمان |
| ۲۴ | میزان سلامت جسمی، روحی و روانی کارکنان | ۵۶ | میزان کفایت اطلاع رسانی و آموزش نحوه انجام تغییرات |
| ۲۵ | آگاهی کارکنان از پایداری مافوق | ۵۷ | احساس حفظ کرامت انسانی در تغییرات |
| ۲۶ | آگاهی کارکنان درمساعد بودن شرایط محیطی | ۵۸ | همسو بودن علایق شخصی با تغییرات |
| ۲۷ | اگاهی از میزان مقبولیات تغییرات از نگاه شهروندان | ۵۹ | همسو بودن باورهای قلبی و معنوی شخصی با تغییرات |
| ۲۸ | اطمینان افراد به پیامدهای مثبت ناشی از تغییرات | ۶۰ | اطمینان به همراهی جمعی نسبت به تغییر |
| ۲۹ | میزان علاقه مندی افراد به موضوعات تغییر | ۶۱ | میزان رابطه عاطفی بین کارکنان و مدیران |
| ۳۰ | وجود نگرش مثبت افراد نسبت به تغییرات | ۶۲ | درک کارکنان از میزان آشنایی و شناخت عاملان تغییر از فرهنگ سازمانی |
| ۳۱ | اطمینان از مدیریت درست و بهینه تغییر | ۶۳ | درک کارکنان از اشرافیت مافوقان به موضوع تغییر |
| ۳۲ | باور قلبی افراد به موضوع تغییر | ۶۴ | داشتن روحیه رقابت پذیری مثبت در اجرای تغییرات |

در مرحله تجزیه و تحلیل از روش کیو از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. اساس کار تحلیل عاملی اکتشافی بر ماتریس همبستگی بین افراد می‌باشد؛ بنابراین ابتدا مقادیر همبستگی بین دوبه‌دوی کارشناسان محاسبه شد و در قالب ماتریس همبستگی قرار گرفت اما به دلیل محدودیت مقاله و تعداد زیاد عبارات موضوع تحقیق در اینجا ارائه نشده است. بررسی ماتریس همبستگی نشان می‌دهد که تعدادی از کارشناسان

تا حدودی با هم رابطه‌ی نسبتاً خوبی دارند و دارای ذهنیت‌های مشابه هستند و ذهنیت‌های دو کارشناس شماره ۲۴ و ۲۵ بیش‌ترین تشابه را دارا هستند (مقدار همبستگی برابر با ۰/۶۹ است).

**جدول (۴): ماتریس اشتراکات (گروه کارشناسان)**

| کارشناسان | Initial | Extraction | کارشناسان | Initial | Extraction |
|---|---|---|---|---|---|
| p1 | 1 | ۰/۶۹۶ | p16 | 1 | ۰/۶۱۳ |
| p2 | 1 | ۰/۷۷۸ | p17 | 1 | ۰/۶۶۳ |
| p3 | 1 | ۰/۸۳۱ | p18 | 1 | ۰/۶۷۷ |
| p4 | 1 | ۰/۷۹۰ | p19 | 1 | ۰/۸۲۴ |
| p5 | 1 | ۰/۶۵۹ | p20 | 1 | ۰/۶۹۳ |
| p6 | 1 | ۰/۶۷۵ | p21 | 1 | ۰/۶۸۵ |
| p7 | 1 | ۰/۷۲۶ | p22 | 1 | ۰/۶۶۳ |
| p8 | 1 | ۰/۶۷۱ | p23 | 1 | ۰/۷۹۱ |
| p9 | 1 | ۰/۶۸۶ | p24 | 1 | ۰/۶۴۱ |
| p10 | 1 | ۰/۷۴۲ | p25 | 1 | ۰/۸۳۳ |
| p11 | 1 | ۰/۶۷۲ | p26 | 1 | ۰/۷۹۴ |
| p12 | 1 | ۰/۵۸۷ | p27 | 1 | ۰/۸۵۰ |
| p13 | 1 | ۰/۶۹۸ | p28 | 1 | ۰/۶۵۲ |
| p14 | 1 | ۰/۸۸۵ | p29 | 1 | ۰/۶۸۵ |
| p15 | 1 | ۰/۵۸۸ | p30 | 1 | ۰/۸۲۱ |

ستون Initial تمامی اشتراکات قبل از استخراج را گزارش می‌کند پس تمام آن‌ها ۱ می‌باشد. ستون Extraction تمامی اشتراکات بعد از استخراج را گزارش می‌کند. در جدول ۵، واریانس توضیح داده شده کل[1] ارائه شده است. در این جدول مقادیر بلوک اول شامل سه ستون مربوط به مقدارهای ویژه اولیه ۱۱ ماتریس همبستگی است. مقدار ویژه نشان دهنده مقدار کل واریانس است که می‌تواند با یک مؤلفه اصلی توضیح داده شود. برای مثال در جدول زیر مؤلفه اول برابر ۳/۱۸۶ است که ۱۲/۲۵۳ درصد از واریانس کل را شامل می‌شود. مقادیر بلوک دوم شامل سه ستون با برچسب مجموع ضرائب مؤلفه چرخش داده نشده[2]

[1] Total Variance Explained
[2] Loading Extraction Sums of Squared

است. بلوک سوم شامل سه ستون است که مربوط به مجموع مربعات مؤلفه‌های چرخیده[1] است و واریانس را میان مؤلفه‌ها یکنواخت توزیع می‌کند.

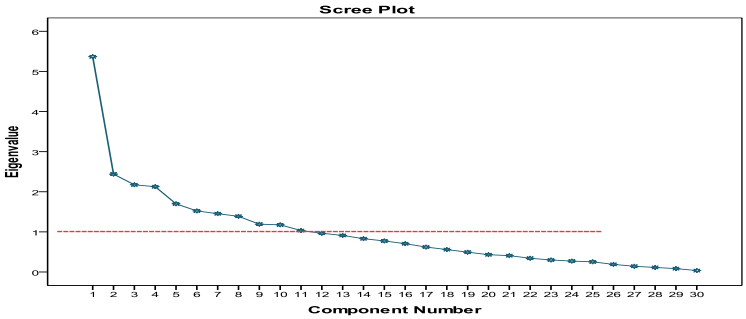
**جدول (۵): واریانس توضیح داده شده کل (گروه کارشناسان)**

| مؤلفه | مقدارهای ویژه اولیه | | | مجموع ضرائب مؤلفه چرخش داده نشده | | | مجموع مربعات مؤلفه‌های چرخیده | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | کل | درصد واریانس | درصد تجمعی | کل | درصد واریانس | درصد تجمعی | کل | درصد واریانس | درصد تجمعی |
| ۱ | ۵/۳۶۶ | ۱۷/۸۸۶ | ۱۷/۸۸۶ | ۵/۳۶۶ | ۱۷/۸۸۶ | ۱۷/۸۸۷ | ۳/۱۱۶ | ۱۰/۳۸۶ | ۱۰/۳۸۶ |
| ۲ | ۲/۴۴۰ | ۸/۱۳۵ | ۲۶/۰۲۱ | ۲/۴۴۰ | ۸/۱۳۵ | ۲۶/۰۲۱ | ۲/۸۱۵ | ۹/۳۸۳ | ۱۷/۷۶۹ |
| ۳ | ۲/۱۷۴ | ۷/۲۴۵ | ۳۳/۲۶۶ | ۲/۱۷۴ | ۷/۲۴۵ | ۳۳/۲۶۶ | ۲/۰۱۹ | ۶/۷۳۰ | ۲۶/۴۹۹ |
| ۴ | ۲/۱۲۶ | ۷/۰۸۷ | ۴۰/۳۵۳ | ۲/۱۲۶ | ۷/۰۸۷ | ۴۰/۳۵۳ | ۲/۰۱۲ | ۶/۷۰۸ | ۳۳/۲۰۷ |
| ۵ | ۱/۶۹۹ | ۵/۶۶۴ | ۴۶/۰۱۷ | ۱/۶۹۹ | ۵/۶۶۴ | ۴۶/۰۱۷ | ۱/۹۶۵ | ۶/۵۵۰ | ۳۹/۷۵۷ |
| ۶ | ۱/۵۲۲ | ۵/۰۷۴ | ۵۱/۰۹۱ | ۱/۵۲۲ | ۵/۰۷۴ | ۵۱/۰۹۱ | ۱/۸۰۴ | ۶/۰۱۳ | ۴۵/۷۷۰ |
| ۷ | ۱/۴۵۳ | ۴/۸۴۴ | ۵۵/۹۶۳ | ۱/۴۵۳ | ۴/۸۴۴ | ۵۵/۹۳۶ | ۱/۶۷۷ | ۵/۵۹۰ | ۵۱/۳۶۰ |
| ۸ | ۱/۳۸۸ | ۴/۶۲۶ | ۶۰/۵۶۲ | ۱/۳۸۸ | ۴/۶۲۶ | ۶۰/۵۶۲ | ۱/۵۹۳ | ۵/۳۰۸ | ۵۶/۶۶۸ |
| ۹ | ۱/۱۹۲ | ۳/۹۷۲ | ۶۴/۵۳۴ | ۱/۱۹۲ | ۳/۹۷۲ | ۶۴/۵۳۴ | ۱/۵۸۱ | ۵/۲۶۹ | ۶۱/۹۳۷ |
| ۱۰ | ۱/۱۷۶ | ۳/۹۱۸ | ۶۸/۴۵۳ | ۱/۱۷۶ | ۳/۹۱۸ | ۶۸/۴۵۳ | ۱/۵۳۶ | ۵/۱۲۰ | ۶۷/۰۵۷ |
| ۱۱ | ۱/۰۳۳ | ۳/۴۴۴ | ۷۱/۸۹۷ | ۱/۰۳۳ | ۳/۴۴۴ | ۷۱/۸۹۷ | ۱/۴۵۲ | ۴/۴۸۰ | ۷۱/۸۹۷ |

طبق جدول بالا، پس از چرخش واریماکس، مؤلفه اول **۱۰/۳۸۶** درصد از واریانس کل را به خود اختصاص می‌دهد که بیش‌ترین مقدار را در بین سایر عوامل دیگر دارا است. مؤلفه دوم حدود **۹/۳۸۳** درصد از واریانس کل، مؤلفه سوم حدود **۶/۷۳۰** درصد از واریانس کل، مؤلفه چهارم حدود **۶/۷۰۸** درصد از واریانس کل، مؤلفه پنجم حدود **۶/۵۵۰** درصد از واریانس کل، مؤلفه ششم حدود **۶/۰۱۳** درصد از واریانس کل، مؤلفه هفتم حدود **۵/۵۹۰** درصد از واریانس کل، مؤلفه هشتم حدود **۵/۳۰۸** درصد از واریانس کل، مؤلفه نهم حدود **۵/۲۶۹** درصد از واریانس کل، مؤلفه دهم حدود **۵/۱۲۰** درصد از واریانس کل، و درنهایت مؤلفه یازدهم حدود **۴/۸۴۰** درصد از واریانس کل را به خود اختصاص می‌دهند. در مجموع این نه مؤلفه که دارای مقادیر ویژه بیشتر از یک هستند، به‌طور کلی **۷۱/۸۹** درصد از واریانس کل

[1] Rotation Sums of Squared Loadings

را به خود اختصاص می‌دهند. نمودار سنگ ریزه[1] این نمودار تصویر مقدار ویژه را در هر یک از مؤلفه‌های استخراج شده نشان می‌دهد که چون از بزرگ‌ترین مقدار ویژه شروع می‌شود همواره یک نمودار نزولی است. مقدار ویژه با استخراج عامل‌های بعدی به سرعت افت می‌کند. مقدار ویژه مؤلفه یازدهم کم‌تر از ۱ است. برای مشخص کردن تعداد مؤلفه‌ها از روی این نمودار کافیست خط Y=1 را رسم کنید (در اینجا با خط قرمز مشخص شده است). مؤلفه‌هایی که بالای این خط قرار بگیرند به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مورد استفاده قرار می‌گیرند.



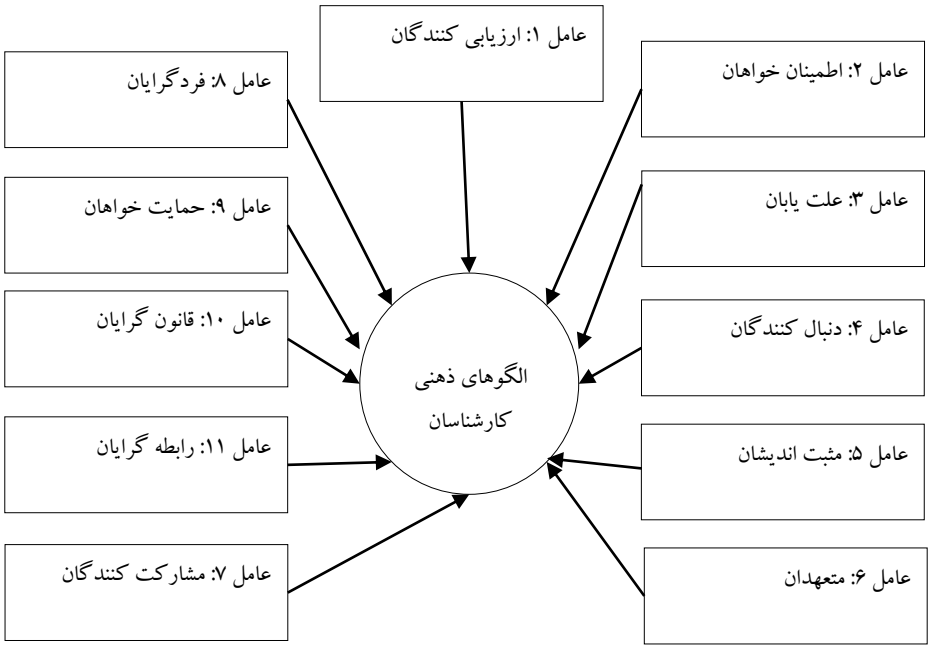

**شکل (۱): نمودار سنگ ریزه مربوط به عامل‌های استخراج شده (گروه کارشناسان)**

پس از چرخش واریماکس، کارشناس شماره ۱۴ دارای بیشترین بار عاملی در مؤلفه اول است. سپس کارشناسان شماره ۲۷، ۱۱ و ۱۰ دارای بیش‌ترین بار عاملی در این مؤلفه هستند. این کارشناسان دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. مؤلفه اول مهم‌ترین مؤلفه است زیرا ۱۰/۳۸۶ درصد از واریانس کل را به خود اختصاص می‌دهد. کارشناسان شماره ۲۴، ۲۵، ۱۶، ۲۲ و ۱۵ دارای بیش‌ترین بار عاملی در مؤلفه دوم هستند؛ بنابراین دارای ذهنیت‌های مشابه هستد. کارشناسان شماره ۳ و ۴ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۲۱، ۵، ۲۹ و و ۲۸ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۲۳، ۲۶ و ۱۲ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۶ و ۷ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۹، ۱۷ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۱، ۱۳ و ۱۸ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند. کارشناسان شماره ۱۹ و ۲۰ دارای ذهنیت‌های مشابه هستند.

---

[1] Scree Plot

درنهایت کارشناسان شماره ۳۰ و ۲ نیز دارای ذهنیت‌های مشابه هستند؛ اما ذهنیت این کارشناسان از درجه اهمیت پایینی نسبت به سایرین قرار دارد. هم‌چنین ذهنیت کارشناس شماره ۸ با سایرین متفاوت است. یازده دیدگاه ذهنی با استفاده از شیوه محاسبه امتیازهای عاملی کارت‌ها (عبارات کیو) و آرایه‌های عاملی قابل تفسیر است و شاخص‌های هر الگوی ذهنی نیز ضمن کمک به تفسیر بهتر، به‌عنوان یک هدف از پژوهش مبتنی بر روش شناختی کیو، به شرح شکل (۲) دسته‌بندی و ارائه شد.




**شکل (۲): دسته‌بندی الگوهای ذهنی کارشناسان**

## بحث و بررسی

کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییر سازمانی از چه الگوهای ذهنی برخوردارند؟ طبق بررسی‌های انجام شده قسمت‌های قبل، ۱۱ الگوی ذهنی متفاوت در خصوص آمادگی برای تغییر سازمانی در بین ۳۰ کارشناس شهرداری وجود دارد. این یازده الگوی شناسایی شده ۷۱/۸۹ درصد ذهنیت کارشناسان مشارکت کننده را توضیح می‌دهد.

**تفسیر الگوی ذهنی اول: «الگوی ذهنی ارزیابی‌کنندگان»**

مهم‌ترین الگوی ذهنی کارشناسان در خصوص آمادگی برای تغییرالگوی "ارزیابی کننده" است. این الگوی ذهنی که مربوط به کارشناسان ۱۴، ۲۷، ۱۱ و ۱۰ می‌باشد مبین دیدگاه مشترک بررسی و ارزیابی همه جانبه و همه‌ی جوانب تغییر جهت مواجه صحیح با تغییر است. این الگوی ذهنی با مقدار ویژه ۳/۱۱۶ به تنهایی ۱۰/۳۸۶ درصد از دیدگاه‌های کارشناسان مشارکت کننده در این پژوهش را تبیین می‌کند. از نظر کارشناسان این گروه، که همه زیر ۱۰ سال سابقه دارند و نسبت به سال‌های خدمت خود تغییرات کم-تری را تجربه کرده‌اند، اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از چهار تعیین‌کننده ظرفیت اجرایی شامل ظرفیت‌های فردی، ادراک منابع، عوامل موقعیتی و ساختارهای حمایتی است. چنانچه اعضای سازمان ارزیابی مطلوبی از این چهار عامل داشته باشند از جنبه شناختی و عاطفی آمادگی برای تغییر پیدا خواهند کرد.

**تفسیر الگوی ذهنی دوم: «الگوی ذهنی اطمینان خواهان»**

از بین کارشناسان بیش‌ترین تعداد یعنی ۵ نفر از آن‌ها (کارشناسان ۲۴، ۲۵، ۱۶، ۲۲ و ۱۵) الگوی ذهنی "اطمینان خواهی" نسبت به آمادگی برای تغییر دارند. مقدار ویژه دومین الگوی ذهنی کارشناسان برابر با ۲/۸۱۵ است. این الگو نماینده ۹/۳۸۳ درصد از دیدگاه‌های کارشناسان شهرداری مشهد نسبت به آمادگی برای تغییر است. سابقه شغلی آنان به‌طور متوسط بین ۱۰ تا ۲۰ سال است و همه آنان دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد هستند، ۲ نفر از این کارشناسان زن و ۳ نفر هم مرد هستند و به‌طور میانگین هر کدام ۷ تغییر و جابه جایی را طول خدمت خود تجربه کرده‌اند. از نظر آن‌ها از آنجایی که تغییر سازمانی به دلیل رو به رو شدن با شرایط ناشناخته و ترس از آینده‌ای نامطمئن برای بسیاری از کارکنان تجربه‌ای استرس‌زا است، مهم‌ترین عامل برای ایجاد آمادگی برای تغییر در این دسته از کارکنان دادن اطمینان به آن‌ها از سوی مافوقان و عاملان تغییر است.

**تفسیر الگوی ذهنی سوم: «الگوی ذهنی علت یابان»**

ذهینت علت یابی در خصوص آمادگی برای تغییر الگوی ذهنی سوم کارشناسان را تشکیل می‌دهد. مقدار ویژه این الگوی ذهنی ۲/۰۱۹ است و ۶/۷۳۰ درصد از ذهنیت کارشناسان در خصوص آمادگی برای تغییر را تبیین می‌کند. این کارشناسان (کارشناسان ۳ و ۴) که هر دو زن و تجربه ۵ تغییر و جابه‌جایی را داشتند معتقدند در خصوص آمادگی برای تغییر دانستن علت و چرایی انجام تغییرات عامل اصلی تأثیر

گذار است. از نظر کارشناسان با این الگوی ذهنی مهم‌ترین موضوعی که باید با کارکنان در میان گذاشته شود تا مقاومت در برابر تغییر شکسته شده و آماده تغییر شوند: "انتقال ضرورت تغییر و توضیح چرایی تغییر، بیان دلایل قانع کننده برای آن و تأکید بر ریسک و تبعات منفی عدم اجرای تغییر" می‌باشد.

**تفسیر الگوی ذهنی چهارم: «الگوی ذهنی دنبال کنندگان»**

مقدار ویژه الگوی ذهنی چهارم ۲/۰۱۲ است. ۶/۷۰۸ درصد از ذهنیت کارشناسان این مجموعه مربوط به دیدگاه مشترک کارشناسان ۲۱، ۵، ۲۹ و ۲۸ می‌باشد. این گروه از کارشناسان معتقدند عاملین تغییر و کسانی که وظیفه رهبری تغییر را بر عهده دارند، آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. فرین و دیرکس (۲۰۰۲) معتقدند هنگامی که کارکنان به مدیریت سازمان خود و عاملان تغییر اعتماد بیشتری دارند، در نتیجه این احساس اطمینان، آن‌ها تصمیم می‌گیرند در خصوص برنامه‌های تغییر دنباله رو مافوقان خود باشند و چنانچه مافوقان آن‌ها لزوم تغییری را تشخیص دادند، آمادگی مشارکت در فرآیندهای تغییر را از خود نشان می‌دهند (Gigliotti, Vardaman, Marshall, & Gonzalez, 2018).

**تفسیر الگوی ذهنی پنجم: «الگوی ذهنی مثبت اندیشان»**

الگوی ذهنی کارشناسان ۲۳، ۲۶ و ۱۲ نسبت به آمادگی برای تغییر، داشتن "حس مثبت درباره تغییر، فرآیندهای آن و عواقب مثبت تغییر" است. این الگوی ذهنی با مقدار ویژه ۱/۹۶۵ ذهنیت ۶/۵۵۰ درصد از کارشناسان مجموعه را تبیین می‌کند. این کارشناسان بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه شغلی دارند و به‌طور متوسط بین ۵ تا ۱۰ تغییر و جابه‌جایی را در طول خدمت خود در سازمان تجربه کرده‌اند. کارشناسان این گروه با تاکید بر بعد عاطفی آمادگی برای تغییر تأکید دارند که بازتاب احساسی به تغییر که از تجربه‌های جاری یک حس (مانند امید) به چشم انداز مطلوب یا نامطلوب یک اتفاق، نتیجه گرفته می‌شود، در آمادگی برای تغییر تأثیر دارد. اندروی (۲۰۱۷) معتقد است کارکنان با ذهنیت مثبت نسبت به تغییر سازمانی که می‌تواند ناشی از تجربه‌های گذشته کارکنان از تغییرات سازمانی چه در همان سازمان و چه در سازمان قبلی باشد، عملکرد سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف تغییر قطعاً تسهیل نماید.

**تفسیر الگوی ذهنی ششم: «الگوی ذهنی متعهدان»**

در این پژوهش در خصوص آمادگی برای تغییر ذهنیت متعهدگرایانه ۶/۰۱۳ درصد از ذهنیت کارکنان مشارکت کننده است. مقدار ویژه این الگوی ذهنی ۱/۸۰۴ بوده و کارشناسان ۶ و ۷ همبستگی معنی‌داری با

این الگوی ذهنی داشته است. این کارشناسان هر دو از کارشناسان با سابقه مجموعه شهرداری مشهد بوده و بیش از ۱۲ مورد تجربه تغییر و جا به جایی در این مجموعه را دارند. الگوی ذهنی این کارشناسان رابطه مثبت میان تعهد و آمادگی برای تغییر را نشان می‌دهد. دیدگاه‌های این الگوی ذهنی قویاً در ادبیات مدیریت تغییر تأیید شده و پژوهشگران زیادی از نقش بالقوه تعهد در تسهیل آمادگی فردی برای تغییر حمایت کرده‌اند (Iverson, 1996; Darwish, 2000; Vakola et al., 2003; Barber, 2010; Oreg et al., 2012; Vanhala, 2016).

**تفسیر الگوی ذهنی هفتم: «الگوی ذهنی مشارکت کنندگان»**

الگوی ذهنی "مشارکت کنندگان" ۵/۵۹۰ درصد از ذهنیت کارشناسان مشارکت کننده در پژوهش را در خصوص آمادگی برای تغییر تبیین می‌کند. این الگوی ذهنی مربوط به کارشناسان شماره ۹ و ۱۷ بوده که به نسبت سابقه کاری خود تغییرات و جابه‌جایی‌های زیادی را تجربه کرده‌اند. کارشناسان دارای این الگوی ذهنی معتقدند چنانچه آنان در فرآیند تغییر مشارکت داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییر کاهش یافته و انگیزه، تعهد و علاقه‌مندیشان به تغییر افزایش می‌یابد. در این الگوی ذهنی احساس مؤثر بودن در فرآیند انجام تغییر، همسو بودن علایق شخصی با تغییرات و اطمینان از حفظ منافع فردی در تغییرات که نتیجه مشارکت افراد در مراحل مختلف از تصمیم گیری برای تغییر تا هدف‌گذاری و مشخص کردن وظایف افراد در فرآیند تغییرات می‌باشد، سطوح آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور کلی از دیدگاه صاحب‌نظران و پژوهشگران، مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌های تغییر ازجمله اقدامات مدیریتی است که بر موفقیت برنامه‌های تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد (Mirkamali & Zeinlipour, 2009).

**تفسیر الگوی ذهنی هشتم: «الگوی ذهنی فردگرایان»**

کارشناسان شماره ۱، ۱۳ و ۱۸ الگوی ذهنی فردگرایان را تشکیل می‌دهند. مقدار ویژه این الگوی ذهنی ۱/۵۹۳ است. این الگوی ذهنی ۵/۳۰۸ درصد از دیدگاه‌های مشترک کارشناسان مشارکت کننده در این پژوهش می‌باشد. الگوی ذهنی فردگرایان به این اشاره دارد که آن‌ها در مواجهه با تغییر دو بعد را بررسی می‌کنند: اول اینکه آن‌ها بررسی می‌کنند که آیا خود به تنهایی توانایی پاسخ به این چالش و تغییر را دارند یا در مقابل آن احساس عدم کنترل می‌کنند. اگر فرد تشخیص دهد که می‌تواند با چالش کنار آید، رفتارهای حمایتی از تغییر از خود نشان می‌دهند؛ بنابراین این باور کارکنان از خودشان و از

توانمندی‌هایشان به صورت بسیار زیادی بر آمادگی برای تغییر تأثیر می‌گذارد. دومین موردی که توسط فردگرایان بررسی می‌شود این است که آیا تغییر نتایج مثبتی برای آن‌ها، برای کار یا نقششان و برای آینده‌شان خواهد داشت. اگر تغییر با اهداف و ارزش‌های فردی این دسته از کارکنان در تضاد باشد و مانع برآورده شدن خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها شود با تغییر مقاومت می‌کنند.

**تفسیر الگوی ذهنی نهم: «الگوی ذهنی حمایت خواهان»**

الگوی ذهنی کارشناسان ۱۹ و ۲۰ که ۵/۲۶۹ درصد از ذهنیت کارشناسان مشارکت کننده در این پژوهش نسبت به آمادگی برای تغییر را نشان می‌دهد، الگوی "حمایت خواهی" است. ذهنیت این کارشناسان که هر دو از کارشناسان جوان و کم تجربه شهرداری مشهد می‌باشند، ۳ و ۵ تغییر و جابه‌جایی را تجربه کرده‌اند، نسبت به آمادگی برای تغییر به این صورت است که این کارکنان زمانی اگر مطمئن باشند سازمان به خاطر تأثیرگذاری آن‌ها در برنامه‌های سازمان به‌طور مثال برنامه‌های تغییر به آن‌ها پاداش خواهد داد، متقابلاً پاسخ داده و حمایت فعالانه خود را نشان می‌دهند.

**تفسیر الگوی ذهنی دهم: «الگوی ذهنی قانون گرایان»**

کارشناسان شماره ۳۰ و ۲ دارای ذهنیت مشابه قانون گرایی جهت آمادگی برای تغییر هستند. دیدگاه این کارشناسان همراه با دیدگاه کارشناسان الگوی ذهنی یازدهم به دلیل پایین بودن بارهای عاملی در درجه اهمیت پایین‌تری نسبت به سایرین قرار دارد. این الگوی ذهنی به این اشاره دارد که کارکنان چنانچه بدانند تغییر ناشی از یک الزام قانونی و براساس بخشنامه بوده و وابسته به شخص و فردی خاص نبود کمتر در مقابل آن مقاومت کرده و به‌تدریج با درک نیاز و ضرورت تغییر در سیستم و درک عدم سیاسی بازی ما فوقان در جریان تغییر، آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر کسب خواهند کرد.

**تفسیر الگوی ذهنی یازدهم: «الگوی ذهنی رابطه گرایان»**

کم اهمیت‌ترین الگوی ذهنی در خصوص آمادگی برای تغییر مربوط به دیدگاه کارشناس شماره ۸ است. از نظر این کارشناس اثرگذاری همکاران و به‌ویژه نفوذ گروه‌های غیر رسمی مهم‌ترین عامل تعیین کننده آمادگی تغییر در سطح فردی می‌باشد. مادسن و همکاران (۲۰۰۵) نیز معتقدند روابط اجتماعی یک کارمند در محل کار با آمادگی برای تغییر سازمانی ارتباط دارد. این بدان معناست که احساسات مثبت،

نگرش‌ها و ادراکات همکاران، زیردستان و حتی سرپرستان محیطی را فراهم می‌کند که بر تمایل و پذیرش فردی جهت مشارکت و حمایت از تغییرات سازمانی مؤثر خواهد بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله بر گرفته از پایان‌نامه دوره دکتری با عنوان "کشف الگوی ذهنی کارشناسان و مدیران نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد" است. از پایان‌نامه فوق سه مقاله که عبارتند از "کشف الگوی ذهنی مدیران نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد"، "کشف الگوی ذهنی کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد" و سومین مقاله "مقایسه بین الگوهای ذهنی مدیران و کارشناسان نسبت به آمادگی برای تغییرات سازمانی در شهرداری مشهد" استخراج گردید. در شهرداری‌ها همزمان با انتخابات شورای اسلامی شهر هر چهار سال یکبار شاهد تغییرات گسترده‌ای در اهداف، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی هستیم، ازاین‌رو نیروی انسانی (اعم از مدیران و کارشناسان) در موفقیت یا شکست فرایند تغییر سازمانی مهم می‌باشند هرچند که نقش مدیران در این خصوص پررنگ‌تر است. لذا با توجه به موضوع مقاله، الگوهای ذهنی کارشناسان موردبررسی و تحلیل قرار گرفت. با توجه به مفهوم آمادگی برای تغییر در این پژوهش که یک پدیده در سطح فردی و تحت تأثیر عناصر گرایشی، منطقی، ساختاری و کارکردی قرار دارد و شامل وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از تغییر می‌شود در این پژوهش سعی شد که با در نظر گرفتن عبارت‌های جامع، الگوی ذهنی کارشناسان در باب این مقوله شناسایی شود. این الگوی ذهنی، مبین دیدگاه مشترک بررسی و ارزیابی همه‌جانبه تغییر جهت و مواجه صحیح با تغییر است. از نظر کارشناسان، اثربخشی تغییر تابعی از ارزیابی شناختی اعضای سازمان از چهار تعیین کننده ظرفیت اجرایی شامل ظرفیت‌های فردی، ادراک منابع، عوامل موقعیتی و ساختارهای حمایتی است. چنانچه اعضای سازمان ارزیابی مطلوبی از این چهار عامل داشته باشند از جنبه شناختی و عاطفی برای تغییر آمادگی پیدا خواهند کرد. هالت و همکاران (۲۰۰۷) معتقدند آمادگی برای تغییر، چهار بعد و ویژگی دارد، ۱- مناسب بودن ۲- ادراک پشتیبانی مدیریت ۳- خودکارآمدی و ۴- درک ارزش شخصی تغییر. آن‌ها همچنین معتقدند افراد در مواجه با تغییر و واکنشی که نسبت به تغییر دارند (پذیرش و یا رد آن تغییر) این چهار مورد را ارزیابی می‌کنند. مناسب بودن، به ارزیابی کارکنان از لزوم و کفایت تغییر برای حل مسائل پیش روی سازمان اشاره دارد. بعد دوم ارزیابی افراد، ارزیابی این است که آیا اعضای کلیدی سازمان و برنامه تغییر ازجمله تصمیم گیران ارشد و مجریان کاملاً از آن‌ها در فرآیند تغییر حمایت می‌کنند و آیا خود آن‌ها بر تغییر پیشنهادی و

موفقیت آن متعهد هستند. از نظر هالت و همکاران سومین موردی که افراد ارزیابی می‌کنند این است که آیا آن‌ها خود چه از لحاظ دانشی و مهارتی و چه از لحاظ روانی قادر به اجرا و پیشبرد برنامه‌های تغییر هستند و آخرین موردی که از نظر این محققان افراد جهت آمادگی برای تغییر ارزیابی می‌کنند این است که آیا تغییر پیشنهادی به‌شخصه برای آن‌ها سودمند است. در این بعد کارکنان ارزیابی می‌کنند که آیا تغییر وضعیت فعلی، رابطه و آینده آن‌ها را در شرکت بهبود می‌بخشد یا خیر. هالت و همکاران معتقدند ارزیابی کلی افراد از این موارد آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لهمان و همکاران (۲۰۰۲) نیز پیشنهاد می‌کنند چنانچه به کارکنان فرصت داده شود تا ارزیابی نسبی از منابع سازمان، نتیجه تغییر و توانایی‌های خود کسب کنند آگاهانه‌تر و راحت‌تر با تغییر مواجه خواهند شد.

یافته‌های مطالعات قبلی اذعان می‌دارد که هر چه موضوع تغییر بیشتر موردپذیرش در بین کارکنان قرار گیرد، اجرای راحت‌تر و با کیفیت تغییرات را نیز به همراه خواهد داشت. ازاین‌رو یکی از موضوعاتی که باعث کاهش هزینه‌ها در تغییر و ثبات آن می‌شود، همراهی و همکاری کارکنان با تغییرات است. شهرداری مشهد در بین شهرداری کلان‌شهرهای کشور، یکی از سازمان‌های پیشرو در زمینه‌های سرمایه-گذاری و مشارکت در تأمین منابع مالی و انتشار اوراق مشارکت، تهیه و تنظیم برنامه‌های عملیاتی میان‌مدت و کوتاه‌مدت، هوشمندسازی و ارائه خدمات در بسترهای الکترونیکی، تغییرات ساختاری و تشکلاتی متناسب با نیازها، استقرار نظام ارزیابی عملکرد و ... است که با اجرایی نمودن هرکدام از این موضوعات باعث افزایش دانش و تجربه در سازمان شده است. با توجه به وظایف محول شده به شهرداری‌ها در حوزه‌های مختلف، کارکنان شهرداری همواره نیازمند تفسیر رویه‌های قبلی و اتخاذ فرآیند جدید می‌باشند.

این مطالعه، الگوهای ذهنی کارشناسان را در خصوص آمادگی برای تغییر در شهرداری را نشان می‌دهد که می‌توان با مداخله بجا و مطالعه شده میزان پذیرش تغییر را در سازمان ارتقاء داد. ازآنجایی‌که تغییر در شهرداری امری ضروری است، پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های زیر که موجب افزایش این امر می‌گردد، موردتوجه قرار گیرد و بستر لازم را برای افزایش استقبال و همراهی و سازگاری کارکنان با تغییرات سازمان فراهم آورند.

مؤلفه‌های ازجمله: ظرفیت‌های فردی، اطمینان از وجود منابع مادی و معنوی در سازمان، عوامل موقعیتی و ساختارهای حمایتی، اطمینان به کارکنان نسبت به آینده شغلی از سوی افراد مافوق و عاملان تغییر، بیان ضرورت تغییر و توضیح چرایی آن، بیان دلایل قانع کننده برای آن‌ها و تأکید بر ریسک و تبعات منفی

عدم اجرای تغییر، ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به تغییر سازمانی، نقش بالقوه تعهد در تسهیل آمادگی فردی برای تغییر، احساس مؤثر بودن در فرآیند انجام تغییر، همسو بودن علایق شخصی با تغییرات و اطمینان از حفظ منافع فردی در تغییرات که نتیجه مشارکت افراد در مراحل مختلف از تصمیم‌گیری برای تغییر تا هدف‌گذاری و مشخص کردن وظایف افراد در فرآیند تغییرات، افزایش توانمندی کارکنان در پاسخ به چالش‌های تغییر، پاداش و نگرش مثبت و همراهی گروه‌های غیررسمی.

همچنین پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آینده به موضوعات دیگری همچون" کشف الگوهای ذهنی کارشناسان نسبت به موانع اجرایی آمادگی برای تغییر در شهرداری" پرداخته شود.

**References**

Ahadi, A.; Shirazi, M.; Sadr, S. S., & Mujtahidzadeh, R. (2014). Relationship between readinesses to change the performance of faculty members of basic sciences of Tehran university of medical sciences with their burnout. *Scientific Journal of Forensic Medicine, 21*(1), 19-13. (in persian).

Anderson, D., & Ackerman, A. L. (2001). Beyond change management: advance strategies for today's transformational leaders. Translated by Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alhoseyni Almodaresi & Hojat Mohseni, 1th, Tehran. (in persian).

Arabi, S. M. (2010). Provide a model for performance enhancement by coordinating organizational change strategies. *Management Research in Iran, 14*(3), 1-22. (in persian).

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations, 46*(6), 681-703.

Bouckenooghe, D., Geert, D., & Herman, V. B. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: development of a new Instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 143*(6), 559-599.

Brown, S. R., Durning, D. W., & Selden, S. C. (2007). Q Methodology, Chapter 37, public administration and public policy, Handbook of Research Methods in Public Administration, Second Edition, edited by Gerald J. Miller and Kaifeng Yang Auerbach Publications.Taylor & Francis Group, London New York. Human resource management and organizational effectiveness, Summer. 30 (21989).

Crow, M. (2005). Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing. *Journal of Advanced Nursing, 51*(1), 55-63.

Cummins, T. J., & Woolley, C. (2006). Transformation and development of the organization. Translated by Kourosh Baraparpour. Tehran, Faraz Andish Sabz Publications, P: 22. (in persian).

Danaei Fard, H. (2007). Rival paradigms in the science of organization and management: A comparative approach to ontology, ontology and methodology, *Daneshvar Behavior, January, 14*(9), 89-104. (in persian).

Danaeifard, H.; Hosseini, Y., & Sheikhs, R. (2013) Q Methodology: Theoretical Foundations and Research Framework. First Edition. Saffar Publications, pp. 22-21 and 52-51. (in persian).

Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. *Human Relations, 53*(3), 419–442.

Gigliotti, R.; Vardaman, J.; Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management, 19*(2), 86-100.

Gordon, S. S.; Stewart, W. H.; Sweo, R., & Luker, W. A. (2000). Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change. *Journal of Management, 26,* 911-945.

Hechanova, M.; Regina, M.; Emerald, M.; Ilac. Sarah, D., & Ellorenco, B. (2012). Employee Readiness for change through the lens of the cultural self-representation theory. *Philippine Journal of Psychology, 45*(1), 77-94

Hilgard, A. R.; Atkinson, R. S., & Atkinson, R. (2002). Psychological field. (Translation: M. T. Braheni). Tehran: Roshd. (in persian).

Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232-255.

Huang, Y., & Hutchinson, J. W. (2013). The roles of planning, learning, and mental models in repeated dynamic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*(2), 163-176.

Jamali, N.; Danayi, H.; Amini, M. T.; Hassanzadeh, A., & Emami, S. M. H. (2014). The rrlationship between strategic thinking and readiness to change among managers of social security hospitals in Isfahan, Iran. *Health INF Manage, 13*(2), 114-129. (in persian).

Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. (2003). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal. 24,* 1057-1068.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 627-647.

Katz, L. F. (2011). Parental meta-emotion philosophy in families with conduct- problem children: link with peer relations. *Journal of abnormal child psychology, 32*(4), 385-399.

Khoshgovian Fard, A. R. (2007). Q Methodology, Tehran, Publications of the Broadcasting Research Center of the Islamic Republic of Iran. (in persian).

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review, 21*(4), 1055−1080.

Lajevardi, S.; Rahimnia, F.; Mortazavi, S., & Kordanaij, A., (2015). Application of Q method in recognizing mental patterns: Evaluation of human resource productivity factors from the perspective of faculty members. *Public Management Research, 9*(31), 28-5. (in persian).

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* 1st edition. NewYork, Harper.

Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly, 13*(1), 43-75

Madsen, S.; Miller, D., & John, C. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly, 16*(2), 213-234

Mills Helms, J.; Dye, K. & Mills, A. J. (2009). Understanding Organizational Change, Routledge, London.

Mirkamali, S. M., & Zeinlipour, H. (2009). Designing an appropriate model of organizational change in comprehensive public universities through factor analysis. *Journal of Educational Sciences (Educational Sciences and Psychology) of Shahid Chamran University of Ahvaz. 5*(3), 164-139. (in persian).

Mohammadpour, A.; Sadeghi, R., & Rezaei, M. (2010). Combined research methods as the third methodological movement: theoretical foundations and practical principles. *Applied Sociology, 21*(2), 77-100. (in persian).

Oreg, S.; Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change a 60-year review of quantitative studies, *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 524-461.

Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change Readiness: A Multilevel Review, *Journal of Management, 39*(1), 110-135.

Rezaeian, A. (2002). Fundamentals of organizational behavior. Organizational Compilation of University Humanities Textbooks (Position). 7th Edition. P 202. (in persian).

Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee readiness for organizational change: a case study in an export-oriented manufacturing firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics, 10*(20), 1-16.

Sepahvand, R., & Mohammad Yari, Z. (2014). Identifying the mentality of individuals towards organizational laziness using the Q method. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, 3*(14), 1-30. (in persian).

Singh, P. (2011). The fifth commandment. (Translated by Hafez Kamal Hedayat and Mohammad Roshan). Tehran: Industrial Management Organization Publications. Print 9.

Stacey Ralph, D. (1993). Strategic Management and Organisational Dynamics: Lecturer's Guide. Pages: 560 pages. Publisher: Pearson. 2011-06-25

Turkzadeh, J., & Abdu Sharifi, F. (2015). Predicting readiness for organizational change based on the perception of bank employees of the type of organizational structure with the role of mediating organizational cohesion. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation). 24*(78), 33-64. (in persian).

Vakola, M.; Tisaoutis, I., & Nikolaou, I. (2004). The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology, 19*(2), 88-111.

Von Treuer, K.; Karantzas, G., & McCabe, M. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Serv Resarch 18*, 77.

Watankhah, A., & Zohourian Nadali, A. (2014). Investigating the relationship between employees' intellectual preferences pattern and their readiness for organizational change. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research, 7*(4), 25-1. (in persian).

Weiner, B. (2013). An attribution theory of motivation and emotion: springer-Verlag New York

Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*. *4*(67).

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review, 12*(2), 173-194.

Zamani, R. (2012). The degree of compliance of the country's higher education institutions with the components of the learning organization in the Singh model (Case study of Azad University, Mahallat branch). *Quarterly Journal of New Thoughts in Educational Sciences, 2*(26), 53 -72. (in persian).

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین

**حاجیه رجبی فرجاد***
دانشیار دانشگاه علوم انتظامی
**حنانه جهانگیری**
کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/tmj.2021.30671.0

## چکیده

شناخت نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر کارآیی آن‌ها جهت به‌کارگیری هرچه مطلوب‌تر این سرمایه سازمانی یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها بوده و هست. از جمله عوامل مؤثر بر کارآیی سازمان، توجه به آوای کارکنان است. هدف این مطالعه تعیین تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین است. برای اجرای این مطالعه از روش توصیفی- همبستگی استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل دو بخش است. در بخش اول، مسئولین بخش‌های مختلف تخصصی و بستری در قالب رهبرانی تحول‌آفرین به تعداد ۳۵ نفر بود که تعداد ۳۲ نفر در این پیمایش شرکت داشتند. بخش دوم، پرستاران بیمارستان شهدای تجریش به تعداد ۵۵۰ نفر بود که تعداد ۲۲۶ نفر به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بود. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که هوش فرهنگی با ضریب مسیر (۰/۴۱۷) بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. همچنین، هوش فرهنگی با ضریب مسیر (۰/۸۳۳) و (۰/۶۹۲) به ترتیب بر آوای کارکنان و رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. همچنین، رهبری تحول‌آفرین با ضریب مسیر (۰/۱۶۰) بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین و با تکیه بر هوش فرهنگی، پذیرش روابط مثبت با دیگران را تسهیل شد و از این طریق می‌توان آوای کارکنان را به نحو مناسب‌تری درک نمود.

**کلیدواژه‌ها**: هوش فرهنگی، آوای کارکنان، رهبری تحول‌آفرین، بیمارستان.

---

* نویسنده مسئول: hajieh_rajabi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۲

**مقدمه**

آوای کارکنان (Staff Voice) به‌عنوان یکی از راهبردهای ارتباطات موردتوجه قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و توسعه مستمر خود این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌کنند تا آن‌ها ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را در فرآیندهای مرتبط با کار خود بیان نمایند (Agboola, 2011). آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان بر جای بگذارد. همچنین تأثیر رفتار آوا بر نوآوری باعث رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود (Danaifard et al., 2011). واسیلاگوس و همکاران (۲۰۱۱) نیز بی‌تفاوتی شغلی را به‌عنوان یکی از اثرات منفی فقدان وجود آوای کارکنان در سازمان ذکر نموده‌اند. وجود آوا در سازمان، برای کارکنان خوشایند است؛ چراکه اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود ( Ardalan et al., 2015). آوای کارکنان ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارکنانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند نسبت به اظهارنظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارکنانی سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوءتفاهم یا انتقاد هدایت کند (Bukner et al., 2014). در پژوهش هارلوس (۲۰۱۰)، درک مثبت کارمندان از آوا بر متغیرهای مختلف سازمانی تأثیر دارد. آن‌ها معتقدند که ابراز آوای کارمندان در سازمان به ایجاد انگیزه در آن‌ها منجر می‌شود. به‌احتمال‌زیاد، کارمندانی که به سازمان خود احساس تعلق نداشته باشند نمی‌توانند با سیستم سازمان خود هماهنگ باشند و درنتیجه هویت سازمان خود را نادیده می‌گیرند. با توجه به مطالب بالا درصورتی‌که آوای کارمندان در جهت اهداف سازمان و بهبود وضع آن باشد، آن‌ها به سازمان خود متعهد می‌شوند و در این شرایط، آوای کارمندان می‌تواند به‌عنوان منبعی بکر در جهت بهبود تصویر سازمان در اذهان عموم عمل کرده و آن‌ها را به سفیران برند تبدیل کند؛ در غیر این صورت مانند یک بمب در حال انفجار، آثار مخربی بر شهرت شرکت بر جای می‌گذارد (Bukner et al., 2014).

ازآنجایی‌که نیروی انسانی ازجمله مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شود، جذب و استفاده بهینه از استعدادهای کارکنان، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و طبعاً شکوفایی و بالندگی سازمان را به دنبال

خواهد داشت. یکی از ابزارهای سنتی ارزیابی و جذب کارکنان که از طرف مدیران اعمال می‌شود، سنجش هوش آنان بوده است. از سوی دیگر، امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیتی استراتژیک می‌دانند. در محیط کار و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌گردد. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی را برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی به کار گیرند. هوش فرهنگی می‌تواند در محیط تنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند (Eskandari & Samadi, 2016)؛ اما آیا مدیران، از لزوم مسلح شدن به سلاح هوش فرهنگی، برای مواجهه با دنیایی که در مقایسه با سه چهار دهه گذشته، واجد خصایصی شده که آن خصایص، اقوام، ملیت‌ها، ادیان، مذاهب، نژادها و زبان‌ها و به‌طورکلی فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های مختلف را بیشتر در مواجهه با یکدیگر قرار داده است، آگاه‌اند؟ در چنین فضایی تعاملی چندفرهنگی، برخی افراد و سازمان‌ها توانایی بالاتری برای ارتباط با افراد و گروه‌هایی با بسته فرهنگی متفاوت نشان داده‌اند. البته پرورش و به‌کارگیری چنین قابلیت‌هایی فقط در بستری سالم و سلامت که بتوان آوای کارکنان را شنید، امکان‌پذیر است و جو موجود در سازمان‌ها و در رأس همه، مدیران و رهبران سازمان نقش به سزایی در به وجود آوردن این بستر ایفا می‌کنند. در همین راستا، در چند دهه اخیر محققان با تلاش‌های بی‌وقفه خود به ارائه رویکردهای نوینی در خصوص شناخت رهبری جهت رفع چالش‌های پیش روی سازمان پرداخته‌اند (Shanock & Eisenberger 2006)؛ بنابراین ازآنجاکه رمز موفقیت اداره هر موسسه یا سازمان به رهبری و مدیریت آن بستگی دارد، توجه به سبک‌های رهبری مانند نقش یا الگوهایی هستند که بنا به ضرورت‌های سازمانی راه‌حل‌هایی را برای ما روشن می‌سازند. به‌طوری‌که در اداره امور یک سازمان استفاده و یا سبک‌های رهبری اجتناب‌ناپذیر است. در کل می‌توان گفت: سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی، اثربخشی و درنهایت بهره‌وری سازمان‌هاست. مدیران می‌توانند به‌وسیله سبک رهبری، خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌ها با نفوذ در باورها و هدف‌های کارکنان و انگیزش آنان رواج نهند (Schmidt, 2007). رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (Trapio et al., 2014).

با عنایت به این‌که بیمارستان‌ها دارای کارکنانی می‌باشند که به‌طور مستقیم با بیماران خود در ارتباط بوده و در بسیاری از موارد کارکنان «شامل پرستاران، بهیاران، سرپرستان اتاق‌های عمل و...» با جان بیماران

سروکار دارند. همچنین، ازآنجایی‌که بیماران مراجعه‌کننده به بیمارستان‌ها دارای فرهنگ‌ها و پیشینه‌های متفاوتی می‌باشند، نیاز به هوش فرهنگی کارکنان برای مواجهه با موقعیت‌های چندفرهنگی بیش از پیش حس می‌شود. در این سازمان‌ها، همواره می‌توان شاهد نازل بودن بهره‌وری، کم‌توجهی به منابع انسانی، انگیزه پایین افراد و رشد آنان بوده و سازمان اغلب محیطی برای افزایش تنش و فشارهای عصبی بوده و درنتیجه این سؤالات همواره ذهن مدیران منابع انسانی سازمان را می‌کاویده که: آیا هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار است؟

## مبانی نظری

### آوای کارکنان

دیترت و بوریس (۲۰۰۷) معتقد است آوا عبارت است از ارتباط بین مدیریت و کارکنان، با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که نگرانی‌ها و علائق خود را بیان کنند (Detert & Burris, 2007). آوای کارکنان به دو صورت مستقیم بین مدیریت و کارکنان از طریق مشارکت یا به‌صورت آوای کارکنان می‌تواند نتایج رفتاری مثبت بر عملکرد کارکنان بر جای بگذارد. شن و همکاران (۲۰۱۴) تأثیر رفتار آوا بر نوآوری تمرکز نموده و تداوم رفتار آوا در کارکنان را در رشد و شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان مؤثر دانسته‌اند. وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است، چراکه اظهار نظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود (Heffernan & Dundon, 2015). ازآنجاکه منابع انسانی را مهم‌ترین و گران‌بهاترین منبع از منابع سازمانی یاد کرده‌اند (Erkmen & Hancer, 2014). تأکید بر نقش کارمندان مورد توجه بسیاری از پژوهشگران سازمان و مدیریت قرار گرفته است. آوای کارمند شامل عقاید، نگرانی یا ایده‌هایی سازنده در مورد مسائل مرتبط با کار است و با پیامدهای مثبت بسیاری همچون نوآوری، بهبود فرآیندهای کاری و پیشگیری از بحران همراه است. آوا ابزاری مؤثر برای کارمند است که به وی کمک می‌کند که در محیط کار خود بیشتر حضور داشته باشد و برای سازمانش نوآوری کند. آوای کارمند در درجه نخست، به‌وسیله تمایل فرد برای بیان نارضایتی و همچنین بهبود پیشنهادها برانگیخته می‌شود. در مبانی نظری، آوا اغلب نوعی سخن اختیاری برای ارائه نظرها و ایده‌های سازنده در مورد مسائل مربوط به کار است که به سازمان در دستیابی به اثربخشی بهتر کمک می‌کند

(Liang et al., 2012).

**هوش فرهنگی**

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ (۲۰۰۳) از محققین مدرسه کسب‌وکار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. آن‌ها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، ولو این‌که این چارچوب فاقد درک کاملی از رفتارها و هنجارهای محلی باشد. هوش فرهنگی به مجموعه مهارت‌هایی (از مقدماتی تا پیشرفته) اشاره دارد که به فرد اجازه می‌دهد در گذر از یک فرهنگ به فرهنگی دیگر، مؤثر عمل کنند (Bukner et al., 2014). تأکید هوش فرهنگی بر قابلیت‌هایی برای تعامل با دیگران در ناهمگونی‌های فرهنگی است (Ang et al., 2012). البته باید اذعان داشت تمامی تحقیقاتی که پیرامون هوش فرهنگی صورت گرفته است، بر اهمیت و ارزش بالای آن در محیط‌های کاری تأکید نداشته‌اند. بوکنر و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند که هوش فرهنگی را می‌توان به‌عنوان رویکردی نوین در آموزش میان فرهنگی مدیران جهانی بکار برد. آنان معتقدند مهم‌ترین نقطه‌ضعف رویکردهای اخیر این فرض است که بیان می‌دارد تمامی افراد نیازمند روش‌های آموزشی مشابهی می‌باشند و هوش فرهنگی، راهنمایی شایسته برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران در جهت آموزش‌دهی به آنان در هر منطقه جغرافیایی خاص است (Earley & Peterson, 2002). ارلی و آنگ (۲۰۰۳) چارچوبی شش بعدی برای هوش فرهنگی شامل ابعاد قبیله‌ای، تحلیلگر، شهودی، سفیر، مقلد و مسلط برای شناسایی مدیران بر مبنای قابلیت‌های هوش فرهنگی تعریف کرده‌اند. شواهد دیگری بیانگر آن است که میزان هوش، فرهنگی در گروه‌ها، بیانگر اعتماد فراگروهی، اتحاد و عملکردشان است (Moynihan et al., 2006). انگ و همکاران (۲۰۱۲) ارتباط میان هوش فرهنگی و ساختارهای وابسته به علم پزشکی و رفاه اجتماعی مانند تصمیم‌گیری، تطابق فرهنگی و قضاوت فرهنگی را نیز موردبررسی قرار داد.

**رهبری تحول‌آفرین**

مبحث رهبری و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان ازجمله مباحثی است که سابقه‌ای بس طولانی داشته و نظریات گوناگونی در خصوص آن ارائه شده است (Salehi et al., 2012). با این وجود مطالعه آثار نظریه‌پردازان نوین عرصه مدیریت آشکار می‌سازد که عموم آنان بر این امر توافق دارند که شیوه مناسب رهبری نیازمند موقعیت و جایگاه متناسب با آن است که همان رویکرد اقتضایی است. در سال‌های اخیر، راهکارهای ایجاد مشارکت و اظهار عقیده و بیان نظرات کارکنان، به‌عنوان راهبرد پیشبردی برای رقابت‌پذیری تجاری سازمان و مدیریت منابع مدنظر محققان قرار گرفته است ( Saatchi & Azizpour, 2014). رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری، و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. جیئوتی و کور (۲۰۱۵) بر این است که کارمندان تحت رهبری تحول‌آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین‌حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضاء گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند (Afsar et al., 2019).

**پیشینه تحقیق**

قبادی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهش را با عنوان «نقش تعهد مذهبی و تعهد حرفه‌ای در پیش‌بینی هوش فرهنگی زنان شاغل اردبیل» انجام دادند. نتایج نشان داد که تعهد مذهبی و مؤلفه‌های آن در زنان شاغل توانایی پیش‌بینی هوش فرهنگی را ندارند و تعهد حرفه‌ای با هوش فرهنگی زنان شاغل رابطه معناداری دارد. به‌طوری‌که ۱۰ درصد از واریانس هوش فرهنگی، متغیر تعهد حرفه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. سرآسیابی و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان «طردشدگی در محیط کار و آوای کارکنان» انجام دادند. نتایج نشان داد که طردشدگی در محل کار و ابعاد آن تأثیر منفی بر آوای کارکنان دارند. لذا پیشنهاد گردید

مدیران جهت کاهش طردشدگی در محل کار و ارتقای کارآیی و اثربخشی سازمان خود به آوای کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند. کشتگر و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان «ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی آوای سازمانی» انجام دادند. نتایج آزمون اسپیرمن نشان داد که بین حمایت سازمانی ادراک شده و آوای سازمانی با عملکرد سازمانی در جامعه موردبررسی ارتباط وجود دارد. همچنین نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری بیانگر آن بود که بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی آوای سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان تهران از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج پژوهش افسر و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که نتایج نشان می‌دهد که کارکنان غیربومی با سطح بالاتری از اطلاعات فرهنگی احتمالاً رفتارهای صوتی را نشان می‌دهند. علاوه بر این، این رابطه تا حدی توسط رهبری تحول‌آفرین میانجی‌گری می‌کند. این مطالعه چشم‌انداز منحصربه‌فرد ارائه می‌دهد، ارائه هوش فرهنگی به‌عنوان یک پیشگویی شخصی از رفتار صوتی و با شناسایی مکانیزم واسطه بین‌المللی که بر این رابطه تأثیر می‌گذارد. دوآن و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی: با نقض واسطه اندازه‌ی سازمان»، به این نتایج دست یافتند: اندازه سازمان به‌طور معناداری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی به‌جز بعد نفوذ آرمانی ایفا می‌کند (Duan et al., 2017). نتایج تحقیق آن‌ها همچنین نشان داد رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. چائو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «پیش آینده و پیامدهای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارآفرینی»، به این نتایج دست یافتند که متغیرهای راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان) بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیرگذار است (Chao et al., 2017). هم چنان نتایج تحقیق نشان داد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

## بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق

### هوش فرهنگی و آوای کارکنان

انتظار بر این است که افرادی که هوش فرهنگی بیشتری دارند مشکلات را به شکل مناسب‌تر در موقعیت‌های فرهنگی متنوع از جهت فرهنگی به دلیل شایستگی عالی در کشف و شناسایی، جذب، و استدلال به شکل صحیح حل‌وفصل کنند (Giuty & Kur, 2015). در محل کار چند فرهنگی با تنوع وسیع نیروی کار، اگر کارمند هوش فرهنگی بالاتری داشته باشد بهتر قادر خواهد بود اطلاعات را جمع‌آوری و

استفاده درست کند، کارهای احساسی، رفتاری یا شناختی در جهت سرنخ‌های فرهنگی به وجود آورد (Chao et al., 2017). با تکیه بر این بحث، هوش فرهنگی پذیرش روابط مثبت با دیگران را تسهیل می‌کند؛ بنابراین، افراد با هوش از نظر فرهنگی نسبت به هم ایجاد اطمینان می‌کنند تا ایده‌های جدید و نو را به اشتراک بگذارند و درنتیجه بیشتر حرف بزنند (Ansari et al., 2012). آن‌ها می‌دانند که به‌منظور درک واقعی یک ایده باید حمایت اجتماعی به نفع آن ایده ایجاد کنند. در انجام این کار آن‌ها تلاش می‌کنند شک، ترس و تردیدهای مرتبط با ایده‌های تغییر محور را به حداقل برسانند. آن‌ها باید کاملاً به‌طور مشروح سخن بگویند تا حمایت اجتماعی در عملی کردن واقعی یک ایده جدید را به دست آورند. جانسون و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که کارمندان با هوش از نظر فرهنگی در سازمان‌هایی که محل کار متفاوتی دارند، به دلیل توانایی‌شان برای درک ایدئولوژی‌های فرهنگی دیگران و درنتیجه عمل مطابق انتظارات همکاران، بهتر کار می‌کنند. همچنین آن‌ها با داشتن شناخت از نشانه‌های فرهنگی که دیگران در محیط‌های کاریشان به کار می‌برند، به‌خوبی می‌دانند که چه بگویند، چه وقت بگویند و چگونه بگویند؛ به‌طور مثال، اگر کارمند دارای سطح بالاتری از هوش فرهنگی باشد می‌تواند در ارتباط با همکاری که دارای فرهنگ غربی است غیررسمی‌تر باشد. در متن‌های کاری چندفرهنگه، فردی هوش فرهنگی بالاتری دارد، زمان و راه‌های مناسب مطرح کردن ایده‌ها و پیشنهادهای جدید را می‌داند و چارچوب‌های کلی فرهنگ‌ها را دقیق‌تر می‌شناسد (Le et al., 2016).

**هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین**

محققان دریافته‌اند که هوش فرهنگی با رهبری مرتبط است (Solomon & Steyn, 2017) و دریافته‌اند که مهارت‌های اجتماعی برای رهبری اثربخش اهمیت دارند. در زمینه رهبری تحول‌آفرین و هوش فرهنگی، تحقیقات اندکی صورت گرفته است. این تحقیقات اندک برخی روابط را به دست آورده‌اند؛ به‌طور مثال، دوآن و همکاران (۲۰۱۷) یک رابطه مثبت معنی‌دار بین هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین در تحقیقی از رهبران مدرسه بین‌المللی به دست آورده‌اند. باکس و همکاران (۲۰۱۵) یک همبستگی بین ریزمولفه‌های هوش فرهنگی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران حاصل از دو کمپانی «فورچون ۵۰۰» به دست آوردند. مؤلفهٔ کلیدی هوش فرهنگی توانایی فرد برای درگیر شدن در عمل تعدیل‌پذیر است (Trevarthen, 2009). لذا، مهارت‌های هوش فرهنگی که شامل توانایی برای پذیرش رفتارها و خواندن و فهمیدن سرنخ‌های فرهنگی است و دیگران به نمایش می‌گذارند به محتمل‌ترین شکل به مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین فرد کمک می‌کند چون یک رهبری تحول‌آفرین قدرت دارد فرهنگ

سازمانی را بشناسد. اگر رهبر تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی را بشناسد مهارت درک و شناخت تفاوت‌های فرهنگی دیگر همچون فرهنگ‌های ملی را نیز خواهد داشت. همچنین، رهبران تحول‌آفرین خود را به چالش می‌کشند ازاین‌رو ممکن است انگیزه داشته باشند فرهنگ‌های جدید را کشف کنند چون تعامل با یک فرهنگ جدید اغلب چالش به شمار می‌رود.

**رهبری تحول‌آفرین و صدای کارکنان**

آوای کارکنان ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارکنانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند، نسبت به اظهارنظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارمندان سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوءتفاهم یا انتقاد هدایت کند؛ به‌طور مثال دوان و دیگران (۲۰۱۷) اعلام کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین به کارمند امکان می‌دهد فرصت‌های بیشتری به دست آورد و از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کند تا سخن بگوید و اطلاعات یا ایده‌ها را به شکل غیررسمی با سرپرستان در میان بگذارد. کارمند با داشتن تبادلات و ارتباطات غیررسمی‌تر با سرپرست معمولاً از حمایت و پاسخگویی سرپرست در محل کار بیشتر سود می‌برد (Fix & Sias, 2006) و به دلیل موانع بالقوه فرهنگی برای کارمندانی که ممکن است به این حمایت بیشتر از طرف سرپرستانشان قبل از درگیر شدن در صدای کارمند نیاز داشته باشند.

**نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین**

رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری، و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. دیترت و بوریس (۲۰۰۷) اشاره می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین از امنیت روان‌شناختی کارکنانشان حمایت می‌کنند، یا این باور که درگیر شدن در رفتارهای ریسک‌پذیر منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود؛ ازاین‌رو نگرانی‌های منفی درباره اظهارنظر را کاهش می‌دهند که به‌نوبهٔ خود صدای کارمند را موجب خواهد شد. فرض دوان و همکاران (۲۰۱۷) بر این است که کارمندان تحت رهبری تحول‌آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش (مؤلفهٔ دیگر رهبری تحول‌آفرین) به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین‌حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند،

تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضاء گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند (Martin et al., 2016). هوش فرهنگی بازتاب روان‌شناختی هنجارهای تبادل اجتماعی کارمندان را تسهیل می‌کند و منجر به یک تمایل بیشتر برای حفظ روابط بهتر با رهبران به‌ویژه در محیط‌های گوناگون از نظر فرهنگی می‌شود. محققان مدعی هستند که افراد دارای هوش فرهنگی بالاتر، معمولاً از ظرفیت‌های فکری سود می‌برند که فرایندهای روان‌شناختی آن‌ها را در تصدیق پدیده‌های رابطه در محل کارهای بین فرهنگی هدایت می‌کند. ازآنجایی‌که ویژگی‌هایی (مثل الزامات شخصی و اعتماد) و هنجارها (مثل هنجارهای رابطه متقابل) محکم‌کننده تبادل اجتماعی در سرتاسر گروه-های فرهنگی متفاوت هستند (Le et al., 2016)، تحقق روابط تبادل کیفی ممکن است کارکنان را ملزم به پردازش فکری و فهم درست این ویژگی‌ها و هنجارها کند.

## فرضیه‌های تحقیق

### فرضیه اصلی

هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

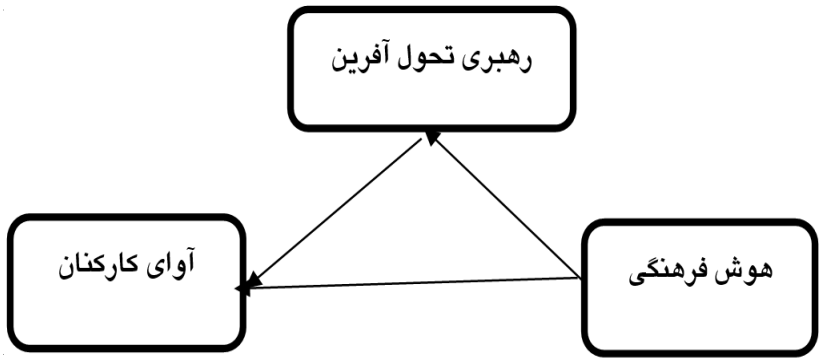
۱. هوش فرهنگی بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

۲. هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد.

۳. رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد.

## مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق، هوش فرهنگی به‌عنوان متغیر مستقل، آوای کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته و رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر میانجی مطرح و مدل مفهومی زیر تدوین گردید.




**شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق** (Afsar et al., 2019)

**روش بررسی**

برای اجرای این مطالعه از روش توصیفی- همبستگی استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل دو بخش است. در این تحقیق، منظور از رهبران تحول‌آفرین، مسئولین بخش‌های مختلف تخصصی و بستری بود که تعداد آن‌ها ۳۵ نفر بود که تعداد ۳۲ نفر در این پیمایش شرکت داشتند. بخش دوم، پرستاران بیمارستان شهدای تجریش به تعداد ۵۵۰ نفر بود که تعداد ۲۲۶ نفر به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بود. با توجه به اینکه سه متغیر در این پژوهش بررسی شد، از سه پرسشنامه استفاده شد.

**الف) پرسشنامه آوای کارکنان زهیر و اردوقان (۲۰۱۱):** این پرسشنامه توسط زهیر و همکاران در سال ۲۰۱۱ ساخته شد. سؤال‌های این پرسشنامه سه مؤلفه آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع‌دوستانه را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالفم) تا نمره پنج (کاملاً موافقم) را می‌سنجد. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعات مختلفی تأیید شده است. ازجمله پژوهش سرآسیابی و همکاران (۲۰۱۷) که در آن مطالعه ضریب آلفای کرونباخ برای کل آوای کارکنان ۰/۸۴ و برای زیرمقیاس‌های آوای مطیع، ۰/۷۵، آوای تدافعی، ۰/۸۶ و آوای نوع‌دوستانه ۰/۷۹، به دست آمده است.

**ب) پرسشنامه هوش فرهنگی افسر و همکاران (۲۰۱۹):** این پرسشنامه در توسط افسر و همکاران در سال ۲۰۱۹ ساخته شد. سؤال‌های این پرسشنامه چهار مؤلفهٔ فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالفم) تا نمره پنج (کاملاً موافقم) را می‌سنجد. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعه انجام شده توسط افسر و همکاران (۲۰۱۹) به‌صورت محتوایی تأیید شده است. در پژوهش یاد شده، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای کل هوش فرهنگی ۰/۸۳ و برای زیرمقیاس‌های

فراشناختی، ۰/۷۴، شناختی، ۰/۷۸، انگیزشی، ۰/۷۷ و رفتاری، ۰/۸۱ به دست آمده است.

**ج) پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و آولیو (۲۰۰٤):** این پرسشنامه در باس و آولیو در سال ۲۰۰۴ ساخته شد. سؤال‌های این پرسشنامه چهار مؤلفه نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، توجه فردی و ترغیب ذهنی را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از نمره یک (کاملاً مخالفم) تا نمره پنج (کاملاً موافقم) را می‌سنجد. روایی و پایایی پرسشنامه در مطالعات مختلفی تأیید شده است. ازجمله پژوهش صمدی و همکاران (۲۰۱۷) که در آن مطالعه ضریب آلفای کرونباخ برای کل رهبری تحول‌آفرین ۰/۸۷ و برای زیرمقیاس‌های نفوذ ایده‌آل، ۰/۷۹، انگیزه الهام‌بخش، ۰/۸۲، توجه فردی، ۰/۸۶ و ترغیب ذهنی، ۰/۸۲ به دست آمده است.

پس از ورود اطلاعات مطالعه در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ در قسمت توصیف اطلاعات به ارائه میانگین و انحراف معیار متغیرهای مطالعه و در بررسی تأثیر متغیرهای مطروحه در تحقیق از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

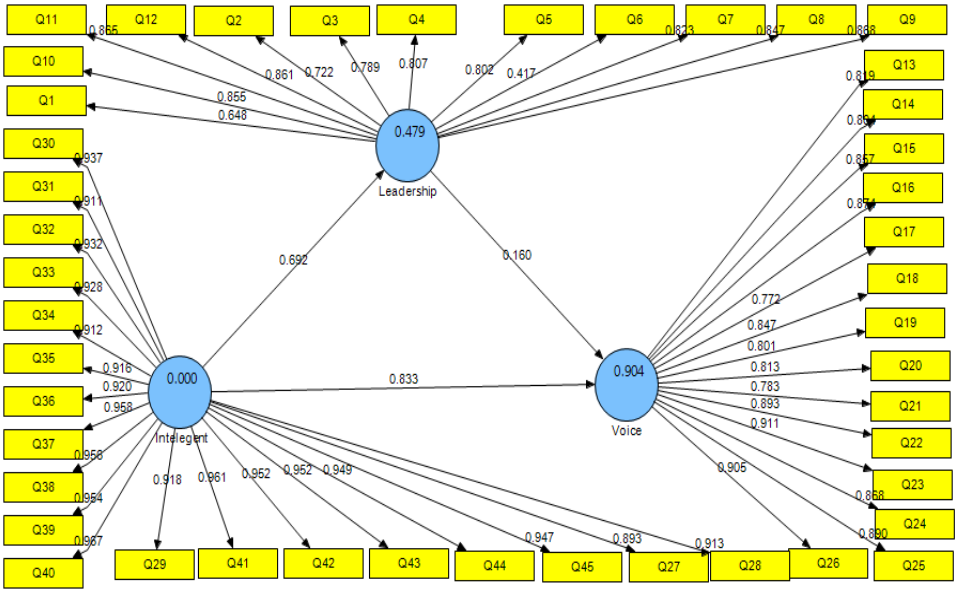
برای رعایت ملاحظات اخلاقی در این مطالعه مجوزهای لازم از معاونت تحقیقات دانشگاه کسب و به مدیریت بیمارستان شهدای تجریش ارائه شد و همچنین به نمونه‌های پژوهش اطمینان داده شد که پرسشنامه‌ها بی‌نام بوده و به‌صورت گروهی و نه فردی تحلیل قرار خواهند گرفت و نتایج پژوهش بدون ذکر نام منتشر خواهد شد و در صورت تمایل بیمارستان تعهد گردید که نتایج تحقیق در اختیارانشان قرار گیرد.

**نتایج**

در این مطالعه تعداد ۲۱۸ نفر از کارکنان و پرستاران شهدای تجریش موردمطالعه قرار گرفتند. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده از پرسشنامه، فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد با (۴۲/۷ درصد) و فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان زن با (۵۷/۳ درصد) است. در فراوانی آزمودنی‌ها برحسب مدرک تحصیلی کارکنان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس با (۴۶/۳) درصد و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با (۲) درصد است. در فراوانی آزمودنی‌ها برحسب سن کارکنان، کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سن بالاتر از ۵۰ سال با (۱۳/۳) درصد و بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با (۳۷/۶) درصد است. در فراوانی آزمودنی‌ها برحسب تأهل کارکنان، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان متأهل با (۵۶/۵) درصد و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مجرد با (۴۳/۵) درصد است. فراوانی آزمودنی‌ها برحسب سابقه

خدمت کارکنان، کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سابقه بالاتر از ۲۰ سال با (۷/۸) درصد و بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال با (۳۰/۳) درصد است.

برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس پرداخته می‌شود. برای برازش مدل اندازه‌گیری، ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) پرداخته می‌شود. ابتدا بار عاملی سؤالات یا آیتم‌ها موردبررسی قرار گرفتند. با توجه به شکل (۱)، بار عاملی تمامی سؤالات بیشتر از ۰/۵ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.



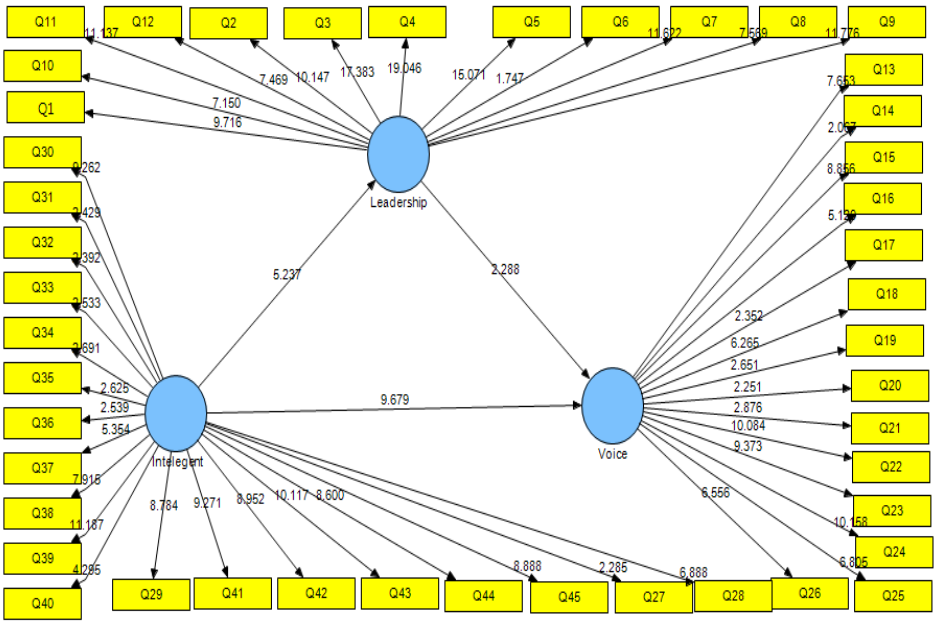

**شکل (۲): مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب استاندارد با مقادیر (P-Value =۰/۰۰۰) فرضیه‌های پژوهش**

سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۱) ارائه شده است.

**جدول (۱): برازش مدل‌های اندازه‌گیری**

| متغیر | ضرایب آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|---|---|---|---|
| رهبری تحول‌آفرین | ۰/۹۴۱ | ۰/۹۴۹ | ۰/۶۱۶ |
| هوش فرهنگی | ۰/۹۹۲ | ۰/۹۹۲ | ۰/۸۷۵ |
| آوای کارکنان | ۰/۹۶۹ | ۰/۹۷۲ | ۰/۷۱۷ |

**بررسی مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش؛** با توجه به این‌که مقدار آماره T برای متغیرهای مدل بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، درنتیجه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند.




**شکل (۳): مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر T-Value فرضیه‌های پژوهش**

خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول (۲) ارائه شده است.

**جدول (۲): خلاصه آزمون فرضیه‌های یک تا سه تحقیق**

| فرضیه‌ها | ضرایب مسیر | آماره t | سطح معناداری | نتیجه آزمون |
|---|---|---|---|---|
| هوش فرهنگی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. | ۰/۸۳۳ | ۹/۶۷۹ | ۰/۰۰۰ | عدم رد |
| هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. | ۰/۶۹۲ | ۵/۲۳۷ | ۰/۰۰۰ | عدم رد |
| رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد. | ۰/۱۶۰ | ۲/۲۸۸ | ۰/۰۰۰ | عدم رد |

همچنین برای بررسی متغیر میانجی از آزمون VAF[1] استفاده گردید. نتایج آزمون VAF در جدول ۳ درج گردیده است.

VAF = (ضریب مسیر بین مستقل و میانجی×ضریب مسیر بین میانجی و وابسته)/(ضریب مسیر بین مستقل و میانجی×ضریب مسیر بین میانجی و وابسته+ ضریب مسیر بین وابسته و مستقل)

=۰/۴۱۷

**جدول (۳): خلاصه آزمون فرضیه اصلی**

| فرضیه | ضرایب VAF | نتیجه |
|---|---|---|
| هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. | ۰/۴۱۷ | یعنی تقریباً نیمی از اثر کل هوش فرهنگی بر آوای کارکنان از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌شود. |

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افسر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین از نظر فکری کارکنانشان را برای کشف فرصت‌ها، چالش با شرایط جاری، و دیدن مشکلات قدیمی از منظرهای جدید تشویق می‌کنند. دیترت و بوریس (۲۰۰۷) اشاره می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین از امنیت روان‌شناختی کارکنانشان حمایت می‌کنند، یا این باور که درگیر شدن در

[1] Variance Accounted For

رفتارهای ریسک‌پذیر منجر به آسیب‌های شخصی نمی‌شود، ازاین‌رو، نگرانی‌های منفی درباره اظهارنظر را کاهش می‌دهند که به‌نوبهٔ خود آوای کارمند را موجب خواهد شد. فرض دوان و همکاران (۲۰۱۷) بر این است که کارمندان تحت رهبری تحول‌آفرین، آزادی عمل بیشتری در انتقال ایده‌های جدید به دلیل سطح بالاتری از اعتماد و تبادل اجتماعی دارند. انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان یکی از مؤلفهٔ رهبری تحول‌آفرین به پیروان کمک خواهد کرد به بینش جمعی سازمان پی ببرند و درعین‌حال که هدف جمعی را ترغیب می‌کند، تعاملات مکرر ممکن است شروع به وقوع در میان کارمندان کند. این انگیزه است که یک رهبر تحول‌آفرین برای اهتمام ورزیدن به علت و مفهوم مشترک معروف ارائه می‌دهد و همه اعضاء گروه شروع به مطرح کردن پیشنهادها برای آن بینش مشترک می‌کنند. علاوه بر این، از طریق توجه اختصاصی و تأثیر آرمانی، رهبران تحول‌آفرین بر رشد شخصی کارمند تأکید می‌کنند و مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و باعث می‌شوند اعتماد و راندمان فردی بیشتر شود. کارمندان بیشتر راغب می‌شوند ریسک کنند و عقاید خود را بیان کنند و نگرانی کمتری درباره کوتاهی‌ها پیدا کنند. وقتی از طرف رهبرانشان حمایت، تشویق و اعتماد به دست می‌آورند.

یافته‌های تحقیق نشان داد هوش فرهنگی بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افسر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان ادعا نمود که افرادی که هوش فرهنگی بیشتری دارند مشکلات را به شکل مناسب‌تر در موقعیت‌های فرهنگی متنوع از جهت فرهنگی به دلیل شایستگی عالی در کشف و شناسایی، جذب، و استدلال به شکل صحیح حل‌وفصل می‌نمایند. ازآنجایی‌که در محل کار چند فرهنگی با تنوع وسیع نیروی کار، اگر کارمند هوش فرهنگی بالاتری داشته باشد بهتر قادر خواهد بود اطلاعات را جمع‌آوری و استفاده درست کند، کارهای احساسی، رفتاری یا شناختی در جهت سرنخ‌های فرهنگی به وجود آورد و با تکیه بر این بحث، هوش فرهنگی پذیرش روابط مثبت با دیگران را تسهیل نماید و از این طریق می‌تواند آوای کارکنان به نحو مناسب‌تری درک نماید؛ بنابراین، افراد با هوش از نظر فرهنگی نسبت به هم ایجاد اطمینان می‌کنند تا ایده‌های جدید و نو را به اشتراک بگذارند و درنتیجه بیشتر حرف بزنند. آن‌ها می‌دانند کی و کجا و چگونه این چارچوب‌ها را به کار ببرند و خود را به سمت یادگیری مداوم قواعد فرهنگی جدید سوق دهند و رفتارهای کلامی و غیرکلامی خود را منعطف کنند تا نیازهای فرهنگی را برآورده سازند. هنگام برقراری ارتباط با کارمندان دارای فرهنگ آسیایی، فرد باید مراقب چارچوب‌های فرهنگی نظیر نرم صحبت کردن، ارائه اطلاعات به شکل چهره به چهره، انتشار برنامه‌های جلسه قبل از آمادگی قبلی آن‌ها، غلبه بر بدبینی آن‌ها از طریق در نظر گرفتن

اهداف جمعی قبل از اهداف شخصی، و کمک به آن‌ها برای بیان نظرات از طریق از بین بردن ترس و تردید آن‌ها باشد. یک رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رفتارهای دلبخواهی، غیراجباری، و شهروندی سازمانی قبلاً در آثار علمی اثبات شده است. فردی که از گوناگونی‌های فرهنگی کارگران دارای فرهنگ مختلف خبر دارد همیشه در کمک به دیگران احساس راحتی می‌کند و مراقب خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها است. اگر کارمندی با یک فرهنگ از ورود فرد جدیدی با فرهنگ دیگر اطلاع نداشته باشد احساس خجالت و شرم خواهد کرد و تمایلی به ارائه کمک طی مرحله جهت‌گیری به دلیل نبود شناخت از فرهنگ، سلایق و ارزش‌های این همکار نخواهد داشت.

یافته‌های تحقیق نشان داد هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات دترت و بوریس (۲۰۱۳)، افسر و همکاران (۲۰۱۹) و ژانگ و رود (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که مهارت‌های اجتماعی برای رهبری اثربخش اهمیت دارند. مؤلفهٔ کلیدی هوش فرهنگی توانایی فرد برای درگیر شدن در عمل تعدیل‌پذیر است. لذا، مهارت‌های هوش فرهنگی که شامل توانایی برای پذیرش رفتارها و خواندن و فهمیدن سرنخ‌های فرهنگی است و دیگران به نمایش می‌گذارند به محتمل‌ترین شکل به مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین فرد کمک می‌کند؛ چون یک رهبری تحول‌آفرین قدرت دارد فرهنگ سازمانی را بشناسد. اگر رهبر تحول‌آفرین فرهنگ سازمانی را بشناسد مهارت درک و شناخت تفاوت‌های فرهنگی دیگر همچون فرهنگ‌های ملی را نیز خواهد داشت. همچنین، رهبران تحول‌آفرین خود را به چالش می‌کشند. ازاین‌رو ممکن است انگیزه داشته باشند فرهنگ‌های جدید را کشف کنند؛ چون تعامل با یک فرهنگ جدید اغلب چالش به شمار می‌رود. رهبران تحول‌آفرین به دیگران توجه خاصی می‌کنند و برای آنکه بتوانند با کارمندان به شکل انفرادی و ملاحظه‌کارانه برخورد کنند باید تفاوت‌های بین فرهنگی را که جنبه‌ای از هوش فرهنگی است، بشناسند. هوش فرهنگی پای دانش شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی و تفکر درباره موقعیت‌های فرهنگی و سؤال از فرضیات که احتمالاً هنگام شناخت فرهنگ سازمانی مفید خواهد بود و مهارت رهبران تحول‌آفرین است را به میان می‌آورد. هوش فرهنگی همچنین تمایل برای پذیرش یک محیط فرهنگی جدید و هم علاقه به محیط‌های نو است. رهبران تحول‌آفرین در حال هدایت شدن به سوی یک بینش جدید هستند و بنابراین پای تغییر سازمان و فرهنگ در این سازمان را به میان می‌آورد. هوش فرهنگی متضمن شناخت از زمان و نحوه عمل به شکل صحیح در محیط‌های گوناگون است که احتمالاً به نظر مهارتی می‌رسد که به توانایی رهبران تحول‌آفرین برای تشویق دیگران مرتبط می‌شود. چون هر فردی به شکل متفاوت تشویق می‌شود و بنابراین یک رهبر

تحول‌آفرین باید رفتارش برای اثربخش بودن تغییر دهد.

یافته‌های تحقیق نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان تأثیر دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات افسر و همکاران (۲۰۱۹) و زانگ و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان ادعا نمود که آوای کارمند ممکن است وضعیت کنونی را به چالش بکشد، پای ریسک‌ها و هزینه‌های شخصی را به میان آورد و سبب استرس شود. این ویژگی‌ها ممکن است بسیاری از کارمندانی را که موانع فرهنگی را تجربه کرده‌اند نسبت به اظهارنظر بی‌تمایل کند. تحت رهبری تحول‌آفرین، کارمندان سطوح بالایی از اعتماد و شناخت از سرپرستان خود خواهند داشت که می‌تواند آن‌ها را به سمت بیان نظرات به شکل آزادانه و راحت با نگرانی کمتر درباره سوءتفاهم یا انتقاد هدایت کند. به‌طور مثال دوان و همکاران (۲۰۱۷) اعلام کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین به کارمند امکان می‌دهد فرصت‌های بیشتری به دست آورد و از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کند تا سخن بگوید و اطلاعات یا ایده‌ها را به شکل غیررسمی با سرپرستان در میان بگذارد. کارمند با داشتن تبادلات و ارتباطات غیررسمی‌تر با سرپرست معمولاً از حمایت و پاسخگویی سرپرست در محل کار بیشتر سود می‌برد و به دلیل موانع بالقوه فرهنگی برای کارمندانی که ممکن است به این حمایت بیشتر از طرف سرپرستانشان قبل از درگیر شدن در آوای کارمند نیاز داشته باشند.

با توجه به نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در ارتباط بین هوش فرهنگی بر آوای کارکنان، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- مدیران آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آن را تسهیل کنند؛ هر جا لازم باشد این توانایی را نیز دارند که جهت‌گیری سازمان را متحول و کارکنان خود را به پیروی از آن ترغیب کنند.

- از طرف دیگر اگر مدیران دیدگاه‌های مختلف کارکنان خود را در هنگام حل مشکلات سازمان در نظر بگیرند واز آن‌ها بخواهند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و آن‌ها را تشویق کنند که راه‌های جدیدی برای چگونگی انجام دادن کارها پیشنهاد کنند، باعث می‌شود که کارکنان این احساس را داشته باشند که در کارها مشارکت دارند.
- مدیران باید درباره آینده خوش‌بینانه صحبت کنند و به کارکنان خود امیدواری دهند که اهداف دست‌یافتنی است. سعی کنند ایده‌ها و بینش خود را به آن‌ها با شیوه‌های واضح منتقل کنند و کارکنان را تشویق کنند که فراتر از استانداردهای تعیین شده پیشرفت کنند.

با توجه به تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان پیشنهاد می‌گردد:

- صرف آموزش اطلاعات‌شناختی و مبتنی بر دانش از فرهنگ مورد نظر کافی نیست، بلکه سیستم‌های آموزشی در بیمارستان بایستی مهارت‌های فراشناختی لازم جهت یادگیری در شرایط مختلف را فراهم کنند و آموزش‌هایی برای افزایش هوشیاری در تعاملات میان فرهنگی (آگاهی از فرضیات خود و دیگران) و همچنین آگاهی از ادراک انتخابی و اسنادی که اتخاذ می‌کنیم در نظر گرفته شود.

با توجه به تأثیر هوش فرهنگی بر رهبری تحول‌آفرین موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- توجه بیشتر به مسائل تعاملات میان فرهنگی در آموزش‌ها؛
- نیاز به بهبود نیازسنجی آموزشی؛
- بهره‌مندی از برنامه‌های رسانه‌ها شامل اینترنت، رادیو، تلویزیون؛
- سمینارهای داخل و خارج از کشور در مسائل میان فرهنگی.

با توجه به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آوای کارکنان موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین شامل بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیزندگی ذهنی قابل تبدیل و ترجمه به مهارت‌ها و شایستگی‌های مشخص نظیر مهارت برقراری ارتباط، مهارت تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت پرورش و تشویق خلاقیت و نوآوری، مهارت اعتماد به دیگران و سایر مهارت‌هایی است که نقش مهمی در موفقیت رهبران سازمانی به‌ویژه مدیران ایفا می‌نماید. با این توجه پیشنهاد می‌شود واحد آموزش خاص جهت آموزش مهارت‌های برشمرده برای مدیران برنامه‌ریزی و ساختاردهی گردد. این واحد می‌تواند به‌طور مشخص یکی از زیرشاخه‌های واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده و تحت عنوان برنامه تأمین مدیران به فعالیت بپردازد.
- در بخش توسعهٔ مدیران که از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های بازآموزی ضمن خدمت صورت می‌گیرد، توجه به ارائهٔ کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر محتوای علمی نظریه‌های جدید رهبری و مدیریت می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد پتانسیل‌های بالقوه لازم برای رهبری در میان مدیران بیمارستان گردد.

به‌منظور غنا بخشی به پژوهش حاضر، انجام پژوهش‌های زیر به محققان آتی توصیه می‌گردد:

- بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و بهره‌وری منابع انسانی؛
- بررسی رابطه میان هوش فرهنگی با تعهد سازمانی؛
- بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر موفقیت شغلی.

**تشکر و قدردانی**

از تمامی افراد یاری‌دهنده در انجام این پژوهش و کارکنان و پرستاران بیمارستان شهدای تجریش، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## References

Afsar, B.; Asad, S.; Shah, S. & Anees, W. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*. 69, 66-75.

Agboola, T. C. (2011). Effects of information technology on organizational communication: a case study of a selected healthcare organization. the florida state university college of communication.

Ang, S.; Van Dyne, L. & Tan, M. L. (2016). Cultural intelligence. *Cambridge handbook of intelligence*, 582–602.

Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C.; Ng K, Y.; Templer, K.J.; Tay, C. & Chandrasekar N. A. (2012). Cultural Intelligence: its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. *3*(3), 335-317.

Ansari, M. I.; Reza, R. & Mahdi, S. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). *International Journal of Research in Business and Social Science*. *3*(14).

Ardalan, M.R.; Ghanbari, S. & Mohammadi, M. (2015). Evaluating the role of transformational leadership in the emergence of organizational voice. *Quarterly Journal of Information Technology Management Studies*. 3(11), 1-24. (In Persian).

Box, J.; Converso, J. A., & Osayamwen, E. (2015). Transforming leaders through cultural intelligence.

Buckner, R. L.; Krienen, F. M., & Yeo, B. T. (2014). Opportunities and limitations of intrinsic functional connectivity MRI. *Nature Neuroscience*. 16, 832–837.

Chao, M. M.; Takeuchi, R., & Farh, J. L. (2017). Enhancing cultural intelligence: The roles of implicit culture beliefs and adjustment. *Personnel Psychology*. *70*(1), 257–292.

Cheng, J. W.; Chang, S.; Ch.; Kuo, J. H., & Lu, K. M. (2014). Social relations and voice behavior: the mediating role of psychological safety. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*. 11, 130-140.

Crowne, K. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*. 148-163.

Danaifard, H.; Fani, A. A., & Barati, E. (2011). Explain the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public Management Perspective*. *2*(8), 61-82. (In Persian).

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*. *50*(4), 869–884.

Duan, J.; Li, C.; Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: a pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*. 38(5).

Eaerly, P., & Ang, C. (2003). Cultural intelligence indivisual interaction across cultures. *CA standfors Business books*.

Erkmen, E., & Hancer, M. (2014). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust. *Journal of Air Transport Management*. 3, 1-8.

Eskandari, F., & Samadi, A. (2016). Investigating and recognizing the effect of cultural intelligence on organizational health. *Organizational culture management*. *14*(3), 809-828. (In Persian).

Fix, B. & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*. *23*(1), 35–44.

Ghobadi, Z.; Narimani, M., & Takalovi, S. (2018). The role of religious commitment and professional commitment in predicting the cultural intelligence of working women in Ardabil. Socio-psychological studies of women. *16*(3). (In Persian).

Harlos, K. P. (2010). When Organizational Voice Systems Fail, *The Journal of Applied Behavioral Science*. *37*(3), 324-342.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2015). The role of front line managers in employee voice: A social exchange perspective. 17th International Labour and Employment Relations Association (ILERA) Congress Cape Town, 07-SEP-15-11-SEP-15.

Johnson, J. P.; Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*. *37*(4), 525–543.

Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management an International Journal*. 22(2), 236–258.

Kashtegar, N.; Naghshbandi, S. S., & Nobakht, Z. (2017). The relationship between perceived organizational support and organizational performance through the mediating role of organizational voice in employees of sports and youth departments. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport. 4*(3), 119-127. (In Persian).

Le, H.; Jiang, Z., & Nielsen, I. (2016). Cognitive cultural intelligence and life satisfaction of migrant workers: The roles of career engagement and social injustice. *Social Indicators Research*. 1–21.

Liang, J.; Farh, C., & Farh, L. (2012). A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. *Academy of Management Journal*. 55, 71-92.

Martin, R.; Guillaume, Y.; Thomas, G.; Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*. 69(1), 67–121.

Moynihan, L. M.; Peterson R. S., & Earley P. C. (2006). Cultural intelligence and the multinational team experience: does the experience of working in a multinational team improve cultural intelligence? *Research on Managing Groups and Teams*. 9, 299-323.

Saatchi, M., & Azizpour A. A. (2014). Designing an effective academic leadership model. Bi-monthly scientific-research journal of Daneshvar Raftar. 12, 11. (In Persian).

Salehi, S., & Naji, S. A. (2012). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership style. *Scientific Quarterly of Student Research Committee*. *1*(1), 10-15. (In Persian).

Samadi, H., & Aghajani, H. (2017). Explain the role of transformational leadership style in organizational culture. organizational culture management. *14*(2). 499-519. (In Persian).

Sarasiabi, M. (2017). *The effect of workplace refusal on the voice of Yazd Water and Sewerage Company employees*. Master of public administration. payame noor taft university. (In Persian).

Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. *18*(4), 481-498.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support. *perceived organizational support, and performance Journal of Applied Psychology*. 91, 689-695.

Shen, Y.; Todd, J.; Cody, D.; Denghua, Y. Lei, Z.; Yunlai, D., & Qinglin, Z. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: organizational identification as a mediator. *European Management Journal*. 32, 406–412.

Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commercii*. *17*(1), 13.

Trevarthen, C. (2009). Embodied human intersubjectivity: Imaginative agency, to share meaning. *Cognitive Semiotics*. *4*(1), 6–56.

Trybou, J.; Gemmel, P.; Pauwels, Y.; Henninck, C., & Clays, E. (2014). The impact of organizational support and leader–member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*. *70*(2), 373-382.

Vasilagos, T.; Polychroniou, P., & Maroudas, L. (2017). Relationship between supervisor's emotional intelligence and transformational leadership in hotel organizations strategic innovative marketing. *Springer*. 91–95.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# تبیین علّی انسجام تیمی بر اساس بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی: نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی

**نوری کعب‌عمیر***
دکترای روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز
**منتهی موسوی**
کارشناس ارشد روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز
**نسرین ارشدی**
استاد دانشگاه شهید چمران اهواز

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/tmj.2020.39995

## چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین علّی انسجام تیمی بر اساس بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی با توجه به نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی بود. روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) است. نمونه این پژوهش شامل ۳۲۱ نفر از کارکنان شرکت بهره‌برداری، تولید و انتقال آب جنوب شرق خوزستان بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس‌های استاندارد بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش، رهبری مسیر- هدف، اعتماد تیمی و انسجام تیمی استفاده شد. ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزارهای AMOS و SPSS نسخه ۲۴ انجام گرفت. جهت آزمون اثرات واسطه‌ای در الگوی پیشنهادی نیز از روش بوت‌استراپ استفاده شد. یافته‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب الگوی نهایی با داده‌ها بودند. همچنین نتایج نشان داد بسندگی مهارت‌های شغلی و رهبری مشارکتی به‌صورت مثبت و ابهام نقش به‌صورت منفی بر اعتماد تیمی اثر مستقیم و معنی‌داری دارند. بسندگی مهارت‌های شغلی و اعتماد تیمی نیز به‌صورت مثبت بر انسجام تیمی اثر مستقیم و معنی‌داری داشتند. علاوه بر این، نتایج نشان داد که بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی از طریق نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی، بر انسجام تیمی اثر غیرمستقیم و معنی‌داری دارند.

**کلیدواژه‌ها:** بسندگی مهارت‌های شغلی، رهبری مشارکتی، ابهام نقش، اعتماد تیمی، انسجام تیمی.

---

* نویسنده مسئول: noori.kaabomeir@yahoo.com
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۴

**مقدمه**

در دنیای امروز، استفاده از گروه‌های کاری به‌منظور دستیابی به عملکردی فراتر از عملکرد افراد، هنگامی‌که انجام کار نیاز به مهارت، داوری و تجربه چندگانه دارد، گسترش روزافزونی یافته است. بسیاری از مدیران سازمان‌ها به این امر معتقدند که به کار گرفتن تیم‌ها و گروه‌های کاری به آن‌ها اجازه می‌دهد تا سریع‌تر و با هزینه مناسب‌تر، محصولاتی بهتر تولید کرده و یا خدماتی مطلوب‌تر ارائه داده و به سطح بالاتری از عملکرد دست یابند (Jafarpoor, 2018, p. 76). ازاین‌رو کار گروهی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا کرده و سازمان‌ها به تشکیل گروه‌های کاری علاقه‌مندتر شده‌اند. از سوی دیگر، کار تیمی در راستای پذیرش تغییرات و شناخت مشارکت فعال اجتماعی و تغییرپذیری امری اجتناب‌ناپذیر است و همانند یک فناوری مؤثر و پیشگام، هم برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مزیت راهبردی ایجاد نموده و هم برای کارکنان فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد (Farahi, Mahmoodi, Zarei Rahro, & Afkhami Ardakani, 2010, p. 40).

از دیدگاه Thompson (2002; cited by West & Markiewicz, 2004, p.24)، به دلیل چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در دنیای رقابتی کنونی، تشکیل و نگه‌داری تیم‌های کاری اثربخش امری لازم و ضروری است. تیم‌های کاری اثربخش از تمامی توانایی‌ها و استعدادهای اعضای خود استفاده می‌کنند، سازمان را در برابر تغییرات محیطی نسبت به دیگر سازمان‌ها منعطف‌تر می‌سازند، انگیزه و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های تیمی و سازمانی افزایش می‌دهند و درنهایت می‌توانند عملکرد و بهره‌وری نهایی سازمان را ارتقاء بخشند. مطالعات نشان داده است که یکی از عوامل مهم در تعیین سطح عملکرد و اثربخشی تیم‌های کاری، انسجام تیمی[1] است (Appelbaum et al., 2020; Ozer & Karabulut, 2019; Chinara & Bentein, 2018; Park, Kim, & Gully, 2017).

انسجام تیمی دربردارنده نگرش و رفتار اعضاء در مورد گروهی است که عضو آن هستند. انسجام تیمی می‌تواند اعضای تیم را برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده گروه متحد کرده و آن‌ها را به سوی کسب اهداف سوق دهد (Lee & Ko, 2019, p. 1013). Carron, Brawley, and Widmeyer (1998) انسجام تیمی را یک فرآیند پویا که منجر به تمایل گروه به حفظ وابستگی و ثبات قدم در تحقق اهداف جهت برآوردن نیازهای عاطفی اعضاء می‌شود، می‌دانند (cited by Boughattas & Kridis, 2017, p. 47)؛

---

[1]. Team Cohesion

بنابراین انسجام تیمی به معنی درجه و میزانی است که افراد جذب یکدیگر شده و در اهداف گروه سهیم می‌شوند. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که عوامل مختلفی بر انسجام تیمی تأثیرگذار است؛ سبک‌های رهبری[۱] (Charbonneau & Wood, 2018; Najafi, Hedarinejad, & Shetabbushehri, 2018)، ویژگی‌های شخصیتی[۲] (Acton, Braun, & Foti, 2019)، عدالت بین‌فردی[۳] (Bosselut et al., 2018) و عدالت رویه‌ای[۴] (De Backer et al., 2011)، کارآمدی جمعی[۵] (Cevik & Wang, 2018)، عزت‌نفس جمعی[۶] (Kaymak, 2011)، همکاری و تعاون[۷] (Abu Bakar 2017) و به اشتراک گذاشتن اطلاعات[۸] (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009)، از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر انسجام تیم‌ها و گروه‌های کاری هستند. علاوه بر این متغیرها، پژوهش‌ها نشان داده است که اعتماد تیمی[۹] نیز یکی از مهم‌ترین عوامل تبیین انسجام در درون تیم‌هاست (Kao, Tsai, Schinke, & Watson, 2019; Paul, Drake, & Liang, 2016; Fung, 2014; DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas, & Ferris, 2013).

این باور که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد، به سرعت مورد توجه قرار گرفته است (Costa & Anderson, 2011, p. 120). ایجاد محیطی که دارای اعتماد است، تأثیرات مثبت زیادی برای سازمان‌ها دارد؛ برعکس، هزینه‌های بی‌اعتمادی به علت عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به خاطر رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، می‌تواند سنگین باشد (Pucetaite & Lamsa, 2008, p. 330). اعتماد، به‌طور کلی، اطمینان و خوش‌بینی نسبت به وقوع حوادث و یا اطمینان داشتن به دیگران بدون وجود دلایل اجباری است (Smith & Birney, 2005, p. 470). Reina and Reina اعتماد را مفهومی چندسطحی می‌دانند که به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها و سطوح درون‌سازمانی مربوط می‌شود (Reina & Reina, 2015, p. 68).

---

1. Leadership Styles
2. Personality Characteristics
3. Interactional Justice
4. Procedural Justice
5. Collective Efficacy
6. Collective Self-Esteem
7. Cooperation
8. Information Sharing
9. Team Trust

مطالعات نشان داده است افزایش اعتماد در محیط کاری منجر به رفتارها و نگرش‌های مثبت کاری همچون ارتباطات بازتر و به اشتراک‌گذاری بیشتر اطلاعات (Abdullah & Musa, 2014)، رضایت شغلی بالا (Artar & Erdil, 2017)، رفتارهای شهروندی سازمانی (Singh & Srivastava, 2016)، و تعهد بیشتر به سازمان (Cho & Park, 2011) می‌شود. اعتماد در درون تیم‌ها نیز با بهبود و توسعه ارتباطات، کار تیمی و عملکرد تیمی همراه است (Costa, Roe, & Taillieu, 2001; Davis, Schoorman, Mayer, & Tang, 2000).

بر اساس مدل مفهومی Costa (2003)، اعتماد تیمی تحت تأثیر سه عامل اصلی می‌باشد: ۱. ترکیب تیمی[1]، ۲. ویژگی‌های شغل[2]، و ۳. بافت و زمینه سازمانی[3]. تیم‌های کاری از جهات مختلفی متفاوت هستند و با توجه به چندین ویژگی قابل تعریف هستند. اگرچه دیدگاه واحدی در مورد اینکه عوامل فردی باید به عنوان عوامل تعیین‌کننده روند تیم در نظر گرفته شوند وجود ندارد، اما یک دیدگاه مشترک وجود دارد مبنی بر اینکه ترکیبات خاصی از افراد در یک تیم احتمالاً منجر به اثربخشی عملکرد آنان خواهد شد (Costa, 2003, p. 108). در اکثر مطالعات، ترکیب تیم به تفاوت‌های فردی در بین اعضاء اشاره دارد که می‌تواند از نظر خصوصیات شخصیتی، سمت شغلی و سازمانی، بسندگی مهارت‌های شغلی[4] و غیره توصیف شود (Acton et al., 2019). داشتن مهارت کافی برای انجام وظایف شغلی، از طریق ایجاد اطمینان نسبت به عملکرد مطلوب و شایسته اعضای تیم می‌تواند اعتماد در درون تیم را افزایش دهد. اعتماد مبتنی بر شایستگی در روابط کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و ممکن است دانش تخصصی، امکانات فنی یا عملکرد روزمره را شامل شود (Costa, 2003, p. 109). به بیان Costa (2003, p. 109)، بسندگی مهارت‌های شغلی و تناسب میان مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم بخصوص در تیم‌های کاری تخصصی، از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در ایجاد اعتماد و انسجام در درون تیم‌ها است.

ویژگی‌های شغل به ماهیت وظایف که می‌تواند شامل پیچیدگی، وابستگی متقابل، سطح اختیارات، ابهام و یا عدم اطمینان محیطی باشد، اشاره دارد (Costa, 2003, p. 110). این ابعاد نیازهای اطلاعاتی مربوط به وظایف شغلی را تعیین می‌کنند. ابهام نقش[5] که به معنای فقدان مشخصات وظایف یا روش‌های

---

1. Team Composition
2. Work Characteristics
3. Organizational Context
4. Job-Adequate Skills
5. Role Ambiguity

استاندارد عملکردی است، می‌تواند انتظارات را در مورد منابع و اقدامات لازم برای دستیابی به موفقیت در کار مشخص کند (Morris & Moberg, 1994, p. 167). در شرایط وجود ابهام نقش، آسیب‌پذیری اعضای تیم نسبت به یکدیگر افزایش می‌یابد و اعتماد خدشه‌دار می‌شود. بر اساس نظریه هزینه‌های مبادله ویلیامسون[1] (1975)، در موقعیت‌های مبهم خطر فرصت‌طلبی زیاد است، که این امر می‌تواند رفتارهای محافظه‌کارانه یا تدافعی را افزایش دهد (Bylund, 2015, p. 156). در نتیجه، تیم‌هایی که ابهام نقش بالایی دارند سطح اعتماد پایین‌تری را نشان می‌دهند. تجربه ابهام نقش می‌تواند به واکنش‌های متناقض، احساسات تنش، کاهش اعتماد به نفس و نارضایتی در فرد منجر شود (Abolghasemi, Kiamasi, Aryapooran, & Dortaj, 2006, p. 40). همچنین، ابهام نقش یکی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر کارایی، اثربخشی و عملکرد فردی و تیمی است که نیاز به بررسی بیشتر در بافت تیم‌ها و گروه‌های کاری دارد (Kim, Ji, & Shin, 2019, p. 173).

بافت و زمینه سازمانی که به‌طور سیستماتیک به عنوان پیش‌بین در الگوهای مربوط به اثربخشی عملکرد تیمی مورد بررسی قرار می‌گیرند، شامل سرپرستی و جوّ مدیریتی، میزان تأثیرگذاری، سیستم‌های پاداش و فرصت‌های آموزشی هستند (Costa, 2003, p. 111). در پژوهش حاضر جوّ مدیریتی[2] به عنوان یکی از فاکتورهای بافت و زمینه سازمانی، مورد مطالعه قرار گرفته است. جوّ مدیریتی از دیدگاه زیردستان ارزیابی می‌شود؛ کارکنان رفتار سرپرستان خود را از نظر میزان به اشتراک گذاشتن اطلاعات، میزان مشارکت، امکان تصمیم‌گیری و اینکه این رفتارها مفید، دوستانه و یا پرتنش هستند، ارزیابی می‌کنند (Costa, 2003, p. 111). یافته‌های پژوهش Creed & Miles (1996) نشان داده است که سبک رهبری نقشی اساسی در توسعه و حفظ اعتماد بین کارکنان دارد. اعتماد در درون تیم‌ها بیشتر از طریق سبک رهبری منعکس می‌شود که بر به اشتراک گذاشتن اطلاعات و مشارکت و درگیر کردن اعضاء در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها تأکید می‌کند. به عبارتی، سبک رهبری مشارکتی که بر تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض سطوحی از اختیارات و تقویت کار گروهی تأکید دارد، نسبت به دیگر سبک‌های رهبری، می‌تواند یکی از اثربخش‌ترین شیوه‌های مدیریتی در درون تیم‌های کاری باشد (Ceric, 2015, p. 142).

---

[1]. Transaction Costs Theory of Williamson
[2]. Management Climate

در مجموع، با توجه به آنچه بیان شد، لازمه اثربخشی و کارایی تیم‌ها و گروه‌های کاری وجود سطح مطلوبی از انسجام در درون تیم و میان اعضای آن است. نگرش‌های حاصل از انسجام تیمی بالا میان اعضای تیم موجب تمایل شدید فرد برای ماندن به عنوان عضوی از گروه، وفاداری به گروه و ابراز هویت با گروه می‌شود (Mohammadi, Marzughi, Naseri Jahromi, Dorfeshan, & Mokhtari, 2015, p. 51)؛ بنابراین، شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و ارتقاء انسجام تیمی می‌تواند گامی مهم در زمینه کمک به اثربخشی و کارایی تیم‌ها و گروه‌های کاری باشد. بر همین اساس، هدف کلی پژوهش حاضر تبیین علّی انسجام تیمی بر اساس بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی با توجه به نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی، است.

## مبانی نظری

### بسندگی مهارت‌های شغلی

کار تیمی یکی از مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌ها در دستیابی به نتایج مثبت و مقرون به صرفه در عرصه سازمان‌های کنونی است. تیم، گروهی از افراد با توانمندی‌ها و مهارت‌های مختلف و مکمل یکدیگر است که برای نیل به هدفی مشترک کوشش می‌کنند. Begley کار تیمی را صرف قرار گرفتن منظم افراد در یک موقعیت خاص نمی‌داند، بلکه کار تیمی را تطابق با عملکردهای یکدیگر، تعاملات محیطی و داشتن درک مشترکی از روش انجام فعالیت‌ها جهت دستیابی به بهترین نتیجه برمی‌شمارد (Begley, 2009, p. 281). هر یک از تیم‌ها چالش‌ها و موانع خاص خود را در مسیر رسیدن به اهداف خود دارند. مجهز بودن اعضای تیم به مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم و کافی برای کار تیمی از ملزومات موفقیت در کار تیمی و عبور از موانع و چالش‌های پیش‌رو است (Bagherianfar, Siadat, & Ebrahimi, 2016, p. 24).

به اعتقاد Kuehl (2001)، مهارت‌های کار تیمی شامل شش مؤلفه می‌باشند:

۱. انطباق‌پذیری: عبارت است از توانایی اعضای تیم در شناسایی ماهیت مسائل و مشکلات گروه و سازمان و پاسخ مناسب به آن‌ها.
۲. ارتباطات: شامل فرآیندهایی است که در آن اطلاعات واضح و روشن، بین دو یا چند نفر از اعضای تیم مبادله می‌شود.
۳. هماهنگی: شامل توانایی گروه در سازمان‌دهی منابع، فعالیت‌ها و عکس‌العمل‌ها به‌منظور تکمیل و تحویل به موقع کار است.

۴. تصمیم‌گیری: به توانایی تیم برای یکپارچه‌سازی اطلاعات، استفاده از قضاوت و منطق، شناسایی راهکارهای موجود، انتخاب بهترین راه‌حل ممکن و ارزیابی پیامدها اشاره دارد.
۵. ارتباطات درون‌فردی: این مؤلفه شامل توانایی تیم برای بهبود کیفیت تعاملات بین اعضای خود از طریق حل اختلافاتی که ممکن است بین اعضای آن ایجاد شود.
۶. رهبری: توانایی برای جهت‌دهی و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضاء، ارزیابی عملکرد تیم، واگذاری وظایف، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و ایجاد یک محیط مناسب کاری به این مؤلفه اشاره دارد (cited by Salleh & Kayode, 2014, p. 524).

**ابهام نقش**

ابهام نقش جنبه‌ای از فشارزاهای شغلی می‌باشد که به میزان عدم اطمینان فرد در رابطه با اینکه کارکردها و مسئولیت‌های شغلی وی چه می‌باشند، اشاره می‌کند (Gupta & Jenkins, 1985; cited by Karami & Pourhassan, 2016, p. 266). ابهام نقش زمانی که مسئولیت‌های نقش سازمان نیافته و به‌طور ضعیفی تعریف شده باشند، و یا ملاک یا معیار عملکرد، روش کار یا جدول زمان‌بندی شغل مشخص نباشد، رخ می‌دهد. ابهام نقش در نتیجه اطلاعات نابسنده و نارسا در مورد اهداف کاری برای به انجام رساندن آن‌ها و نامشخص بودن انتظارات دیگران از فرد و نتایج حاصل شده پس از انجام عملیات کاری، به وجود می‌آید (Piko, 2006; Faghih Nia & Bahram Zadeh, 2019, p. 172).

دیدگاه چند بُعدی ابهام نقش با کار Bedeian & Armenakis (1981) شروع شد و با مطالعات Sawyer (1992) و Singh, Verbeke, and Rhoads (1996) ادامه یافت. بر اساس یافته‌های این پژوهشگران و مبنایی که بوسیله کار آنان ارائه شده است، چهار بُعد پذیرفته‌شده گسترده از ابهام نقش وجود دارد که به وسیله متصدی نقش تجربه می‌شوند و مبتنی بر ادراک متصدیان نقش هستند. این ابعاد شامل موارد زیر می‌باشند:

۱. ابهام مسئولیت/ انتظارات/ اهداف: چه چیزی مورد انتظار است؟ چه طور باید انجام شود؟
۲. ابهام روش انجام کار: چگونه کارها را انجام دهم؟ روش‌های دستیابی به اهداف سازمانی؟
۳. ابهام اولویت: چه وقت کارها بایستی انجام بگیرند و به چه ترتیبی؟
۴. ابهام رفتار: از من در شرایط مختلف برای کار کردن چه انتظاری می‌رود؟ چه رفتارهایی منجر به نتایج مطلوب خواهند شد؟ (Palmatier, Moorman, & Lee, 2019, p. 80).

**رهبری مشارکتی**

افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند، نیاز دارند که برای کار کردن در جهت معینی هدایت شوند تا اهداف سازمانی به نحو موفقیت‌آمیز تحقق یابد. این هدایت بدین علت است که بدون رهبری، سازمان چیزی جز مجموعه‌ای از افراد و ماشین‌های بلاتکلیف نیست؛ از این‌رو، سازمان‌ها برای استفاده کامل از سرمایه‌های گران‌بهایشان، نیاز به رهبری دارند. راه‌های تأثیر و نفوذ رهبران بر پیروان‌شان متفاوت است و با توجه به این تفاوت‌ها، سبک‌های رهبری متنوعی که هر کدام بر پایه یک نظریه خاصی مطرح شده‌اند، وجود دارد.

House (1971) نظریه مسیر- هدف رهبری[1] را که در ابتدا توسط Evans (1970) ارائه شده بود، توسعه داد. این نظریه بر پایه نظریه انتظار انگیزش[2] بنا شده است؛ نظریه مسیر- هدف ادعا می‌کند که رهبران به دلیل تأثیر بر انگیزش، توانایی انجام وظایف و رضایت پیروان، اثربخش می‌شوند. رهبر، از طریق تأثیر بر انتظارات کارکنان درباره عملکرد و جذابیت هدف، آن‌ها را برمی‌انگیزاند. هنگامی‌که کارکنان باور کنند که عملکرد شغلی‌شان موجب نتایج مطلوبی خواهد شد، احساس رضایت می‌کنند. آن‌ها قادر خواهند بود که با سخت‌کوشی به اهداف‌شان دست یابند (House, 1971; cited by Alanazi, Alharthey, & Rasli, 2013, p. 51). این نظریه چهار سبک را برای رهبری و هدایت پیروان معرفی کرده است: رهبری دستوری[3]، رهبری حمایتی[4]، رهبری مشارکتی[5] و رهبری موفقیت‌گرا[6]. House and Mitchell (1974) بر پایه سه مفهوم، این سبک‌های رهبری را معرفی کردند: ۱. خشنودی پیروان، ۲. انتظارات پیروان از رهبران‌شان و ۳. انتظارات پیروان از عملکرد اثربخش (Mango, 2018, p. 63). در پژوهش حاضر تنها سبک رهبری مشارکتی از چهار سبک تئوری مسیر- هدف رهبری، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشند، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده و یا توزیع شده باشد (Lee, Lee, Seo, & Choi, 2015, p. 48). رهبر مشارکتی رفتارهای مشورتی از خود

---

1. Path– Goal Theory of Leadership
2. Motivation of Expectancy Theory
3. Directive Leadership
4. Supportive Leadership
5. Participative Leadership
6. Achievement-Oriented Leadership

نشان می‌دهد؛ به طور مثال، برای تصمیم‌گیری نظرات پیروان خود را نیز جویا می‌شود حتی با وجود اینکه تصمیم نهایی را او اتخاذ می‌کند. رهبر مشارکتی از طریق درگیر کردن پیروان در طرح‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها، آنان را در مسئولیت‌ها مشارکت می‌دهد. کارکنانی که برانگیخته می‌شوند، خودهدایت‌گر شده و به یک تیم خلاق تبدیل می‌شوند که این منجر به افزایش انسجام درون‌تیمی و احساس مالکیت در میان اعضاء می‌گردد. سبک مشارکتی در موقعیت‌هایی که پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی چندان مورد توجه نیست، مناسب می‌باشد (Polston-Murdoch, 2013, p. 16).

**اعتماد تیمی**

در سطح تیمی، اعتماد به عنوان یک پدیده جمعی مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ اعتماد در درون تیم به قضاوت افراد در مورد صداقت و قابلیت اعتماد اعضای تیم و نیز به تجارب قبلی فرد در گذشته بستگی دارد (Kramer, 1999; cited by Costa & Anderson, 2011, p. 123). اعتماد در بین اعضای تیم ساختاری نهفته است که بر مبنای تمایل خود فرد برای اعتماد کردن و ادراک قابل اعتماد بودن سایر اعضای تیم مفهوم‌سازی می‌شود که در نتیجه منجر به رفتارهای همیارانه و نظارتی در بین اعضای تیم می‌شود (Costa & Anderson, 2011, p. 123). بر همین اساس، Costa & Anderson (2011) با تمرکز بر اعتماد بین اعضای تیم، اعتماد تیمی را مفهومی چندبُعدی می‌دانند که دارای چهار مؤلفه است: ۱) تمایل به اعتماد کردن[1]، ۲) قابلیت اعتماد ادراک‌شده[2]، ۳) رفتارهای همیارانه[3]، ۴) رفتارهای نظارتی[4].

**تمایل به اعتماد کردن** عموماً به‌عنوان یک صفت گرایشی توصیف می‌شود که به تمایل کلی افراد در اعتماد کردن به دیگران اشاره دارد. Sitkin & Pablo (1992) تمایل به اعتماد کردن را به عنوان یک گرایش نسبتاً پایدار می‌دانند؛ با این حال، آنان قبول دارند که تمایل به اعتماد کردن را باید به‌عنوان یک ویژگی خاص موقعیتی که تحت تأثیر اعضای تیم و دیگر عوامل موقعیتی است، در نظر گرفت (cited by Costa & Anderson, 2011, p. 123). افراد در تمایل خود برای اعتماد کردن به دیگران متفاوت هستند؛ تجارب مختلف زندگی، ویژگی‌های شخصیتی، زمینه فرهنگی، سطح تحصیلات و چندین عامل اقتصادی-اجتماعی دیگر، گرایش و تمایل فرد به اعتماد کردن به دیگران را تعیین می‌کنند (Davis et al., 2000, p.

---

1. Propensity to Trust
2. Perceived Trustworthiness
3. Cooperative Behaviors
4. Monitoring Behaviors

564). در روابط پایدار و بلندمدت مانند روابط اعضای تیم‌های کاری، تمایل به اعتماد کردن به احتمال زیاد یک عامل تأثیرگذار و متأثر از قابلیت اعتماد سایر اعضای تیم است.

**قابلیت اعتماد ادراک‌شده** به میزانی اشاره دارد که افراد از دیگران انتظار دارند مطابق ادعاها و گفته-هایشان رفتار کنند. این انتظارات زمینه‌های شناختی و عاطفی دارند و از ادراک یا اطلاعات مربوط به شایستگی، خیرخواهی، صداقت، انگیزه‌ها و اهداف افرادی که تمایل به برقراری ارتباط با آن‌ها را داریم، نشأت می‌گیرد (McAllister, 1995; cited by Mbuthia & Thaddaeus, 2015, p. 4). Cummings and Bromiley (1996, p. 305) سه بُعد را برای قابلیت اعتماد یک فرد یا یک گروه پیشنهاد کرده‌اند، یعنی قابلیت اعتماد، اعتقاد به این است که شخص یا گروه دیگری ۱) تلاش می‌کند تا با حسن نیت رفتار کرده و مطابق با هرگونه تعهد صریح یا ضمنی عمل کند، ۲) در هر مذاکره و یا تعهدی صادق باشد، و ۳) از فرصت‌های پیش‌آمده سوءاستفاده نکند. در درون تیم‌ها، قابلیت اعتماد ادراک‌شده در بین اعضای تیم از طریق این سه بُعد قابل دستیابی است.

**رفتارهای همیارانه** به شماری از اقدامات مثبت اشاره دارد که نشان‌دهنده تمایل افراد به تأثیر گرفتن از دیگران بدون اِعمال کنترل و «مشارکت در همکاری» با آن‌ها می‌باشد (Gambetta, 1988; cited by Costa & Anderson, 2011, p. 125). این رفتارها شامل اعتماد کردن به دیگران، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، پذیرش تأثیرپذیری، ارتباطات باز و همکاری کردن هستند. تحقیقات نشان داده است که این رفتارها به شدت وابسته به یکدیگر هستند، یعنی به‌طور همزمان اتفاق می‌افتند یا یک رفتار منجر به دیگری می‌شود؛ بنابراین این رفتارها اغلب به‌عنوان مکمل یکدیگر در نظر گرفته می‌شوند (Gillespie & Mann, 2004, p. 590). در درون تیم‌ها، رفتارهای همیارانه به میزان وابستگی اعضای تیم به یکدیگر، باز بودن ارتباطات کاری، پذیرش تأثیرپذیری از یکدیگر و مشارکت شخصی اشاره دارد (Costa & Anderson, 2011, p. 125).

درنهایت، **رفتارهای نظارتی** به میزانی اشاره دارد که افراد احساس می‌کنند لازم است که از طریق مراقبت، کنترل و دیگر رفتارهای نظارتی بر اعمال دیگران نظارت کنند. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که نظارت با عدم اعتماد همراه است. Zand (1972) استدلال می‌کند که نظارت در صورت عدم وجود اعتماد به کار می‌رود. به‌عنوان مثال، اگر یک عضو تیم به توانایی همکاران خود در داشتن عملکرد خوب، و صادق یا خیرخواه بودن آن‌ها اعتماد کند، هیچگونه نظارتی لازم نیست (cited by Costa & Anderson, 2011, p. 125). در تیم‌های کاری که به‌صورت بلندمدت فعالیت می‌کنند، رفتارهای نظارتی اغلب به‌عنوان

یک رفتار منفی تجربه می‌شود (Pierce & Aguinis, 2013, p. 315). این امر اغلب باعث می‌شود تا اعضاء به جای همکاری و هدایت منابع به سمت دستیابی به اهداف تیم، تلاش‌های خود را در جهت حمایت از منافع شخصی‌شان سوق دهند. در نتیجه، هرچه اعضای تیم نسبت به یکدیگر اعتماد داشته باشند، کمتر در رفتارهای نظارتی درگیر می‌شوند و بالعکس (Costa & Anderson, 2011, p. 126).

**انسجام تیمی**

تیم‌ها و گروه‌های کاری برای موفقیت و اثربخشی خود نیاز به انسجام دارند چراکه هرچه انسجام بیشتر باشد، اعضای تیم قادرند توانایی‌های خود را بهتر نشان دهند. همکاری، دوستی و رابطه مطمئن میان اعضای تیم و رفتارهایی مانند تمایل به افزایش اتحاد و مشارکت در انجام وظایف تیم، نشان‌دهنده انسجام است. انسجام به مثابه فرآیند گروهی، ممکن است عامل مهمی برای نیل به هدف باشد؛ زیرا می‌تواند اعضای متفاوت هر مجموعه را به گروه تبدیل کند و نقش بسیار مهمی در تقویت عملکرد تیمی و احساس رضایت بین اعضاء تیم داشته باشد (Tajfel & Turner, 1986, p. 11).

انسجام تیمی نخستین بار از سوی Festinger (1950) مطرح شد و به معنای درجه یا میزانی است که افراد جذب یکدیگر شده و در اهداف تیم سهیم می‌شوند؛ به عبارتی، هر قدر اعضای تیم بیشتر به یکدیگر جذب شوند و همچنین هر قدر اهداف تیم با اهداف فردی اعضای تیم هماهنگ‌تر باشد، انسجام تیم بیشتر خواهد بود. Carron, Brawley, and Widmeyer (1998) انسجام را فرآیند پویایی می‌داند که اعضاء در آن تمایل دارند صمیمیت، وفاداری به یکدیگر و یکپارچگی در تعقیب اهداف تیم را تداوم بخشند (cited by Onag & Tepeci, 2014, p. 421).

بر اساس مدل مفهومی Carron et al. (1998)، انسجام ترکیبی از چهار بُعد است: ۱) یکپارچگی تکلیفی گروه[1] (ادراک اعضای تیم از شباهت و وحدت تیم در ارتباط با وظایف و اهداف آن)، ۲) یکپارچگی اجتماعی گروه[2] (ادراک اعضای تیم از شباهت و صمیمیت تیم به عنوان یک واحد اجتماعی)، ۳) جذب افراد به تکلیف گروهی[3] (احساس اعضای تیم نسبت به مشارکت و درگیری در وظایف تیمی)، و ۴) جذب افراد به مسائل اجتماعی گروه[4] (احساس اعضای تیم نسبت به تعامل اجتماعی‌شان در درون تیم).

---

1. Group Integration-Task (GI-T)
2. Group Integration-Social (GI-S)
3. Individual Attractions to the Group-Task (ATG-T)
4. Individual Attractions to the Group-Social (ATG-S)

بر اساس این مدل، ترکیب این چهار بُعد منتج به دو شکل متفاوت از انسجام می‌شود: ۱. انسجام اجتماعی[1] و ۲. انسجام تکلیف[2]. انسجام اجتماعی عبارت است از میزان علاقمندی اعضای تیم به یکدیگر، تفاهم و اعتماد میان آن‌ها و میزان حمایتشان از یکدیگر و انسجام تکلیف نیز به میزان همکاری میان اعضاء و تعهد آن‌ها برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد (cited by Onag & Tepeci, 2014, p. 421). به دنبال توسعه مدل .Carron et al، Carless & De Paola در مدلی توسعه‌یافته، علاوه بر انسجام اجتماعی و انسجام تکلیف، شکل سومی از انسجام را معرفی کردند: گرایش فردی به گروه[3]. این شکل از انسجام به میزانی اشاره دارد که اعضاء، تیم را تا چه اندازه به عنوان یک گروه اجتماعی جذاب می‌بینند (Carless & De Paola, 2000, p. 83).

## پیشینه پژوهش

### رابطه متغیرهای پیش‌بین (بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش، رهبری مشارکتی) و اعتماد تیمی

Bhatti, Ju, Akram, Bhatti, Akram, & Bilal (2019) در مطالعه خود به بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. نتایج مطالعه آنان نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری مشارکتی با اعتماد عاطفی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و اعتماد عاطفی میانجی‌گر رابطه میان رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که تعهد مستمر رابطه میان رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند.

Akhtar, Ullah Khan, Hassan, Irfan, and Atlas (2019) در پژوهش خود نقش رهبری تحولی بر عملکرد تکلیفی را با توجه به نقش میانجی ارتباطات تیمی، اعتماد تیمی و خلاقیت تیمی بررسی کردند. نتایج پژوهش که بر روی ۲۷۳ دانشجو تحصیلات تکمیلی دانشگاه علوم و تکنولوژی چین اجرا شده بود، نشان داد که رهبری تحولی با ارتباطات تیمی، اعتماد تیمی، خلاقیت تیمی و عملکرد تکلیفی رابطه مثبت معنی‌داری دارد ($p<۰/۰۱$). همچنین، رهبری تحولی از طریق اعتماد تیمی و خلاقیت تیمی بر عملکرد تکلیفی اثر غیرمستقیم معنی‌داری داشت. رهبری تحولی تحت عنوان «الهام‌بخشی به پیروان برای پذیرش و

---

1. Social Cohesion
2. Task Cohesion
3. Individual Attraction to The Group

مشارکت در دست‌یابی به چشم‌انداز یا دورنمای ارائه‌شده از سوی رهبر و برانگیختن پیروان برای کار فراتر از مبادلات و تقاضای پاداش و ایجاد فضای کاری خوب با دیگران»، تعریف شده است.

Cassidy (2018) در رساله دکتری خود به بررسی رابطه بین عدم اطمینان و ابهام، اعتماد تیمی و عملکرد تیمی در ۱۱۶ تیم دانشجویی (شامل ۲۹۷ دانشجو) پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که تیم‌های واقعی نسبت به تیم‌های مجازی: ۱. اعتماد تیمی و عملکرد تیمی بهتری دارند و عدم اطمینان و ابهام کمتری را تجربه می‌کنند، ۲. تیم‌های واقعی از طریق کاهش عدم اطمینان و ابهام، اعتماد تیمی و عملکرد تیمی بالاتری دارند، ۳. تیم‌های واقعی از طریق افزایش اعتماد تیمی، عملکرد تیمی را نیز بالا می‌برند، ۴. عدم اطمینان و ابهام سطح اعتماد تیمی و عملکرد تیمی را کاهش می‌دهد، ۴. عدم اطمینان و ابهام از طریق کاهش اعتماد تیمی، سطح عملکرد تیمی را نیز کاهش می‌دهد.

Costa (2003) در پژوهشی بر روی ۳۹۵ کارکن از مراکز مراقبت‌های اجتماعی در هلند (در قالب ۱۱۲ تیم)، به بررسی پیشایندهای اعتماد تیمی پرداخت. بر اساس مدل مفهومی وی، ترکیب تیمی، ویژگی‌های شغل و بافت و زمینه سازمانی بر اعتماد تیمی تأثیر دارند. نتایج این پژوهش نشان داد ترجیح به کار کردن در تیم، بسندگی مهارت‌های شغلی و تصدی شغلی به عنوان متغیرهای ترکیب تیمی؛ وابستگی عملکرد و ابهام وظیفه به عنوان متغیرهای ویژگی‌های شغل؛ و جو مدیریتی و تأثیر کلی اعضای تیم به عنوان متغیرهای بافت و زمینه سازمانی با اعتماد تیمی رابطه معنی‌داری دارند.

**رابطه اعتماد تیمی و انسجام تیمی**

نتایج پژوهش Kao et al. (2019) که بر روی ۵۹۷ بازیکن والیبال انجام شده بود، نشان داد که رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی‌داری با انسجام تیمی دارد. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که اعتماد تیمی و انسجام تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند و اعتماد تیمی رابطه رهبری تحولی و انسجام تیمی را تعدیل می‌کند. به عبارتی، اثر مثبت رهبری تحولی بر انسجام تیمی زمانی که سطح اعتماد تیمی بالا باشد، افزایش پیدا می‌کند.

Fung (2014) در پژوهش خود به بررسی روابط بین متغیرهای اعتماد تیمی، انسجام تیمی، خشنودی تیمی، اثربخشی تیمی و عملکرد پروژه‌ای با توجه به ادراک مدیران تیم‌های پروژه‌ای در مالزی پرداخت. نتایج نشان داد وقتی اعتماد تیمی زیاد است، این امر باعث بهبود عملکرد پروژه، رضایت، اثربخشی و انسجام تیم خواهد شد. انسجام قوی تیمی نیز رضایت تیم را افزایش می‌دهد. با این حال، انسجام قوی تیم به‌صورت مثبت قادر نیست که عملکرد پروژه و اثربخشی تیم را پیش‌بینی کند. با این وجود، رضایت تیم

می‌تواند عملکرد پروژه و اثربخشی تیم را بهبود بخشد. رابطه ناچیز بین اثربخشی تیم و عملکرد پروژه نشان می‌دهد که اثربخشی تیم به تنهایی نمی‌تواند عملکرد پروژه را به‌طور مستقیم پیش‌بینی کند.

DeOrtentiis et al. (2013) در مطالعه‌ای بر روی دانشجویان MBI یکی از دانشگاه‌های جنوب غرب آمریکا که به‌صورت پروژه‌ای فعالیت می‌کردند، نقش میانجی انسجام تیمی و خشنودی تیمی در رابطه میان اعتمادتیمی- اثربخشی تیمی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که اعتماد تیمی علاوه بر رابطه مثبت مستقیم با انسجام تیمی، خشنودی تیمی و اثربخشی تیمی، قادر است از طریق انسجام تیمی و خشنودی تیمی با اثربخشی تیمی رابطه غیرمستقیمی داشته باشد.

**رابطه متغیرهای پیش‌بین (بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش، رهبری مشارکتی) و انسجام تیمی**

Aiyash (2016) در مطالعه‌ای توصیفی، عوامل مؤثر بر انسجام گروهی را بررسی کرد. بر اساس نتایج این پژوهش، هفت عامل بر انسجام گروهی تأثیرگذار هستند؛ این عوامل عبارتند از: ۱. کار کردن در جهت هویت گروهی، ۲. مهارت‌های بین‌فردی، ۳. حل تعارض، ۴. ارائه حمایت، ۵. الگوسازی رفتار نمونه، ۶. پذیرش تفاوت‌ها و پیدا کردن زمینه مشترک، و ۷. داشتن اهداف معنی‌دار.

Wester and Weiss (2009) در پژوهش خود رابطه میان ادراک ورزشکاران از رفتارهای مربی و انسجام تیمی را مطالعه کردند. یافته‌های پژوهش آنان نشان داد در صورتی که ورزشکاران ادراک کنند مربیان بیشتر از سبک دموکراتیک استفاده می‌کنند و رفتارهای ارائه بازخورد مثبت، حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین را به کار می‌برند تیم نیز از سطح انسجام بالاتری برخوردار است. نتایج همچنین نشان داد که موفقیت تیمی و فردی بازیکنان با رفتار مربیان و انسجام تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

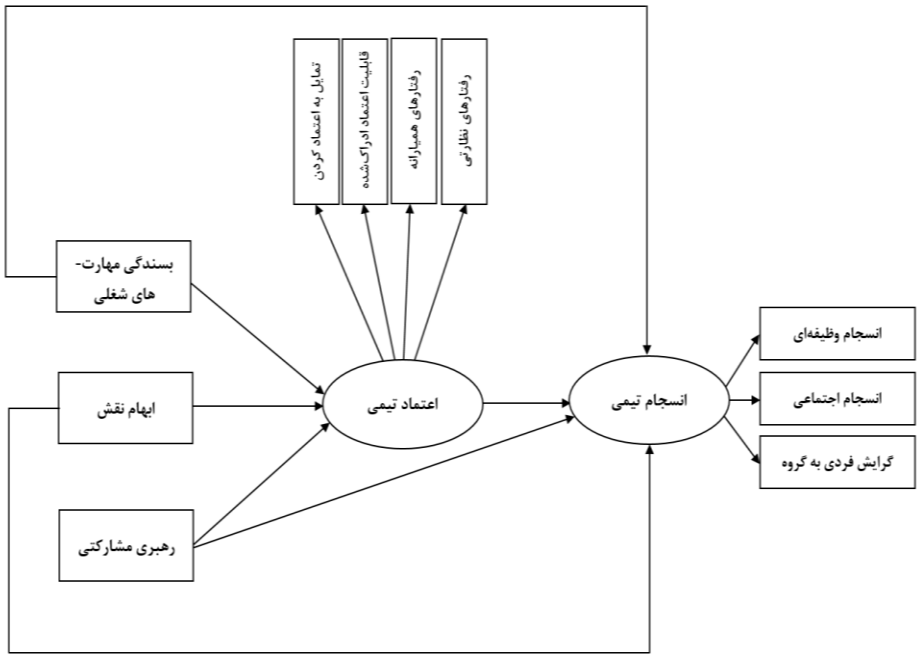
Bahlake, Tojari, & Ghojagh (2013) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین ابهام نقش، انسجام تیمی و رضایت ورزشکاران بستکبالیست پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که واضح بودن نقش و قبول نقش، موجب رضایت از نقش در میان بازیکنان بسکتبال می‌شود. همچنین، قبول نقش و رضایت از آن انسجام تیمی را به وجود می‌آورد. درنهایت اینکه ابهام نقش و نپذیرفتن نقش رضایت بازیکنان را کاهش داده و سطح انسجام تیمی را پایین می‌آورد.

Talebi & Abdollahi (2012) در مطالعه‌ای بر روی تیم‌های والیبال لیگ برتر زنان ایران، به بررسی ارتباط بین رفتار رهبری مربی، انسجام گروهی و عملکرد آنان پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد ابعاد آموزش و تمرین، رفتار دموکراتیک، رفتار آمرانه، حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت و سطح کلی رفتار رهبری با انسجام گروهی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند ($p<۰/۰۵$). این ابعاد ذکرشده از رفتار رهبری با عملکرد تیم‌های والیبال ارتباط معنی‌داری داشتند ($p<۰/۰۵$).

در مجموع، با توجه به پژوهش‌ها و مطالعات ذکرشده در بخش پیشینه پژوهشی، ویژگی‌های تیمی، شغلی و سازمانی همچون بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی از جمله متغیرهای اثرگذار بر اعتماد تیمی و انسجام تیمی هستند. با این حال، مطالعه‌ای که در قالب یک مدل به بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش حاضر بپردازد، یافت نشد. همچنین، بررسی نقش میانجی اعتماد تیمی در رابطه بین این ویژگی‌ها و انسجام تیمی، می‌تواند نقطه عطفی در زمینه پژوهش‌های مرتبط با تیم‌ها و گروه‌های کاری باشد.

## مدل مفهومی پژوهش

در مجموع، با توجه به آنچه بیان شد، هدف پژوهش حاضر تبیین علّی انسجام تیمی براساس بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی با توجه به نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی است. بر همین اساس، با توجه به مدل مفهومی Costa (2003) و نیز پیشینه پژوهشی که در بخش پیش مرور شد، یک الگوی پیشنهادی ارائه شد که در آن بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، اعتماد تیمی به‌عنوان متغیر واسطه‌ای (میانجی‌گر) و انسجام تیمی به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده‌اند. شکل ۱، الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.




**شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر**

### فرضیه‌های پژوهش

۱. بسندگی مهارت‌های شغلی بر اعتماد تیمی اثر مثبت مستقیم دارد.
۲. ابهام نقش بر اعتماد تیمی اثر منفی مستقیم دارد.
۳. رهبری مشارکتی بر اعتماد تیمی اثر مثبت مستقیم دارد.
٤. اعتماد تیمی بر انسجام تیمی اثر مثبت مستقیم دارد.
٥. بسندگی مهارت‌های شغلی بر انسجام تیمی اثر مثبت مستقیم دارد.
٦. ابهام نقش بر انسجام تیمی اثر منفی مستقیم دارد.
۷. رهبری مشارکتی بر انسجام تیمی اثر مثبت مستقیم دارد.
۸. بسندگی مهارت‌های شغلی از طریق اعتماد تیمی بر انسجام تیمی اثر غیرمستقیم دارد.
۹. ابهام نقش از طریق اعتماد تیمی بر انسجام تیمی اثر غیرمستقیم دارد.
۱۰. رهبری مشارکتی از طریق اعتماد تیمی بر انسجام تیمی اثر غیرمستقیم دارد.

### روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر تبیین علّی انسجام تیمی براساس بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی با توجه به نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی بود، از این‌رو طرح پژوهش، همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان شرکت بهره‌برداری، تولید و انتقال آب جنوب شرق خوزستان در سال ۱۳۹۶ بود که تعداد کل آنان قریب به ۶۰۰ نفر بودند. با توجه به این‌که ۱۴ پارامتر (خط) در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت، به ازای هر پارامتر ۲۵ نفر در نظر گرفته شد (Beshlideh, 2017, p. 376)؛ در نتیجه، ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. از این تعداد، ۳۲۱ پرسشنامه قابل تحلیل بودند که این تعداد حجم نهایی نمونه را تشکیل می‌داد (نرخ بازگشت ۹۲٪). ۹۴/۵ درصد نمونه را مرد و ۵/۵ درصد را زن تشکیل داده است. ۱۷۰ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۴۸ نفر کاردانی، ۸۳ نفر کارشناسی و ۲۰ نفر کارشناسی ارشد می‌باشند. حداقل سابقه کاری ۱ سال و حداکثر ۳۴ سال بود. همچنین، آزمودنی‌های نمونه پژوهش دارای میانگین سنی ۳۶/۶۰ سال با انحراف معیار ۸/۱۶ بودند. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های زیر استفاده شده است.

**مقیاس بسندگی مهارت‌های شغلی:** در پژوهش حاضر، متغیر بسندگی مهارت‌های شغلی با استفاده از مقیاس ۶ ماده‌ای Jarvenpaa, Knoll, & Leidner (1998) مورد سنجش قرار گرفت. این مقیاس صداقت

ادارک‌شده در بین اعضای یک تیم کاری را می‌سنجد. پاسخ‌ها در این مقیاس بر روی طیف لیکرت پنج-درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند. ماده ۵ به‌صورت معکوس نمره-گذاری می‌شود. حداقل نمره در این مقیاس ۵ و حداکثر نمره ۳۰ می‌باشد.

**مقیاس ابهام نقش:** در پژوهش حاضر، سنجش متغیر ابهام نقش با استفاده از مقیاس ابهام نقش Rizo, House, & Lirtzman (1970) انجام شد. این مقیاس ۶ ماده دارد و پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج-درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این مقیاس به ترتیب ۶ و ۳۰ می‌باشد.

**مقیاس رهبری مسیر- هدف:** جهت سنجش متغیر رهبری مشارکتی از مقیاس رهبری مسیر- هدف Indvik (1988) که یک مقیاس ۲۰ ماده‌ای است، استفاده شد. این مقیاس چهار سبک رهبری دستوری (۵ ماده)، حمایتی (۵ ماده)، مشارکتی (۵ ماده) و موفقیت‌گرا (۵ ماده) را مورد بررسی قرار می‌دهد. به ماده‌ها در یک طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) پاسخ داده می‌شود. در پژوهش حاضر، تنها از ماده‌های سبک مشارکتی استفاده شده است. کمترین و بیشترین نمره برای رهبری مشارکتی به ترتیب ۵ و ۲۵ می‌باشد.

**مقیاس اعتماد تیمی:** به‌منظور سنجش اعتماد تیمی، از مقیاس اعتماد تیمی Costa & Anderson (2011) استفاده شد. این مقیاس دارای ۲۱ ماده و چهار خرده‌مقیاس تمایل به اعتماد کردن (۶ ماده)، قابلیت اعتماد ادراک‌شده (۶ ماده)، رفتارهای همیارانه (۶ ماده) و رفتارهای نظارتی (۳ ماده) می‌باشد. به ماده‌های این مقیاس در یک طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) پاسخ داده می‌شود. ماده‌های ۱۰، ۱۱، ۱۶ و ۱۷ به‌صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شوند. حداقل نمره برای کل مقیاس ۲۱ و حداکثر نمره ۱۰۵ است.

**مقیاس انسجام تیمی:** در پژوهش حاضر، از مقیاس انسجام تیمی Carless & De Paola (2000) برای سنجش انسجام تیمی استفاده شد. این مقیاس شامل ۱۰ ماده و ۳ خرده‌مقیاس انسجام وظیفه‌ای (۴ ماده)، انسجام اجتماعی (۴ ماده) و گرایش فردی به گروه (۲ ماده) می‌باشد. پاسخ‌ها در این مقیاس، بر روی طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) قرار دارند. ماده‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۷ و ۸ به-صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شوند. حداقل و حداکثر نمره برای کل مقیاس به ترتیب ۱۰ و ۵۰ است.

روایی پرسشنامه‌های پژوهش حاضر از طریق تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است. با توجه به نتایج بدست آمده، تمامی پرسشنامه‌ها از پایایی و روایی قابل قبولی برخوردارند.

**جدول (۱): ضرایب پایایی و روایی پرسشنامه‌ها در پژوهش حاضر**

| پرسشنامه‌ها | پایایی | روایی | | | بار عاملی | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | آلفای کرونباخ | شاخص‌های برازش | | | | |
| | | GFI | CFI | MSEA | حداقل بار عاملی | حداکثر بار عاملی |
| بسندگی مهارت‌های شغلی | ۰/۸۸ | ۰/۹۷ | ۰/۹۸ | ۰/۰۹ | ۰/۶۲ | ۰/۸۷ |
| ابهام نقش | ۰/۸۲ | ۰/۹۸ | ۰/۹۸ | ۰/۰۸ | ۰/۳۸ | ۰/۸۵ |
| رهبری مشارکتی | ۰/۶۱ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ | ۰/۰۷ | ۰/۶۷ | ۰/۷۹ |
| اعتماد تیمی | ۰/۸۵ | ۰/۹۲ | ۰/۹۵ | ۰/۰۵ | ۰/۳۳ | ۰/۸۳ |
| انسجام تیمی | ۰/۷۴ | ۰/۹۵ | ۰/۹۱ | ۰/۰۸ | ۰/۳۵ | ۰/۷۳ |

## یافته‌های پژوهش

در جدول ۲، میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

**جدول (۲): یافته‌های توصیفی و ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش**

| | متغیرها | ۱ | ۲ | ۳ | ٤ | ٥ | میانگین | انحراف معیار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | بسندگی مهارت‌های شغلی | ۱ | | | | | ۲۳/۳۸ | ۴/۴۳ |
| ۲ | ابهام نقش | ۰/۴۵** - | ۱ | | | | ۱۱/۹۲ | ۴/۰۹ |
| ۳ | رهبری مشارکتی | ۰/۳۲** | ۰/۳۸** - | ۱ | | | ۱۸/۹۷ | ۳/۹۲ |
| ۴ | اعتماد تیمی | ۰/۶۳** | ۰/۴۷** - | ۰/۴۱** | ۱ | | ۷۵/۰۶ | ۱۰/۷۶ |
| ۵ | انسجام تیمی | ۰/۶۰** | ۰/۴۱** - | ۰/۳۱** | ۰/۶۶** | ۱ | ۳۲/۸۱ | ۵/۸۲ |

** P<0/01

به‌منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24، مورد استفاده قرار گرفت. پیش از آزمون الگو، جهت اطمینان از اینکه داده‌های این پژوهش مفروضه‌های زیربنایی الگویابی معادلات ساختاری را برآورد می‌کنند، به بررسی آن‌ها پرداخته شد. بدین

منظور چهار مفروضه معادلات ساختاری شامل داده‌های از دست رفته[1]، بررسی داده‌های پرت[2]، نرمال بودن[3] و هم‌خطی چندگانه[4] مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج حاکی از برقرار بودن مفروضه‌های مورد نظر بود. برازش الگوی پیشنهادی بر اساس شاخص‌های برازندگی از جمله مجذور کای ($X^2$)، نسبت $X^2/df$، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، شاخص توکر ـ لویز (TLI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) در جدول ۳ گزارش شده است. نتایج حاصل از بررسی الگوی پیشنهادی در جدول ۳ نشان می‌دهد که همه شاخص‌های برازندگی از مطلوبیت کافی برخوردارند. با این وجود، برازش مطلوب‌تر در الگوی نهایی از طریق حذف مسیرهای مستقیم غیرمعنی‌دار ابهام نقش به انسجام تیمی و رهبری مشارکتی به انسجام تیمی، بدست آمد.

**جدول (۳): شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی در پژوهش حاضر**

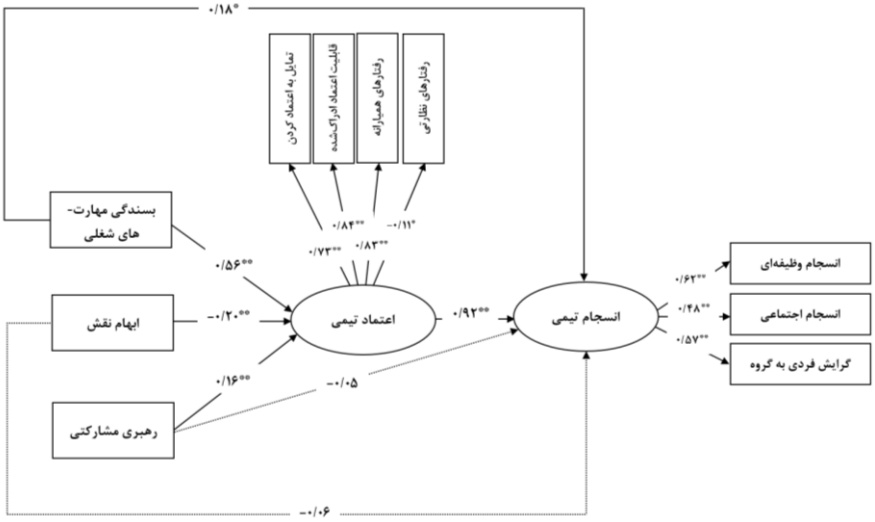
| شاخص‌های برازش / الگو | $X^2$ | df | $X^2/df$ | AGFI | GFI | TLI | CFI | IFI | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الگوی پیشنهادی | ۸۷/۹۲ | ۲۷ | ۳/۲۶ | ۰/۸۹ | ۰/۹۵ | ۰/۹۱ | ۰/۹۵ | ۰/۹۵ | ۰/۰۸۴ |
| الگوی نهایی | ۵۴/۲۶ | ۲۷ | ۲/۰۱ | ۰/۹۳ | ۰/۹۸ | ۰/۹۶ | ۰/۹۸ | ۰/۹۸ | ۰/۰۵۶ |

ضرایب مسیر الگوی نهایی پژوهش حاضر در شکل ۲ قابل مشاهده می‌باشد. همچنین، ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری آن‌ها در الگوی نهایی در جدول ۴ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۴، ضرایب مسیر و معنی‌داری آن‌ها را نشان می‌دهد؛ براساس نتایج این جدول، مسیرهای مستقیم مهارت‌های مورد نیاز شغل به اعتماد تیمی (β=۰/۵۶، p<۰/۰۰۰۱)، ابهام نقش به اعتماد تیمی (β= −۰/۲۰، p<۰/۰۰۰۱)، رهبری مشارکتی به اعتماد تیمی (β=۰/۱۶، p<۰/۰۰۰۱)، اعتماد تیمی به انسجام تیمی (β=۰/۹۲، p<۰/۰۰۰۱) و مهارت‌های مورد نیاز شغل به انسجام تیمی (β=۰/۱۸، p<۰/۰۱۶) معنی‌دار

[1]. Missing
[2]. Outliers
[3]. Normality
[4]. Multi-Collinearity

می‌باشند. مسیرهای مستقیم ابهام نقش به انسجام تیمی (β= −۰/۰۶، p<۰/۳۱۸) و رهبری مشارکتی به انسجام تیمی (β= −۰/۰۵، p<۰/۳۷۳) معنی‌دار نبودند و در الگوی نهایی حذف شدند.




* P<0/05, ** P<0/01

**شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش حاضر و ضرایب مسیر هر کدام از مسیرهای مستقیم**

**جدول (٤): ضرایب استاندارد مسیرهای مستقیم در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر**

| پارامتر / مسیر | β | S.E. | CR | P |
|---|---|---|---|---|
| بسندگی مهارت‌های شغلی به اعتماد تیمی | ۰/۵۶ | ۰/۰۴ | ۹/۷۴ | ۰/۰۰۰۱ |
| ابهام نقش به اعتماد تیمی | −۰/۲۰ | ۰/۰۴ | −۳/۹۱ | ۰/۰۰۰۱ |
| رهبری مشارکتی به اعتماد تیمی | ۰/۱۶ | ۰/۰۴ | ۳/۴۱ | ۰/۰۰۰۱ |
| اعتماد تیمی به انسجام تیمی | ۰/۹۲ | ۰/۰۷ | ۸/۷۴ | ۰/۰۰۰۱ |
| بسندگی مهارت‌های شغلی به انسجام تیمی | ۰/۱۸ | ۰/۰۳ | ۲/۴۱ | ۰/۰۱۶ |
| ابهام نقش به انسجام تیمی | −۰/۰۶ | ۰/۰۳ | −۰/۹۹ | ۰/۳۱۸ |
| رهبری مشارکتی به انسجام تیمی | −۰/۰۵ | ۰/۰۳ | −۰/۸۹ | ۰/۳۷۳ |

* **مقدار بحرانی (CR) بالاتر از مثبت یا منفی ۱/۹٦ معنی‌دار می‌باشد.**

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت‌استراپ در نرم‌افزار AMOS-24 بررسی شدند. نتایج بوت‌استراپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی در جدول ۴ نشان داده شده‌اند.

**جدول ۵. نتایج بوت استراپ برای مسیر غیرمستقیم در پژوهش حاضر**

| پارامتر / مسیر | اندازه اثر استاندارد | سطح معنی‌داری | حد پایین | حد بالا |
|---|---|---|---|---|
| بسندگی مهارت‌های شغلی ← اعتماد تیمی ← انسجام تیمی | ۰/۵۱ | ۰/۰۰۱ | ۰/۴۱ | ۰/۶۲ |
| ابهام نقش ← اعتماد تیمی ← انسجام تیمی | -۰/۱۸ | ۰/۰۰۱ | -۰/۲۷ | -۰/۱۱ |
| بسندگی مهارت‌های شغلی ← اعتماد تیمی ← انسجام تیمی | ۰/۱۵ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۸ | ۰/۲۳ |

سطح اطمینان برای این مسیرهای غیرمستقیم در فاصله اطمینان ۹۵ درصد قرار دارد و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت‌استراپ ۲۰۰۰ است. با توجه به اینکه برای تمامی مسیرهای غیرمستقیم، صفر بیرون از فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این روابط واسطه‌ای معنی‌دار هستند. به عبارتی، اعتماد تیمی میانجی‌گر رابطه میان مهارت‌های مورد نیا شغل، ابهام نقش و رهبری مشارکتی با انسجام تیمی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

همزمان با افزایش تمرکز سازمان‌ها و پژوهشگران بر عملکرد تیم‌ها و گروه‌های کاری و نیز عملکرد افراد در تیم‌ها، توجه در جهت شناسایی و تعیین ویژگی‌ها و فرآیندهایی که منجر به اثربخشی تیم‌ها می‌شوند، نیز افزایش یافته است. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال طراحی و آزمون یک الگو جهت تبیین انسجام تیمی- که از عوامل مؤثر بر اثربخشی تیمی است- بر اساس ویژگی‌های تیم (بسندگی مهارت‌های شغلی)، شغل (ابهام نقش) و سازمان (رهبری مشارکتی) با توجه به نقش واسطه‌ای اعتماد تیمی بود. در ابتدا برازش الگوی پیشنهادی با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری بررسی شد و نتایج نشان داد که الگو با انجام اصلاحاتی، از برازش مطلوبی برخوردار است. سپس فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند که در ادامه نتایج حاصل از تحلیل این فرضیه‌ها به همراه تبیین آن‌ها آورده شده است.

با توجه به نتایج پژوهش، فرضیه‌های اول، دوم و سوم تأیید شدند؛ یعنی، بسندگی مهارت‌های شغلی و رهبری مشارکتی در جهت مثبت و ابهام نقش در جهت منفی بر اعتماد تیمی اثر مستقیم و معنی‌داری دارند. بر این اساس، دارا بودن اعضای تیم از مهارت‌های شغلی کافی و وجود جو رهبری مشارکتی در درون سازمان و تیم می‌تواند اعتماد تیمی را افزایش دهد اما وجود ابهام در نقش‌ها و وظایف منجر به کاهش

اعتماد تیمی است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های Bhatti et al. (2019)، Akhtar et al. (2019)، Cassidy (2018) و Costa (2003) همسو می‌باشد. همانگونه که اشاره شد، بر اساس مدل مفهومی Costa (2003)، لازم است تیم‌ها از برخی ویژگی‌ها برخوردار باشند تا بتوانند جوی مملو از اعتماد و اطمینان را برای اعضای خود ایجاد کنند؛ این ویژگی‌ها به ساختار و ترکیب تیم، مشخصه‌های شغل و جو سازمان اشاره دارد. Katzenbach & Smith (1993, p. 41) معتقدند که «یک تیم به تعداد کمی از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌های تکمیل‌کننده یکدیگر بوده و دارای مقاصد، اهداف، و رویکردی مشترک‌اند که بر مبنای آنها به هم پیوند می‌خورند و به یکدیگر تکیه می‌کنند». بر اساس این تعریف، لازمه یک تیم وجود مهارت‌های مکمل‌کننده جهت انجام وظایف و نقش‌های تیمی به‌منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده است. اعضای تیم دارای نقش‌ها و وظایف مکمل هستند و هر کدام از اعضا لازم است از مهارت‌های کافی برخوردار باشد تا بتواند نقش تکمیل‌کننده خود را به خوبی ایفا کند. علاوه بر این، زمانی وظایف به خوبی انجام می‌شوند که تعریف‌شده و مشخص بوده و عاری از هرگونه ابهام و پیچیدگی باشند (Costa, 2003). همچنین، به اعتقاد کاتزنباخ و اسمیت، برای اینکه اعضای تیم قابلیت‌ها و مهارت‌های بالقوه خود را نشان دهند و وظایف و نقش‌ها مشخص و واضح باشند، وجود یک رهبر کارآمد، حمایت‌گر و تشویق‌کننده لازم و ضروری است (Katzenbach & Smith, 1993, p. 133). در مجموع، این ویژگی‌ها (بسندگی مهارت‌های شغلی، عدم ابهام نقش و رهبری مشارکتی) در کنار یکدیگر می‌توانند زمینه وجود اعتماد و اطمینان را در میان اعضای تیم ایجاد کنند.

با توجه به نتایج پژوهش، فرضیه چهام مبنی بر «اعتماد تیمی بر انسجام تیمی اثر مثبت مستقیم دارد» نیز تأیید شد. بر این اساس، افزایش اعتماد تیمی بر افزایش انسجام در درون تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. این یافته همراستا با نتایج پژوهش‌های Kao et al. (2019)، Paul et al. (2016)، Fung (2014) و DeOrtentiis et al. (2013) است. جهت تبیین این رابطه می‌توان از نظریه وابستگی متقابل[1] کمک گرفت. نظریه وابستگی متقابل از نظریه همکاری و رقابت دویچ[2] (1949) سرچشمه گرفته است. مطابق نظریه اصلی دویچ، تعامل اجتماعی یکی از دو شکل وابستگی متقابل است. اولین شکل تعامل اجتماعی وابستگی متقابل پیشرونده است و زمانی اتفاق می‌افتد که افراد تنها در صورتی به اهداف خود می‌رسند که دیگر افراد نیز به

---

[1]. Interdependence Theory
[2]. Deutsch's Theory of Cooperation and Competition

اهداف خود خواهند رسید (همکاری/ وابستگی متقابل مثبت). شکل دوم تعامل به‌عنوان وابستگی متقابل رقابتی توصیف می‌شود که در آن افراد در صورتی به اهداف خود دست می‌یابند که سایر افراد قادر نیستند به اهداف خود برسند (رقابت/ وابستگی متقابل منفی) (DeOrtentiis et al., 2013, p. 523). در درون تیم، زمانی که دستیابی به اهداف فردی وابسته به اقدامات و فعالیت‌های سایر اعضای تیم باشد و اعضاء این اطمینان را دارند که سایرین به آنان آسیبی نمی‌رسانند، نوعی وابستگی متقابل مثبت بین افراد و تیم وجود دارد. بر اساس نظریه وابستگی متقابل، یکی از وجوه این نوع وابستگی متقابل، اعتماد تیمی است (DeOrtentiis et al., 2013, p. 525)؛ بنابراین، زمانی که اعتماد در درون تیم وجود داشته باشد، نظریه وابستگی متقابل پیش‌بینی می‌کند که این اعتماد متضمن وجود نوعی وابستگی و انسجام میان اعضای تیم است که آنان را قادر می‌سازد در جهت دستیابی به اهداف مشترک خود با یکدیگر همکاری کنند.

نتایج نشان داد که از میان متغیرهای پیش‌بین، تنها متغیر بسندگی مهارت‌های شغلی بر انسجام تیمی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، بنابراین فرضیه پنجم تأیید شد؛ این یافته همراستا با نتایج پژوهش Aiyash (2016) است. با این حال، فرضیه‌های ششم و هفتم تأیید نشدند؛ این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های Wester & Weiss (2009)، Bahlake et al. (2013) و Talebi and Abdollahi (2012) همسو نمی‌باشند. در ارتباط با فرضیه پنجم می‌توان بیان نمود که تیم مجموعه‌ای از افراد با مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مکمل و وظایف وابسته به یکدیگر است. با توجه به اینکه اعضای تیم از نظر عملکردی مکمل یکدیگرند، نیاز و وابستگی به همدیگر را همواره تجربه می‌کنند. این احساس نیاز زمینه را برای ایجاد وابستگی و انسجام در ارتباط با وظایف تیمی فراهم می‌آورد.

در تبیین عدم همسویی فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که شاید این عدم همسویی به دلیل تفاوت در نمونه‌های مورد مطالعه است. نمونه‌های مورد مطالعه در پژوهش‌های ذکر شده (Wester & Weiss, 2009; Talebi & Abdollahi, 2012; Bahlake et al., 2013) ورزشکاران بوده‌اند. تیم‌های ورزشی از نظر ساختار گروهی با تیم‌های کاری تفاوت عمده‌ای دارند. رهبری در تیم‌های ورزشی به شیوه مربی‌گری و کاملاً مشارکتی است، وظایف و نقش افراد کاملاً مشخص و واضح است، گروه دارای اهداف روشنی است و همه اعضاء به‌منظور دستیابی به اهداف تیم، از انسجام و پیوستگی بالایی برخوردارند. در نتیجه انتظار می‌رود که رهبری مشارکتی و عدم وجود ابهام در چنین تیم‌هایی به وضوح مشاهده شود و چنین عواملی انسجام تیم را افزایش دهند. البته لازم به ذکر است، با توجه به این‌که فرضیه‌های غیرمستقیم در پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفته‌اند می‌توان بیان کرد که

متغیر واسطه‌ای (اعتماد تیمی) نقش پررنگ‌تری در این رابطه دارد. همچنین با توجه به جدول ۴، ضریب بتا مسیر مستقیم اعتماد تیمی به انسجام تیمی بیشتر از ضرایب بتا مسیرهای مستقیم ابهام نقش به انسجام تیمی و رهبری مشارکتی به انسجام تیمی است که این نشان می‌دهد اعتماد تیمی پیشایند مهم‌تری برای انسجام تیمی می‌باشد و نسبت به دیگر متغیرها (ابهام نقش و رهبری مشارکتی) اثر بیشتری دارد.

درنهایت، با توجه به نتایج پژوهش، فرضیه‌های هشتم، نهم و دهم مبنی بر اینکه بسندگی مهارت‌های شغلی، ابهام نقش و رهبری مشارکتی از طریق اعتماد تیمی بر انسجام تیمی اثر غیرمستقیم دارند، تأیید شدند. تأیید این فرضیه‌ها به این معناست که دارا بودن اعضای تیم از مهارت‌های شغلی کافی و وجود جو رهبری مشارکتی از طریق افزایش اعتماد تیمی، منجر به افزایش انسجام تیمی می‌شوند اما ابهام نقش از طریق کاهش سطح اعتماد درون تیم، انسجام تیمی را نیز کاهش می‌دهد.

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد بسندگی مهارت‌های شغلی، جو رهبری مشارکتی و سطح بالای اعتماد تیمی با افزایش انسجام تیمی همراه است و ابهام در نقش و وظایف شغلی منجر به کاهش انسجام تیمی می‌شود، پیشنهاد می‌شود: ۱. در زمان تشکیل تیم‌های کاری و پروژه‌ای، از طریق آزمون‌های تشخیصی، سطح قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد را سنجید و بر این اساس افراد را جهت عضویت در تیم‌ها گزینش کرد، ۲. دوره‌های آموزشی را برای رهبران تیم‌ها و گروه‌های کاری جهت یادگیری رفتارها و مهارت‌های سبک رهبری مشارکتی، طراحی و اجرا کرد، ۳. ارائه بازخورد مثبت، تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیارات به اعضای تیم، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز میان اعضای تیم و رهبر، و ... می‌تواند در سبک رهبران تیم‌ها گنجانده شود، ۴. جهت کاهش ابهام نقش لازم است که در ابتدا وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌صورت مشخص و روشن تعیین شده و شیوه انجام هر کدام از آن‌ها به صورت استاندارد، مشخص گردد، ۵. می‌توان از طریق جلسات بحث و گفتگو و نیز آشناسازی اولیه اعضای تیم با وظایف، نقش‌ها، اهداف و مقاصد تیم، شرایط را برای ایجاد جو اعتماد و اطمینان فراهم ساخت.

به‌منظور بسط و گسترس هرچه بیشتر پژوهش حاضر در مطالعات و پژوهش‌های آتی، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که دیگر ویژگی‌های تیمی، شغلی و سازمانی را که بر اعتماد و انسجام تیمی اثرگذار هستند، بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که متغیرهای شخصیتی همچون تمایل به اعتماد کردن، ترجیح کار گروهی و ... را به عنوان تعدیل‌گر مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. بررسی دیگر متغیرهای میانجی نیز می‌تواند در غنی شدن ادبیات نظری در زمینه انسجام تیمی کمک‌کننده باشد. پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است. طرح مطالعه حاضر و استفاده از الگویابی معادلات

ساختاری علیت را به اثبات نمی‌رساند. در این خصوص باید جانب احتیاط را رعایت نمود و جهت اطمینان از نتایج می‌توان از طرح آزمایشی بهره گرفت. ازآنجایی‌که پژوهش حاضر بر روی کارکنان شرکت بهره‌برداری، تولید و انتقال آب جنوب شرق خوزستان صورت گرفته است، باید در تعمیم نتایج به سازمان‌های دیگر در موقعیت‌های زمانی و مکانی مختلف به دلیل متفاوت بودن شرایط اقلیمی و فرهنگی جانب احتیاط را رعایت نمود. برای جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر از پرسشنامه‌های خودگزارشی استفاده شد که محدودیت‌های خاص خود را دارند و لازم است این محدودیت‌ها در نظر گرفته شده و برای حذف آن‌ها دیگر ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها را بکار گرفت.

**References**

Abdullah, Z., & Musa, R. (2014). The effect of trust and information sharing on relationship commitment in supply chain management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 130*, 266-272.

Abolghasemi, A.; Kiamasi, A.; Aryapooran, S., & Dortaj, F. (2006). A survey on the relationship of role ambiguity, role conflict and competitive anxiety with sport performance and academic achievements in the athletes. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 12*(2), 39-51. (In Persian)

Abu Bakar H. (2017). Explaining cohesion linkages in workgroups: The cooperative communication in collectivism and high-power distance workgroup context. *Malaysian Journal of Communication, 33*(3), 157-177.

Acton, B. P.; Braun, M. T., & Foti, R. J. (2019). Built for unity: Assessing the impact of team composition on team cohesion trajectories. *Journal of Business Psychology, Online Published*, 1-16.

Aiyash, T. J. (2016). *Examining the nature and development of group cohesion in residence hall staffs*. M.A. Thesis of Art, Northern Michigan University, Marquette, Michigan, US.

Akhtar, S.; Ullah Khan, K.; Hassan, S.; Irfan, M., & Atlas, F. (2019). Antecedents of task performance: An examination of transformation leadership, team communication, team creativity, and team trust. *Journal of Public Affairs, 19*(2), 1-12.

Alanazi, T. R.; Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi, 64*(2), 49-53.

Appelbaum, N. P.; Lockeman, K. S.; Orr, S.; Huff, T. A.; Hogan, C. J.; Queen, B. A., & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. *Journal of Inter Professional Care, 34*(1), 20-26.

Artar, M., & Erdil, O. (2017). *Relationship between job satisfaction, organizational trust and work alienation*. 13th International Strategic Management Conference, Kocaeli, Turkey.

Bagherianfar, M.; Siadat, S. A., & Ebrahimi, A. (2016). Role of participative leadership and social empowerments on the teamwork skills of employees (Case Study: Isfahan university staff). *Research on Educational Leadership and Management, 2*(8), 23-49. (In Persian)

Bahlake, T.; Tojari, F., & Ghojagh, A. (2013). The Relationships among role ambiguity, team cohesion and athlete satisfaction of Basketball players. *Sport Management Studies, 5*(20), 149-158. (In Persian)

Beshlideh, K. (2017). *Research methods and statistical analysis of research examples using SPSS and AMOS (For studies in humanities)*. Ahvaz: Shahid Chamran University Press. (In Persian)

Bhatti, M. H.; Ju, Y.; Akram, U.; Bhatti, M. H.; Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability, 11*(4), 1-21.

Begley, C. M. (2009). Developing inter-professional learning: Tactics, teamwork and talk. *Nurse Education Today, 29*(3), 276-283.

Bosselut, G.; Boiche, J., & Salame, B., et al. (2018). Transformational leadership and group cohesion in sport: Examining the mediating role of interactional justice using a within- and between-team approach. *International Journal of Sports Science & Coaching, 13*(6), 912-928.

Boughattas, W., & Kridis, N. (2017). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in Tunisian Sports Teams: Validation of the Tunisian Version of the Collective Efficacy Questionnaire for collective sports. *International Journal of Science Culture and Sport, 5*(1), 46-59.

Bylund, P. L. (2015). Signifying Williamson's contribution to the transaction cost approach: An agent-based simulation of coasean transaction costs and specialization. *Journal of Management Studies, 52*(1), 148-174.

Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research, 31*(1), 71-88.

Cassidy, S. (2018). *What you don't know can hurt you: The role of team member uncertainty in virtual team trust and performance*. Ph.D. Thesis of Philosophy in Psychology, University of Guelph, Ontario, Canada.

Ceric, A. (2015). *Trust in construction projects*. UK: Routledge.

Cevik, I., & Wang, B. (2018). Role conflict and role ambiguity impact on collective efficacy- Towards team cohesion: A France youth football team analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development, 4*(4), 47-62.

Charbonneau, D., & Wood, V. M. (2018) Antecedents and outcomes of unit cohesion and affective commitment to the Army. *Military Psychology, 30*(1), 43-53.

Chinara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly, 29*(2), 333-345.

Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review, 13*(4), 551-573.

Costa, A. C. (2003). Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. In B. Nooteboom, & F. Six, *The trust process in organizations: Empirical of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Pp. 105-124.

Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 119-154.

Costa, A. C.; Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 225-244.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Mayer, R. C., & Tang, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal, 21*, 563-576.

De Backer, M.; Boen, F.; Ceux, T., et al. (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise, 12*(2), 192-201.

DeOrtentiis, S. P.; Summers, J. K.; Ammeter, A. P.; Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust-team effectiveness relationship. *Career Development International, 18*(5), 521-543.

Faghih Nia, M. A., & Bahram Zadeh, H. A. (2019). A comprehensive model for identifying and explaining factors affecting burnout. *Journal of System Management, 5*(1), 171-190. (In Persian)

Farahi, R.; Mahmoodi, A. R.; Zarei Rahro, A. H., & Afkhami Ardakani, M. (2010). Designing teamwork effectiveness criteria (TQM and QCC approach) case study: Oil Industry Research Institute. *Human Resource Management in the Oil Industry, 4*(10), 70-39. (In Persian)

Fung, H-P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction, team effectiveness and project performance as perceived by project managers in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 8*(8), 205-216.

Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 10*, 588-607.

Jafarpoor, M. (2018). The pathology of group work in Iranian organizations. *Management Studies in Development and Evolution, 27*(87), 75-100. (In Persian)

Jarvenpaa, S. L.; Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems, 14*(4), 29-64.

Kao, S-F.; Tsai, C-Y.; Schinke, R., & Watson, J. C. (2019). A cross-level moderating effect of team trust on the relationship between transformational leadership and cohesion. *Journal of Sports Sciences, 37*(24), 2844-2852.

Karami, E., & Pourhassan, R. (2016). Explaining the relationship between conflict management, organizational climate and job performance (Case Study: Shiraz Water and Wastewater Company). *International Journal of Humanities and Cultural Studies, Special Issue*, 264-278. (In Persian)

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaymak, T. (2011). Group cohesion and performance: A search for antecedents. *Ekonomika a Management, 14*(4), 78-91.

Kim, T. K.; Ji, J. H., & Shin, H. K. (2019). The effects of role conflict and role ambiguity on team performance and the mediating effects of relationship conflict and task conflict among hospital employees. *Journal of Health Informatics and Statistics, 44*(2), 172-180.

Lee, M-H., & Ko, K-M. (2019). The influence of supervisors' leadership skills and team cohesion on team performance in environmental service industry. *Ekoloji, 28*(107), 1013-1017.

Lee, D. S.; Lee, K. C.; Seo, Y. W., & Choi, D. Y. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior, 42*, 47-56.

Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership, 7*(1), 57-88.

Mbuthia, M., & Thaddaeus, E. (2015) Validating customer loyalty model using structural equation modelling in a Kenyan hospital. *Open Access Library Journal, 2*(4), 1-11.

Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 535-546.

Mohammadi, M.; Marzughi, R.; Naseri Jahromi, R.; Dorfeshan, M., & Mokhtari, Z. (2015). The effect of cooperative teaching on students' group cohesion: The mediator role of cooperation approaches. *Knowledge & Research in Applied Psychology, 16*(3), 49-59. (In Persian)

Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In T. R. Sarbin, R. M. Carney, & C. Eoyang, *Citizen Espionage: Studies in trust and betrayal* (pp. 163-187). Westport, CT: Praeger Publishers.

Najafi, F.; Heydarinejad, S., & Shetabbushehri, S. (2018). The relationship between the leadership style of coaches, group cohesion and competitive anxiety in women's Futsal Premier League. *Sport Management Studies, 10*(47), 185-204. (In Persian)

Onag, Z., & Tepeci, M. (2014). Team effectiveness in sport teams: The effects of team cohesion, intra team communication and team norms on team member satisfaction and intent to remain. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150*, 420-428.

Ozer, M., & Karabulut, A. T. (2019). The effects of team enablers and team cohesion on project team success. *International Journal of Commerce and Finance, 5*(1), 102-120.

Palmatier, R. W.; Moorman, C., & Lee, J. Y. (2019). *Handbook on customer centricity: Strategies for building a customer-centric organization*. Cheltenham and Camberley: Edward Elgar Publishing.

Park, W-W.; Kim, M. S., & Gully, S. M. (2017). Effect of cohesion on the curvilinear relationship between team efficacy and performance. *Small Group Research, 48*(4), 455-481.

Paul, R.; Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication, 59*(3), 186-202.

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management, 39*(2), 313-338.

Polston-Murdoch, L. (2013). An investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment and gender. *Emerging Leadership Journeys, 6*(1), 13-44.

Pucetaite, R., & Lamsa, A. M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics, 82*(2), 325-337.

Reina, D., & Reina, M. (2015). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization (3rd Ed.)*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Rizo, J. R.; House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*, 150-163.

Salleh, M. J., & Kayode, B. K. (2014). An analysis to teachers' perceptions towards teamwork. *Asian Journal of Management Research, 4*(3), 516-526.

Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behavior. *Global Business Review, 17*(3), 594-609.

Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *The International Journal of Educational Management, 19*(6-7), 469-487.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.

Talebi, N., & Abdollahi, F. (2012). The relationship between coach leadership behavior, group cohesion, and performance of Iranian Women's Premier League Volleyball Teams. *Sport Management Studies, 4*(16), 78-63. (In Persian)

West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation.* BPS Blackwell: Oxford.

Wester, K. R., & Weiss, M. R. (2009). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist, 5*(2), 100-117.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# ارائه مدل معادلات ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند

**عبدالمجید ایمانی***
استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان
**نور محمد یعقوبی**
استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان
**فاطمه السادات عمیدی**
کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان
**فرحناز آهنگ**
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/pmt.v12i2.81596

## چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل معادلات ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند است. پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی- کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی است. جهت انجام پژوهش از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. در مرحله کیفی با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای شاخص‌ها و ابعاد مدل استخراج شد و در قالب مدلی، ترکیبی از مدل لیکرت و اهرنجانی مقوله‌بندی شدند. با بهره‌گیری از فن دلفی ابعاد و مؤلفه‌ها به تأیید خبرگان رسید . جامعه آماری مرحله کیفی خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی و محیط‌زیست بودند، که با بهره‌گیری از روش گلوله برفی ۱۰ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در مرحله کمی، جامعه آماری ترکیبی از کارشناسان و مدیران ارشد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند در نظر گرفته‌شدند که با توجه به جدول مورگان و با کمک نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۳۰ نفر آنان به‌عنوان نمونه تعیین گردیدند. شاخص‌های استخراج شده از مرحله کیفی در قالب پرسش‌نامه در اختیار نمونه قرار داده شد. روایی پرسش‌نامه در مرحله کیفی به تأیید خبرگان رسید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تعیین شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل علی -ساختاری سبز و عوامل میانجی- رفتاری سبز بر پیامدهای سبز تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین نقش میانجی عوامل میانجی- رفتاری سبز در رابطه میان عوامل علی- ساختاری سبز و پیامدهای سبز تأیید شد. با توجه به نتایج به مدیران شرکت‌ها توصیه می‌شود به عوامل علی- ساختاری و میانجی- رفتاری توجه ویژه نمایند.

**کلیدواژه‌ها**: مدیریت منابع انسانی سبز، ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای، مدل لیکرت، شهرک صنعتی بیرجند.

---

* نویسنده مسئول: abdolmajidimani@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۳

**مقدمه**

در عصر جهانی‌شدن به باور بسیاری از صاحب‌نظران، داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین سلاح اصلی سازمان‌ها در رقابت خواهد بود. از طرفی، افزایش نگرانی‌ها در مورد هشدارهای محیطی، تولیدکننده‌ها را مجبور به تلاش برای کاربرد راه‌کارهایی در زمینه مدیریت زیست‌محیطی نموده است (Hussain, Rigoni & Orij, 2018; Shakirian, 2018; Abdullah & Thurasamy, 2015). در پی این هشدارها، صدمات محیط، خواست‌های مشتریان و کاربران سازمان‌ها، رویکرد جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شد که از آن به‌عنوان مدیریت منابع انسانی سبز[1] یاد می‌شود (SeyedNaghavi & Daroeyon, 2014; Bon & JaaronZaid, 2018). مدیریت منابع انسانی سبز، به دنبال بررسی رابطه فعالیت‌های منابع انسانی با پایداری زیست‌محیطی است (Guerci & Carollo, 2016) و منجر به ادغام مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های پایداری سازمانی می‌شود (Esfahani, Hasani & Hosseininei, 2018). مدیریت منابع انسانی سبز سازمان‌هایی با کارکنان حامی محیط‌زیست، متعهد و صالح ایجاد می‌کند (Nejati, Rabiei & ChiappettaJabbour, 2017) و شامل روش‌هایی است که برای ایجاد نمودن و تقویت ارزش‌ها و رفتارهای مؤثر در حمایت از محیط‌زیست در بین کارکنان طراحی شده است (Tang, Chen, Jiang, Paille, & Jia, 2018). مدیریت منابع انسانی سبز به‌صورت استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمانی سبز تعریف می‌شود. این مدیریت از طریق فرایندهای مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش، عملکرد و پاداش سعی در ایجاد نیروی کاری دارد که فعالانه در دستیابی به اهداف سبز سازمان تلاش نماید (Chaudhary, 2018). مدیریت منابع انسانی سبز اشاره به این موضوع دارد که می‌بایست منابع انسانی را به‌گونه‌ای بازطراحی یا مهندسی مجدد نمود که نسبت به قوانین، سیاست‌ها، منابع، صحیح مصرف کردن، اسراف نکردن و غیره حساس شوند تا بدین طریق موجبات مصرف بهینه و هدفمند منابع و کاهش آلودگی محیط‌زیست را فراهم آورند (Shakirian, 2018). و با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی سازگار با محیط (Kim, Kim, Choi & Phetvaroon, 2019) به سازمان‌ها در زمینه هدایت یک محیط صمیمانه کمک می‌نماید (Aggarwal & Sharma, 2015). هدف اصلی مدیریت منابع انسانی سبز این است که کارکنان را از پیچیدگی‌های مدیریت زیست‌محیطی آگاه سازد تا از این طریق موجب بهره‌وری بیشتر و بهبود عملکرد زیست‌محیطی سازمان گردد (Masri &

---

[1]Green Human Resource Management

(Jaaron, 2017 به دلیل اهمیت منابع انسانی سبز در جلوگیری یا کاهش گرم شدن کره زمین، جلوگیری یا به حداقل رساندن بلایای طبیعی مانند باران‌های اسیدی، باران‌های قرمز، سونامی، سیل، طوفان، خشکسالی، جلوگیری یا به حداقل رساندن بیماری‌های بهداشتی به دلیل آلودگی و ایجاد اطمینان برای بقای انسان‌ها و سازمان‌های تجاری برای مدت‌زمان طولانی، سازمان‌ها باید برای تحقق ایدئولوژی سبز و باور عمومی به ارزش‌های سبز، ملاحظات بسیاری را در عملکرد زیست‌محیطی و مدیریت منابع انسانی خود لحاظ نمایند (Pavithradevi & Shya, 2016). ایجاد منابع انسانی سبز دارای ضروریات زیرساختی است که هرچند در ابتدا می‌تواند برای سازمان موجب هزینه‌هایی گردد اما در طولانی‌مدت به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت می‌تواند مزایای قابل‌ملاحظه‌ای را داشته باشد (SeyedNaghavi & Daroeyon, 2014).

**بیان مسئله**

در حال حاضر کشورهای مختلفی در جهان به استقرار نظام مدیریت سبز پرداخته‌اند، ولی می‌توان گفت دو کشور کانادا و ایران به‌طور رسمی این نظام را مطرح و در دست اجرا دارند. اما می‌توان اذعان داشت استقرار نظام مدیریت منابع انسانی سبز در کشور به‌طورجدی پیگیری نشده و لزوم اعمال آن و ارائه راه‌کارهای مدیریتی صحیح در سطح کلان کشور و در سطح خرد در نهادها و سازمان‌ها موردتوجه قرار نگرفته است. این موضوع در حالی است که اگر کارکنان و منابع انسانی از مسائل مهمی چون فنون مدیریت زائد آگاه نباشند، اقدامات سازمان در زمینه زیست‌محیطی با مشکلات زیادی مواجه خواهد شد. در یک‌کلام می‌توان گفت، اگر سازمان از وجود نیروهای آگاه به مقوله محیط‌زیست بهره نبرد، احتمال موفقیت او در این زمینه نسبت به سایر رقبا دچار شکست خواهد شد. بنابراین توجه به مدیریت منابع انسانی سبز در کشور دارای اهمیتی اساسی است. در این راستا به دلیل مشکلات زیست‌محیطی ناشی از فعالیت صنایع مختلف در شهرک‌های صنعتی کشور از این صنایع نیز انتظار می‌رود که به‌منظور انجام مسئولیت اجتماعی خود برای کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی در جهت مدیریت منابع انسانی سبز تلاش نمایند. شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند نیز همگام با این نظام در بخش‌های مختلف، هدف‌ها و برنامه‌هایی را مشخص نموده‌اند. در راستای پاسخگویی به مطالبات زیست‌محیطی، این شرکت‌ها هم‌زمان با توسعه کمی در ظرفیت‌ها و افزایش تنوع و کیفیت محصولات خود به دنبال کاهش آلودگی زیست‌محیطی و تبدیل شدن به یک سازمان سبز هستند و راهبرد خود را در این زمینه برمبنای تبدیل شدن به سازمان سبز در حوزه‌های مختلف تدوین نموده‌اند. این شرکت‌ها در حوزه‌های مختلف برنامه‌های حفاظت و صیانت از

محیط‌زیست را طراحی نموده و در حال اجرای آن هستند. اما مسئله اصلی آن‌ها نبود یک مدل جامع در زمینه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز است. لذا تلاش برای طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در این شرکت‌ها به‌گونه‌ای که منجر به ایجاد سازمانی سبز، مدیریتی سبز و منابع انسانی سبز، در تحقق اهداف زیست‌محیطی شود، امری ضروری می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر درصدد است با ارائه مدل مدیریت منابع انسانی سبز، فعالیت زیست‌محیطی این شرکت‌ها را به‌صورت جهت‌دار و با هدف فرهنگ‌سازی و درونی کردن توجه به محیط‌زیست، برنامه‌ریزی نماید تا با مشارکت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور هماهنگ با راهبردهای زیست‌محیطی، شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند برای پاسخگویی بهتر به مطالبات اجتماعی اقدام نمایند.

## چارچوب نظری تحقیق

سبز شدن یک چشم‌انداز برای جهان پایدار است و به تمام بخش‌های سازمان به‌خصوص بازاریابی، تولید، منابع مالی و انسانی کمک می‌نماید. با تدوین و نهادینه کردن ارزش‌های سبز در سازمان در بعد فراسازمانی موجب عشق و علاقه و تغییر سبک زندگی شخصی کارکنان شده و در بعد سازمانی موجب کاهش هزینه‌های داخلی، بهبود برند کارفرمایی و جذب متقاضیان دوست‌دار محیط‌زیست می‌شود (Mohammad NejadShoorakai, SeyyedJavadin, Shah Hosseini & Haj Karimi, 2016). به دنبال برگزاری اجلاس زمین در سال ۱۹۹۲ میلادی، مدیریت سبز در بخش‌های مختلف در کشورهای توسعه یافته و درحال‌توسعه استقرار یافته و توجه کشورها را به خود جلب نموده است. رویکرد مدیریت سبز برآمده از توجه به توسعه پایدار و به‌تبع آن، پایداری سازمانی نیز، توأم با رویکردهای اجتماعی و انگیزه‌های اقتصادی، سلامت و ایمنی جامعه، کارکنان و نیز نشر تصویر عمومی مطلوب سازمان در افق زمانی بلندمدت است. به همین خاطر سازمان‌ها باید برای تحقق ایدئولوژی سبز و باور عمومی به ارزش‌های سبز، ملاحظات بسیار زیست‌محیطی را در مدیریت زیست‌محیطی خود لحاظ نموده (Pavithradevi & hya, 2016) و زیر چتر ارزش‌های سبز اجتماعی با مدیریت سبز، سازمان سبز را خلق نمایند. مدیریت سبز فرآیندی سازمانی برای استفاده از نوآوری جهت دستیابی به پایداری، کاهش ضایعات، مسئولیت اجتماعی و مزیت رقابتی از طریق آموزش مداوم و با در نظر گرفتن اهداف و استراتژی‌های زیست‌محیطی است. در ایران، قانون مدیریت سبز در سال ۱۳۸۲ تصویب گردید، اما متأسفانه هنوز قدم‌های اولیه در جهت استقرار و اجرای این نظام مفید و ضروری صورت نگرفته است. به‌طورکلی چالش‌ها و موانع موجود را می‌توان از سه جنبه مشکلات و موانع مدیریتی، فنی و فرهنگی موردبررسی قرار داد. می‌توان اذعان داشت،

استقرار نظام مدیریت سبز در کشور به‌طورجدی پیگیری نشده و لزوم اعمال آن و ارائه راهکارهای مدیریتی صحیح در سطح کلان کشور و در سطح خرد در نهادها و ارگان‌ها موردتوجه قرار نگرفته است. از نظر فنی فقدان دانش موردنیاز در زمینه‌های بهینه‌سازی مصرف مواد و انرژی به‌ویژه در بخش اجرا و همچنین نبود متخصصین کافی در این زمینه ازجمله محدودیت‌های مهم به نظر می‌رسد. درنهایت فقدان دید و مسئولیت‌پذیری مدیران در رابطه با لزوم حفظ منابع و ذخائر کشور و نیز نداشتن آگاهی‌ها و آموزش‌های ضروری در استقرار نظام مدیریت سبز نقش مهمی در عدم دسترسی به اهداف ذکر شده دارند. سایر عواملی نظیر وجود نظام ناعادلانه پرداخت یارانه‌ها، گسترده بودن ساختار دولت و لزوم خصوصی‌سازی بخش‌های مختلف ازجمله عوامل غیرمستقیمی هستند که در این عدم توفیق نقش مهمی را ایفا می‌نمایند (Abbaspour & Khadivi, 2006). مدیریت منابع انسانی سبز که به مدیریت پایدار استفاده از سرمایه انسانی در جهت مشارکت و توجه به حفظ محیط‌زیست سالم اشاره دارد، در حال حاضر در حوزه کسب‌وکار دارای اهمیت فراوان می‌باشد (Ghaffari, 2018). اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد محیطی و پیامدهای مثبت آن بر عملکرد زیست‌محیطی به‌تدریج موردبررسی قرار گرفت و بسیاری از تکنیک‌های منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، ارزیابی کارایی، آموزش، پاداش، فرهنگ‌سازمانی، کار تیمی و تفویض اختیار به‌طور مؤثر جهت بهره‌گیری از ایدئولوژی‌های سبز شناسایی شدند (Masri & Jaaron, 2017). مدیریت منابع انسانی سبز به معنای استفاده از نیروی انسانی برای ارتقاء اقدامات زیست‌محیطی سازمان و افزایش آگاهی و تعهد کارکنان نسبت به مسائل زیست‌محیطی است (Ahmad, 2015). با وجود مطالعات اخیر روی مدیریت سرمایه انسانی سبز هنوز حجم کار تحقیقاتی در این حوزه بسیار محدود است (Jabbour, 2017; Dumont, Shen & Deng, 2017). ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی سبز مبتنی بر هماهنگی شیوه‌های مدیریت معمول منابع انسانی با اهداف زیست‌محیطی سازمان است. بنابراین، کارکنان باید در تصمیم‌گیری در زمینه کاهش اثرات شرکت‌ها در محیط‌زیست، بهبود آگاهی محیط‌زیست و ترویج رفتارهای سازگار با محیط‌زیست شرکت‌ها درگیر شوند (Siyambalapitiya, Zhang & Liu, 2018). سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی سبز را اجرا کرده‌اند، از اجرای آن سود برده و کارکنانشان دارای روحیه بهتری شده‌اند. افزایش فروش، معافیت‌های مالیاتی، کاهش ضایعات، بهبود محیط کاری، افزایش رضایت مشتری، پایداری و بهبود برند سازمانی نیز ازجمله مزایایی است که برای آن ذکر می‌شود (Jeong & Park, 2017). مدیریت منابع انسانی سبز در افزایش پایداری محیط‌زیستی سازمانی نقش یک کاتالیزور را ایفا می‌کند و این امر بر فعالیت‌های روزانه کارکنان

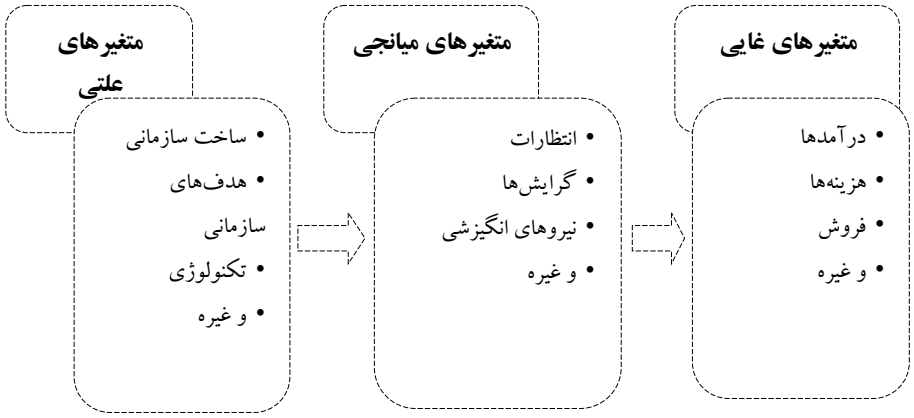
تأثیر می‌گذارد (Yusliza, Othman & Chiappetta Jabbour, 2017). به‌طورکلی مشخصه‌های منابع انسانی سبز شامل موارد زیر است: ۱- اعتقادات و مفروضات: چشم‌انداز محیطی مشترک و فرهنگ سبز؛ ۲- عامل‌های استراتژیک: افراد، اتخاذ و پیگیری فعالیت‌های سبز؛ ۳- مسیر مدیریت: رهبری و پشتیبانی از سیاست‌ها، رابطه دو طرفه، تعهد مدیریتی، کار تیمی، کارمندیابی سبز، ارزیابی و پاداش سبز، آموزش و توسعه و یادگیری سبز (Fayyazi, ShahbazMoradi, Afshar & Shahbaz Moradi, 2014).. به‌طورکلی رویکردها به مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند در یک دسته‌بندی مشتمل بر چهار دیدگاه فرانقشی (فرامأموریتی و فراکارکردی)، تجاری (مبتنی بر تعقل ابزاری)، راهبردی و عملیاتی (وظیفه‌ای و کارکردی) قرارگیرد. دیدگاه فرانقشی در پی تحقق ارزش‌های هم‌زیستی مسالمت‌آمیز سازمان با محیط است. دیدگاه تجاری مبتنی بر موجه جلوه دادن مأموریت‌های سازمان با اتخاذ رویکرد سبز است. دیدگاه راهبردی در مطالعات مدیریت منابع انسانی سبز، تخصیص جایگاه راهبردی به مفهوم سبز در راهبردهای سازمان است و دیدگاه عملیاتی، سعی در انعکاس مفاهیم سبز در عملکرد، نقش‌ها و وظایف منابع انسانی دارد (Tavakoli, 2018). از طرفی به‌غیر از مزایا، منابع انسانی سبز با محدودیت‌ها و چالش‌هایی نظیر: ۱- سخت بودن توسعه فرهنگ منابع انسانی سبز در کل سازمان؛ ۲- مشکل بودن اندازه‌گیری میزان اثرگذاری روش‌های منابع انسانی سبز روی رفتار کارکنان؛ ۳- نیاز به سرمایه‌گذاری بالا در مرحله اولیه و کند بودن نرخ بازگشت آن؛ ۴- سخت بودن تغییر رفتار کارکنان در یک زمان کوتاه و مشکل بودن استخدام کارکنان سبز با استعداد بالا، مواجه است (Aggarwal & Sharma, 2015). عوامل منابع انسانی سبز شامل این موارد است: ۱- تعهد مدیران ارشد؛ ۲- ارتباطات و همکاری‌های زیست‌محیطی کارکنان؛ ۳- آموزش زیست‌محیطی کارکنان؛ ۴- کار گروهی؛ ۵- مشارکت کارکنان؛ ۶- پاداش زیست‌محیطی کارکنان؛ ۷- برنامه‌های سبز که این برنامه‌ها در راستای حفظ محیط‌زیست با استفاده کارآمد منابع به‌منظور بهبود عملکرد زیست‌محیطی می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر برای رسیدن به هدف‌های زیست‌محیطی لازم است که سازمان برنامه‌هایی را در این رابطه در نظر گیرد و به اجرا در آورد (Boraghani, Photovat & Khadem, 2017).

## پیشینه تحقیق

نمونه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت پذیرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز به شرح زیر می‌باشد: شاکریان در پژوهشی تحت عنوان شناسایی و تعیین اولویت اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی به شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز پرداخت.

نتایج پژوهش نشان داد سه اقدام: ادغام اهداف و هدف‌گذاری زیست‌محیطی شرکت با سیستم ارزیابی عملکرد، گنجاندن شایستگی‌های زیست‌محیطی به‌عنوان یک بعد ویژه در مشخصات شغل و ایجاد برنامه آموزشی نظام‌مند جهت تأمین مهارت, دانش و نگرش زیست‌محیطی موردنیاز در هر یک از کارکنان دارای بالاترین اولویت هستند (Shakirian, 2018). بورقانی و همکاران در پژوهشی با عنوان اثرات عوامل منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی سازمان‌های تولیدی نشان دادند که ضریب تأثیر تعهد مدیریت ارشد به مدیریت محیط‌زیست، آموزش‌های محیطی کارکنان، کار گروهی کارکنان، مشارکت کارکنان، پاداش زیست‌محیطی به کارکنان و برنامه‌های زیست‌محیطی بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد. اما تأثیر ارتباطات و همکاری‌های زیست‌محیطی کارکنان بر عملکرد سازمان معنادار نیست (Boraghani et al., 2017). رجب‌پور در پژوهش خود تحت عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه زیستی مدیریت محیطی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی در اتخاذ و پیاده‌سازی مدیریت زیست‌محیطی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد شرکت‌هایی که از لحاظ کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارآمدتر و مؤثرتر هستند در پیاده‌سازی و اتخاذ نظام‌های مدیریت زیست‌محیطی تواناتر خواهند بود (Rajabpour, 2017). فیاضی و همکاران در پژوهش مدیریت منابع انسانی سبز، ابزاری نوین در خدمت اچ اس ای صنعت نفت اذعان داشتند که گسترش مواد و تکنولوژی نوین گرچه رفاه را افزایش می‌دهد اما به‌موازات خود مخاطرات جدیدی را نیز پیش روی بشر قرار می‌دهد که غلبه بر آن نیازمند احساس مسئولیت همگانی در اجرای برنامه‌های بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست اچ اس ایی، برای محافظت از جان انسان‌ها، محیط‌زیست و سرمایه‌های ملی می‌باشد. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند از راه‌های گوناگونی، به کنترل ریسک‌های محیطی یکی از اجزای اصلی برنامه اچ اس ایی پرداخته و یکی از این راه‌ها، پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز است (Fayyazi et al., 2014). کیم و همکاران در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار با محیط‌زیست کارکنان هتل به بررسی چگونگی بهبود رفتار سازگار با محیط‌زیست کارکنان و عملکرد زیست‌محیطی هتل‌ها از طریق مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز، تعهد سازمانی کارکنان، رفتار سازگار با محیط‌زیست آن‌ها و عملکرد زیست‌محیطی هتل را تقویت می‌کند. این مطالعه نشان داد که مدیریت ارشد هتل و مدیران منابع انسانی بهتر است به اتخاذ خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی سبز مبادرت ورزند (Kim et al., 2019). میشرا در پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی سبز: چارچوبی برای توسعه سازمانی پایدار در یک اقتصاد نوظهور، به بررسی وضعیت کارهای سبز منابع انسانی مانند آموزش محیط‌زیست، استخدام سبز، ارزیابی

عملکرد، مشارکت کارکنان و جبران خسارت پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که زمینه‌های بیشتری برای استفاده از پتانسیل کامل مدیریت منابع انسانی سبز برای تشویق رفتار محیطی در سازمان‌ها وجود دارد. همچنین داده‌ها نشان داد که حمایت از مدیریت و یادگیری متقابل میان بخش‌ها برای تسهیل رفتارهای سبز در میان کارکنان حیاتی است (Mishra, 2017). میلر و همکاران در مقاله‌ای با عنوان منابع انسانی سبز با مقایسه کیفی در یک شرکت چندملیتی در ایالات‌متحده به این نتیجه دست یافتند که انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز در حوزه‌های پاداش و ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها به ایجاد تعهد سبز در کارکنان منجر شده است (Millar, Ch&ana, Michael & Müller, 2016). احمد در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز، سیاست‌ها و شیوه‌ها اعتقاد دارد که برای موفقیت در مدیریت منابع انسانی سبز سیاست‌ها و شیوه‌ها، باید در چهار حوزه استخدام، آموزش، جبران خدمات و روابط کار تدوین شود (Ahmad, 2015). ادهی کری و دیمر در پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری به تأثیر منابع انسانی سبز در فرایند استخدام و ابتکار عمل‌های سبز در ایجاد فضایی اخلاقی و وفادار که در حفظ فرهنگ مؤثر بوده و موجبات کاهش هزینه و سودآوری بیشتر می‌شود اشاره‌کرده و آینده مدیریت منابع انسانی سبز را برای دخالت و همراهی کارکنان و سهام‌داران و مدیران امیدوارکننده می‌داند (Adhikari & Dimr, 2013). با توجه با مطالب بیان شده به‌منظور تدوین چهارچوب مفهومی پژوهش حاضر و ساخت و تعریف ارتباطات بین مفاهیم از مدل سه‌شاخگی اهرنجانی (MirzaiAhranjani&Sarlak, 2007) و مدل سه بعدی اثر بخشی رنسیس لیکرت استفاده شده است. لیکرت معتقد است برای سنجش اثربخشی، بسیاری از مدیران توجه خود را بر مفهوم بازده یا غایی معطوف می‌دارند، حال آنکه به اعتقاد وی متغیرهای غایی حاصل برآیند متغیرهای علتی و میانجی است.




**شکل ۱: رابطه بین متغیرهای علتی، میانجی و غایی بر اساس مدل لیکرت**

با توجه به این مطلب، و ازآن‌جهت که دسته‌بندی فوق در ساخت مدل معادلات ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز به کمک محققان در پژوهش حاضر آمده است به تعریف مختصر این سه دسته از متغیرها می‌پردازیم.

متغیرهای علتی: عبارت‌اند از آن عواملی که در جریان رشد و توسعه درون یک سازمان و نتایج و حاصل کار آن تأثیر می‌گذارد. این متغیرها، آن متغیرهای مستقلی هستند که به‌وسیله سازمان و مدیریت آن می‌توانند تغییر یا تعدیل پیدا کنند. راهبردها، مهارت‌ها و رفتار رهبری، تصمیمات مدیریت، خط‌مشی‌ها و ساخت سازمان مثال‌های متغیرهای علتی است.

متغیرهای میانجی: راهبردها، مهارت‌ها و رفتار رهبری و سایر متغیرهای علتی بر منابع انسانی یا متغیرهای میانجی یک سازمان اثر می‌گذارند. به‌زعم لیکرت، متغیرهای میانجی وضع جاری شرایط درونی سازمان را بیان می‌کنند و در ویژگی‌های آن نظیر مهارت‌ها، وظیفه‌شناسی، تعهد به هدف‌ها، انگیزش‌ها، ارتباطات، تصمیم‌گیری و قابلیت برای تعامل اثربخش، منعکس می‌شود. متغیرهای میانجی با ساختن و توسعه دادن سازمان ربط دارند و هدف‌های درازمدت محسوب می‌شوند. بازسازی متغیرهای میانجی یک گروه در یک سازمان کوچک ممکن است یک تا سه سال وقت بگیرد و در سازمان‌های بزرگ این کار تا هفت سال می‌تواند طول بکشد.

متغیرهای بازده یا غایتی: عبارت‌اند از متغیرهای وابسته‌ای که دستاوردهای سازمان را منعکس می‌کنند. شاید بیش از ۹۰ درصد مدیران، در ارزشیابی اثربخشی سازمان‌ها فقط به سنجش بازده توجه دارند. ازاین‌رو

اثربخشی یک مدیر بازرگانی غالباً به‌وسیله سود خالص تعیین می‌شود، اثربخشی یک استاد دانشگاه به‌وسیله تعداد مقالات و کتاب‌هایی که چاپ کرده معین می‌شود و اثربخشی یک مربی بسکتبال با تعداد برد و باخت‌های تیم او تعیین می‌گردد (Hersie & Blanchard, 1988).

در پژوهش حاضر علاوه بر مدل لیکرت از مدل سه شاخگی اهرنجانی (Mirzai Ahranjani & Sarlak, 2007) نیز به‌عنوان چارچوبی برای مقوله‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز کمک گرفته شده است. علت نام‌گذاری مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع، رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. به عبارتی بین سه‌شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به‌منظور تجزیه‌وتحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست. به‌زعم نگارندگان مدل سه شاخگی این سه شاخه عبارت‌اند از:

۱- عوامل ساختاری: دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به‌هم‌پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد؛ بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند، جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرند.

۲- عوامل زمینه‌ای: شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه خود همواره با نظام‌های محیطی درکنش و واکنش دائمی است. ازاین‌رو، همه علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به‌موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند.

۳- عوامل رفتاری: شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به‌هم‌پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. هرگونه عوامل و متغیرهایی که به‌طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی باشند، در این شاخه قرار می‌گیرند (Mirzai Ahranjani & Sarlak, 2007).

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی- کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جهت انجام پژوهش از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است.

**جامعه و نمونه تحقیق**

در مرحله کیفی جامعه آماری پژوهش خبرگان فعال در مدیریت منابع انسانی و محیط‌زیست بودند که با بهره‌گیری از روش گلوله برفی ده نفر آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری مرحله کمی ترکیبی از کارشناسان و مدیران ارشد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند در نظر گرفته شد که در بخش‌های مختلف صنعت مشغول به کار هستند. با توجه به جدول مورگان نمونه آماری ۱۳۰ نفر تعیین و این تعداد به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای به شرح جدول ۳ انتخاب شد.

**جدول (۳): جامعه آماری پژوهش**

| شرکت | جامعه | نمونه |
|---|---|---|
| طاق بیست | ۱۳ | ۸ |
| مهراس | ۱۴ | ۹ |
| سامان | ۲۲ | ۱۴ |
| دان و علوفه | ۲۱ | ۱۳ |
| فرزاد | ۴۳ | ۲۷ |
| آیدا | ۲۹ | ۱۸ |
| نیلوفر فاز ۱ | ۲۷ | ۱۷ |
| نیلوفر فاز ۲ | ۲۶ | ۱۶ |
| ماهدیس | ۱۳ | ۸ |

**فرآیند انجام تحقیق**

مرحله کیفی- گام اول: استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز: در این گام با مطالعه مدل‌ها و مطالعات مطرح شده در حیطه موضوع پژوهش در بین بازه زمانی سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۸ میلادی و ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۷ شمسی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز مطابق جدول ۱ استخراج گردید:

**جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده مدیریت منابع انسانی سبز**

| ابعاد | مؤلفه‌ها | منبع |
|---|---|---|
| نهادهای قانون‌گذار | ۱- فشار قانونی نهادهای قانون‌گذار به شرکت‌های فعال در صنعت | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | ۲- حمایت قانونی نهادهای قانون‌گذار از شرکت‌های دوست دار محیط‌زیست | |
| فشار مشتری | ۳- جهت‌گیری زیست‌محیطی عمده مشتریان | ماکرو گراچی وهمکاران ۲۰۱۵ |
| | ۴- حمایت مشتریان از ابتکارات زیست‌محیطی کشور | |
| فشار | ۵- مطابقت محصولات این شرکت با مقررات زیست‌محیطی بسیاری | ماکرو گراچی و همکاران |

| | | |
|---|---|---|
| گروه‌های ذی‌نفع | از کشورها | ۲۰۱۵ |
| | ۶- کنترل عدم استفاده از مواد خطرناک در صنعت با توجه به مقررات زیست‌محیطی شدید | |
| مزیت رقابتی | ۷- به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق مسئولیت‌های اجتماعی شرکت | سجاد حسین و همکاران ۲۰۱۶ |
| | ۸- به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق تضمین شیوه‌های مدیریت سبز | |
| خرید سبز | ۹- اطلاع فروشنده از امکان کسب‌وکار در این محصولات | سیریم و همکاران ۲۰۱۶، جابور و جابور۲۰۱۵ |
| | ۱۰- خرید مواد و محصولات (کامپیوتر) از شرکت‌هایی که از مواد بازیافت شده استفاده می‌کنند. | |
| جذب سبز | ۱۱- واردکردن معیارهای زیست‌محیطی در فرایند جذب نظیر انتخاب افراد دوستدار محیط‌زیست | الریچ وهمکاران ۱۹۹۷، اوپاتا وآلروجا۲۰۱۴ |
| | ۱۲- توجه به معیارهای زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی | |
| طراحی مشاغل | ۱۳- طراحی شغل‌ها و موقعیت‌های جدید به‌منظور تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی سازمان‌ها | اوپاتا ۲۰۱۳ |
| | ۱۴- اجرای شغل‌ها و موقعیت‌های جدید به‌منظور تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی سازمان‌ها | |
| مدیریت پاداش | ۱۵- در نظر گرفتن پاداش‌های ماهانه برای ایده‌های خوب کارکنان در مورد مدیریت زیست‌محیطی | رنویک ۲۰۱۲، آنتون آرولراجاوهمکاران ۲۰۱۵ |
| | ۱۶- دادن پاداش برای ابتکارات یا عملکرد خلاقانه محیطی | |
| | ۱۷- در نظر گرفتن پاداش مالی برای عملکرد زیست‌محیطی خوب کارکنان | |
| انتخاب | ۱۸- انتخاب متقاضیان آگاه به مسائل زیست‌محیطی | اوپاتا ۲۰۱۳، رنویک وهمکاران۲۰۱۳ |
| | ۱۹- انتخاب متقاضیانی که در زندگی شخصی به‌عنوان یک شهروند، رفتارهای سبز را به کار می‌گیرند. | |
| تجزیه‌وتحلیل شغل | ۲۰- اضافه کردن بعد زیست‌محیطی به‌عنوان یک وظیفه در شرح شغل | رمضانی و خلیل‌آبادی ۱۳۹۴ |
| | ۲۱- در نظر گرفتن شایستگی سبز به‌عنوان یک شایستگی خاص در مشخصات شغل | |
| مدیریت قوانین | ۲۲- تدوین و انتشار قوانین رسمی مبتنی بر مفاهیم سبز مسائل زیست‌محیطی | رمضانی و خلیلی آبادی ۱۳۹۴ |
| | ۲۳- ایجاد و توسعه سیستم‌های قانونی برای تنبیه و تشویق کارکنان بر مبنای عملکرد سبز آن‌ها | |
| خلاقیت در برنامه منابع | ۲۴- خلاقیت در اقدامات زیست‌محیطی سازمان | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | ۲۵- نوآوری در برنامه‌های منابع انسانی در مورد مسائل | |

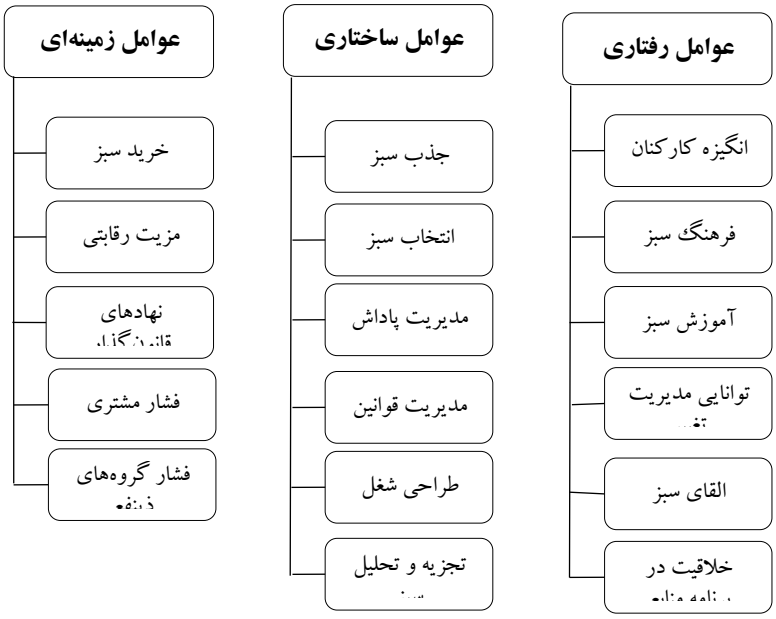
| | | |
|---|---|---|
| انسانی | زیست‌محیطی سازمان | |
| توانایی مدیریت تغییر | ۲۶- توان تیم مدیریت منابع انسانی در ایجاد و مدیریت تغییرات درون سازمان | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | ۲۷- توان تیم مدیریت منابع انسانی در ایجاد حس ضرورت و اهمیت مسائل زیست‌محیطی در سازمان | |
| فرهنگ سبز | ۲۸- تدوین و نهادینه‌سازی ارزش‌های سبز در سازمان | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | ۲۹- ایجاد فضای کاری سبز و گل و گیاه در محیط کار به‌عنوان نماد فرهنگ | |
| آموزش سبز | ۳۰- انتقال دانش و مهارت درست در مورد مفهوم سبز برای به‌کارگیری و حل مسائل در این زمینه | رمضانی و خلیل‌آبادی ۱۳۹۴، اوپاتا۲۰۱۳ |
| | ۳۱- تحلیل و نیازسنجی برای شناسایی نیازهای سبز کارکنان | |
| القاء سبز | ۳۲- آشنا کردن کارکنان جدید با تلاش‌های سازمان برای سبز شدن | اوپاتا ۲۰۱۳، اوپاتا وآلروجا۲۰۱۴ |
| | ۳۳- نشان دادن توسعه برنامه‌های القاء رفتار شهروندی سبز کارکنان فعلی | |
| انگیزه کارکنان | ۳۴- دادن انگیزه‌های ملموس به کارکنان در رابطه با برنامه‌های زیست‌محیطی | ماکرو گراچی و همکاران،۲۰۱۵ |
| | ۳۵- دادن انگیزه‌های غیر ملموس به کارکنان مانند کاشت درخت برای هر کارمند | |
| برند کارفرمایی معتبر | ۳۶- میزان بهبود برند شرکت درنتیجه توجه به مسائل زیست‌محیطی | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵، مریم خان۲۰۱۵ |
| | ۳۷- جذابیت شرکت برای مشتریان درنتیجه توجه به مسائل سبز | |
| کاهش هزینه‌های داخلی سازمان | ۳۸- کاهش هزینه‌های شرکت به دلیل کاهش مصرف انرژی و مواد | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵، مریم خان۲۰۱۵ |
| | ۳۹- رسیدن به سطح مطلوب با استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای به حداکثر رساندن منابع طبیعی خود از طریق استفاده از ضایعات | |
| سود پایدار سازمان | ۴۰- سودآوری پایدارتر سازمان به دلیل توجه به اهداف بلندمدت فرا سازمانی | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | ۴۱- کاهش خستگی کارکنان، غیبت و گردش مالی با ایجاد محیط کار مطلوب | |
| ابتکارات سبز | ۴۲- ارائه دوچرخه رایگان به کارکنان برای آمدن به محل کار به‌جای رانندگی | شئب احمد ۲۰۱۵، دملو وهمکاران۲۰۱۶ |

مرحله کیفی- گام دوم: در این گام ابعاد و شاخص‌های استخراج شده از گام یک در قالب مدل لیکرت مقوله‌بندی شد. نتایج حاصل از اجرای این گام به شرح شکل ۲ می‌باشد:

مرحله کیفی- گام سوم: در این گام ابعاد و شاخص‌های استخراج شده از گام یک در قالب مدل اهرنجانی مقوله‌بندی شد. نتایج حاصل از اجرای این گام به شرح شکل ۳ می‌باشد.

مرحله اول- گام چهارم: در این گام ابعاد و شاخص‌های استخراج شده از گام یک در قالب مدل ترکیبی لیکرت و اهرنجانی مقوله‌بندی شد. نتایج حاصل از اجرای این گام به شرح جدول ۲ می‌باشد.

**شکل ۲: مقوله‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی بر اساس مدل لیکرت**




**شکل ۳: مقوله‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی بر اساس مدل اهرنجانی**

**جدول (۲): مقوله‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های استخراجی بر اساس مدل لیکرت و اهرنجانی**

| مقوله | ابعاد | مؤلفه‌ها | منبع |
|---|---|---|---|
| عوامل علی زمینه‌ای سبز | نهادهای قانون‌گذار | ۱- فشار قانونی نهادهای قانون‌گذار به شرکت‌های فعال در صنعت | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | | ۲- حمایت قانونی نهادهای قانون‌گذار از شرکت‌های دوست دار محیط‌زیست | |
| | فشار مشتری | ۳- جهت‌گیری زیست‌محیطی عمده مشتریان | ماکرو گراچی وهمکاران ۲۰۱۵ |
| | | ۴- حمایت مشتریان از ابتکارات زیست‌محیطی کشور | |
| | فشار گروه‌های ذی‌نفع | ۵- مطابقت محصولات این شرکت با مقررات زیست‌محیطی بسیاری از کشورها | ماکرو گراچی و همکاران ۲۰۱۵ |
| | | ۶- کنترل عدم استفاده از مواد خطرناک در صنعت با توجه به مقررات زیست‌محیطی شدید | |
| | مزیت رقابتی | ۷- به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق مسئولیت‌های اجتماعی شرکت | سجاد حسین و همکاران ۲۰۱۶ |
| | | ۸- به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق تضمین | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | شیوه‌های مدیریت سبز | |
| | خرید سبز | ۹- اطلاع فروشنده از امکان کسب‌وکار در این محصولات | سیریم و همکاران ۲۰۱۶، جابور و جابور۲۰۱۵ |
| | | ۱۰- خرید مواد و محصولات (کامپیوتر) از شرکت‌هایی که از مواد بازیافت شده استفاده می‌کنند. | |
| عوامل علی _ساختاری سبز | جذب سبز | ۱۱- واردکردن معیارهای زیست‌محیطی در فرایند جذب نظیر انتخاب افراد دوستدار محیط‌زیست | الریچ وهمکاران ۱۹۹۷، اوپاتا وآلروجا۲۰۱۴ |
| | | ۱۲- توجه به معیارهای زیست‌محیطی در آگهی‌های استخدامی | |
| | طراحی مشاغل | ۱۳- طراحی شغل‌ها و موقعیت‌های جدید به‌منظور تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی سازمان‌ها | اوپاتا ۲۰۱۳ |
| | | ۱۴- اجرای شغل‌ها و موقعیت‌های جدید به‌منظور تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی سازمان‌ها | |
| | مدیریت پاداش | ۱۵- در نظر گرفتن پاداش‌های ماهانه برای ایده‌های خوب کارکنان در مورد مدیریت زیست‌محیطی | رنویک ۲۰۱۲، آنتون آرولراجاوهمکاران ۲۰۱۵ |
| | | ۱۶- دادن پاداش برای ابتکارات یا عملکرد خلاقانه محیطی | |
| | | ۱۷- در نظر گرفتن پاداش مالی برای عملکرد زیست‌محیطی خوب کارکنان | |
| | انتخاب | ۱۸- انتخاب متقاضیان آگاه به مسائل زیست‌محیطی | اوپاتا ۲۰۱۳، رنویک وهمکاران۲۰۱۳ |
| | | ۱۹- انتخاب متقاضیانی که در زندگی شخصی به‌عنوان یک شهروند، رفتارهای سبز را به کار می‌گیرند. | |
| | تجزیه‌وتحلیل شغل | ۲۰- اضافه کردن بعد زیست‌محیطی به‌عنوان یک وظیفه در شرح شغل | رمضانی و خلیل‌آبادی ۱۳۹۴ |
| | | ۲۱- در نظر گرفتن شایستگی سبز به‌عنوان یک شایستگی خاص در مشخصات شغل | |
| | مدیریت قوانین | ۲۲- تدوین و انتشار قوانین رسمی مبتنی بر مفاهیم سبز مسائل زیست‌محیطی | رمضانی و خلیلی آبادی ۱۳۹۴ |
| | | ۲۳- ایجاد و توسعه سیستم‌های قانونی برای تنبیه و تشویق کارکنان بر مبنای عملکرد سبز آن‌ها | |
| عوامل میانجی _رفتاری سبز | خلاقیت در برنامه منابع انسانی | ۲۴- خلاقیت در اقدامات زیست‌محیطی سازمان | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | | ۲۵- نوآوری در برنامه‌های منابع انسانی در مورد مسائل زیست‌محیطی سازمان | |
| | توانایی مدیریت تغییر | ۲۶- توان تیم مدیریت منابع انسانی در ایجاد و مدیریت تغییرات درون سازمان | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | | ۲۷- توان تیم مدیریت منابع انسانی در ایجاد حس | |

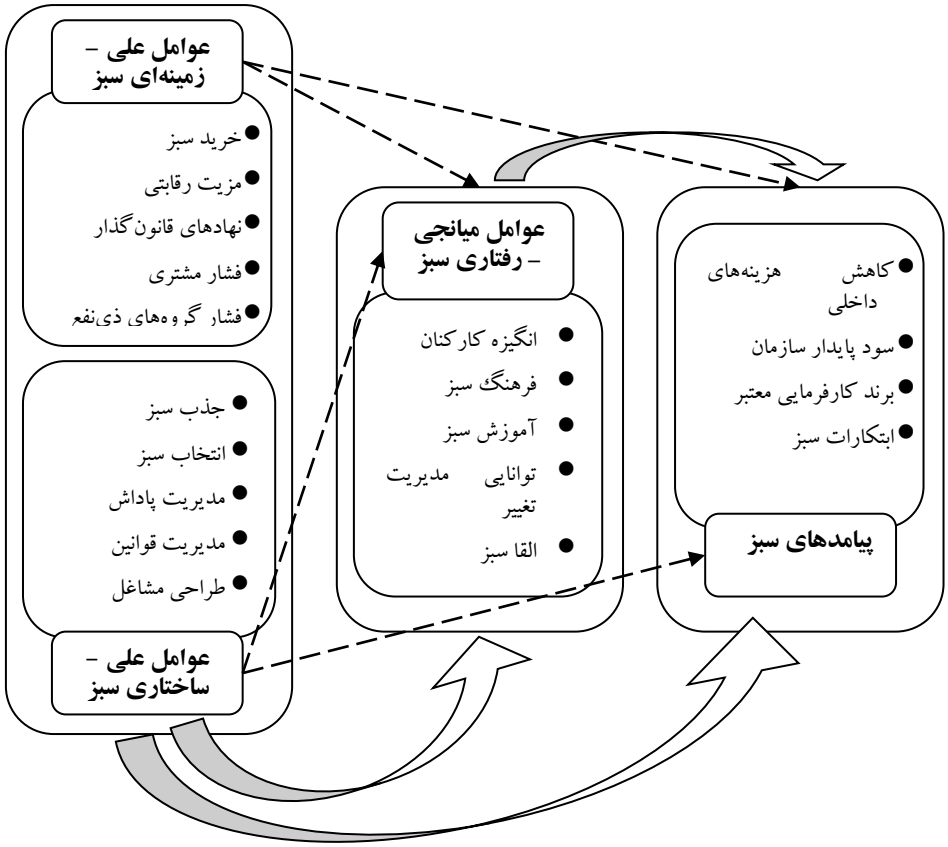
| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ضرورت و اهمیت مسائل زیست‌محیطی در سازمان | |
| | فرهنگ سبز | ۲۸- تدوین و نهادینه‌سازی ارزش‌های سبز در سازمان | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | | ۲۹- ایجاد فضای کاری سبز و گل و گیاه در محیط کار به‌عنوان نماد فرهنگ | |
| | آموزش سبز | ۳۰- انتقال دانش و مهارت درست در مورد مفهوم سبز برای به‌کارگیری و حل مسائل در این زمینه | رمضانی و خلیل‌آبادی ۱۳۹۴، اوپاتا۲۰۱۳ |
| | | ۳۱- تحلیل و نیازسنجی برای شناسایی نیازهای سبز کارکنان | |
| | القاء سبز | ۳۲- آشنا کردن کارکنان جدید با تلاش‌های سازمان برای سبز شدن | اوپاتا ۲۰۱۳، اوپاتا وآلروجا۲۰۱۴ |
| | | ۳۳- نشان دادن توسعه برنامه‌های القاء رفتار شهروندی سبز کارکنان فعلی | |
| | انگیزه کارکنان | ۳۴- دادن انگیزه‌های ملموس به کارکنان در رابطه با برنامه‌های زیست‌محیطی | ماکرو گراچی و همکاران،۲۰۱۵ |
| | | ۳۵- دادن انگیزه‌های غیر ملموس به کارکنان مانند کاشت درخت برای هر کارمند | |
| پیامدهای سبز | برند کارفرمایی معتبر | ۳۶- میزان بهبود برند شرکت درنتیجه توجه به مسائل زیست‌محیطی | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵، مریم خان۲۰۱۵ |
| | | ۳۷- جذابیت شرکت برای مشتریان درنتیجه توجه به مسائل سبز | |
| | کاهش هزینه‌های داخلی سازمان | ۳۸- کاهش هزینه‌های شرکت به دلیل کاهش مصرف انرژی و مواد | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵، مریم خان۲۰۱۵ |
| | | ۳۹- رسیدن به سطح مطلوب با استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز برای به حداکثر رساندن منابع طبیعی خود از طریق استفاده از ضایعات | |
| | سود پایدار سازمان | ۴۰- سودآوری پایدارتر سازمان به دلیل توجه به اهداف بلندمدت فرا سازمانی | شورکایی وهمکاران ۱۳۹۵ |
| | | ۴۱- کاهش خستگی کارکنان، غیبت و گردش مالی با ایجاد محیط کار مطلوب | |
| | ابتکارات سبز | ۴۲- ارائه دوچرخه رایگان به کارکنان برای آمدن به محل کار به‌جای رانندگی | شئب احمد ۲۰۱۵، دملو وهمکاران۲۰۱۶ |
| | | ۴۳- استفاده کمتر از کاغذ و انتشار و ضبط اطلاعات به‌صورت آنلاین | |

مرحله کیفی- گام پنجم: در این گام فن دلفی برای دریافت نظر خبرگان به شرح زیر انجام شد: در دور اول مقولات و ابعاد استخراج شده در قالب یک پرسش‌نامه به خبرگان داده شد و از خبرگان سؤال شد که آیا هر یک از این ابعاد برای مقولات مورد نظرشان تناسب دارند؟ اگر جواب بله است آیا این ابعاد جامعیت دارد؟ از اعضای پنل خواسته شد به ابعاد امتیاز یک تا پنج بدهند و ابعادی هم که به نظرشان در پرسش‌نامه نیامده اضافه نمایند. همه اعضای پانل با امتیاز بالا ابعاد را تأیید کرده و بعضی نظراتی اضافه نمودند که پس از بررسی معلوم شد این نظرات در ابعاد موجود مستتر است، بنابراین حذف شدند. در دور دوم ابعاد همراه با شاخص‌ها در قالب پرسش‌نامه به اعضای پانل داده شد و از ایشان خواسته شد که بیان نمایند که آیا هر شاخص با بعد مورد نظرش تناسب دارد؟ اگر دارد مؤلفه جامعیت دارد؟ از اعضای پانل خاسته شد به هر شاخص امتیاز یک تا پنج بدهند. و شاخص‌های مورد نظر خود را نیز اضافه نمایند. یک شاخص در مدیریت تغییر و یک شاخص در تجزیه‌وتحلیل شغل اضافه شد که این شاخص‌ها پس از سؤال مجدد از خود خبره رفع ابهام و حذف شد. در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق‌نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب کندال برای پاسخ اعضا درباره مقوله‌ها و ابعاد بالای ۰/۸۱۸ بود که نشان از توافق بالا در بین اعضای پانل دلفی است. در دور دوم دلفی عدد بدست آمده از ضریب کندال ۶۷/ بود که حاکی از توافق اعضای پانل دلفی است. پس از انجام فن دلفی و نظرخواهی از خبرگان مدل مفهومی پژوهش با توجه به مدل لیکرت و اهرنجانی به شرح زیر ترسیم و مطابق با مدل فرضیات پژوهش تدوین گردید.

مطابق مدل مفهومی، «عوامل علی _ساختاری سبز» و «عوامل علی _زمینه‌ای سبز» به‌عنوان متغیر مستقل، «عوامل میانجی_ رفتاری سبز» به‌عنوان متغیر میانجی و پیامدهای سبز به‌عنوان متغیر وابسته موردبررسی و سنجش قرار گرفت. با توجه به مدل مفهومی فرضیات پژوهش به شرح زیر تدوین گردید.

فرضیه اول: عوامل علی- زمینه‌ای سبز بر عوامل میانجی- رفتاری سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه دوم: عوامل علی- ساختاری سبز بر عوامل میانجی- رفتاری سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.




**شکل ۴: مدل مفهومی پژوهش**

فرضیه سوم: عوامل علی- زمینه‌ای سبز بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه چهارم: عوامل علی- ساختاری سبز بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه پنجم: عوامل میانجی- رفتاری سبز بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه ششم: عوامل میانجی _رفتاری سبز در رابطه بین عوامل علی زمینه‌ای سبز و پیامدهای سبز به‌عنوان متغیر میانجی در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه هفتم: عوامل میانجی_ رفتاری سبز در رابطه بین عوامل علی ساختاری سبز و پیامدهای سبز به‌عنوان متغیر میانجی در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد.

در مرحله کمی مدل مفهومی آزمون شد و فرضیات تدوین شده براساس مدل مفهومی در جامعه آماری بررسی گردید. با بهره‌گیری از شاخص‌های بدست آمده از مرحله کیفی، پرسش‌نامه پژوهش در قالب ۴۳ سؤال تنظیم گردید.

**روایی و پایایی ابزار تحقیق**

روایی پرسش‌نامه تحقیق در مرحله کیفی از طریق نظر سنجی از خبرگان تعیین شد و پایایی پرسش‌نامه نیز در مرحله کمی از طریق آلفای کرونباخ آزمون گردید.

**شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها**

برای تحلیل داده‌ها ازنرم افزار SPSS نسخه ۱۴ و smart pls استفاده گردیده است

**نتایج تحقیق**

در ابتدا با توجه به محدودیت‌های موجود به‌طور خلاصه به اطلاعات توصیفی پرداخته شده و در ادامه به تحلیل نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها اشاره می‌گردد.

**آمار توصیفی**

نتایج حاصل از آمار توصیفی بدین شرح بود: بررسی فراوانی آزمودنی‌ها نشان داد که ۸۴/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان، مرد و ۱۵/۴ درصد زن، ۱۹/۲ درصد، مجرد و ۷۳/۸ درصد متأهل بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان بین رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند. از نظر میزان تحصیلات، اکثر افراد نمونه، دارای تحصیلات لیسانس و از نظر سابقه خدمت بیش از ۹۳ درصد نمونه دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۵ سال بودند.

**آمار استنباطی**

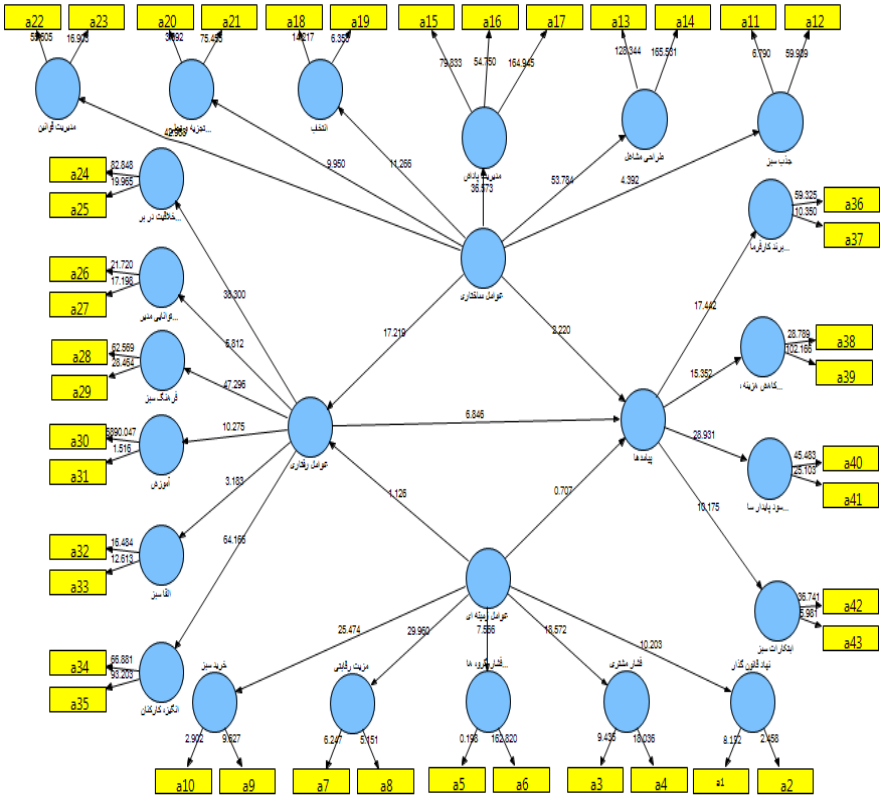
در مرحله آمار استباطی قبل از آزمون فرضیات به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری پرداخته شد. برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از دو مورد پایایی و روایی استفاده شد. همان‌طور که در جدول چهارم مشاهده می‌شود، مقادیر شاخص‌های فوق نشان از برازش مناسب شاخص‌های مورد سنجش دارد.

برای برازش بخش ساختار از اعداد معناداری t استفاده شد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد

دارد. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید.

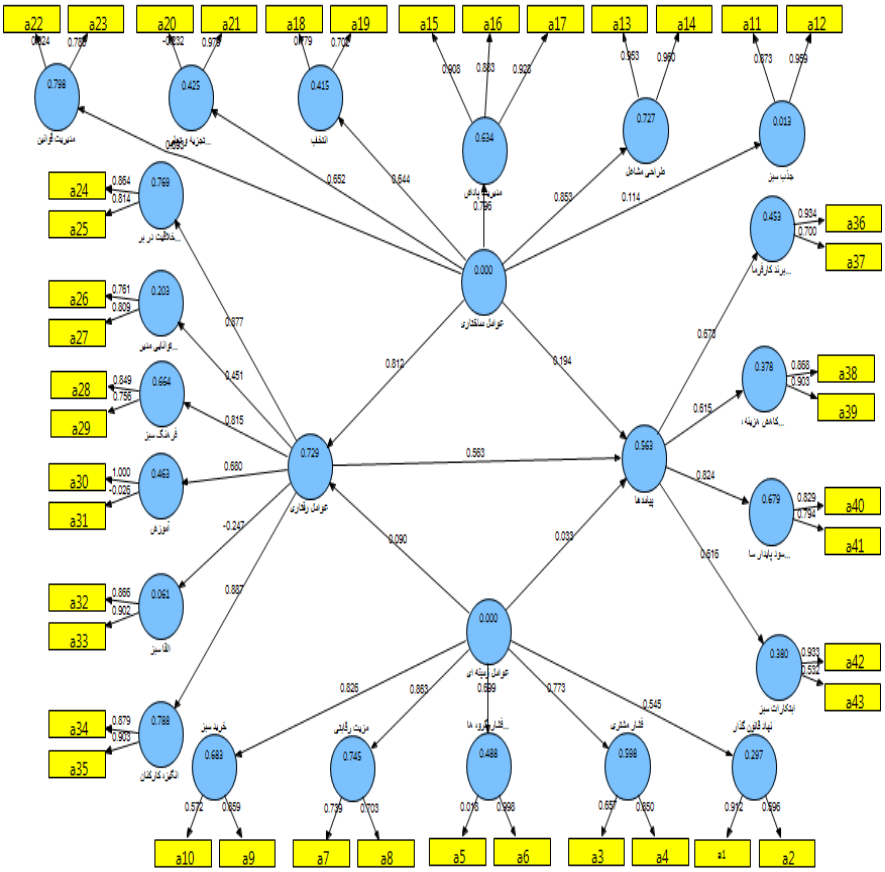
**جدول (۴): مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقدار میانگین واریانس استخراج شده**

| ردیف | متغیر | مقدار آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | روایی همگرا | مقادیر اشتراکی |
|---|---|---|---|---|---|
| | | بزرگ‌تر از ۷/ | بزرگ‌تر از ۷/ | بزرگ‌تر از ۵/ | |
| ۱ | عوامل علی_زمینه‌ای سبز | /۸ | /۸۶ | ۰/۵۷ | ۰/۵۷ |
| ۲ | عوامل علی_ساختاری سبز | /۸۱ | /۸۵ | ۰/۵۱ | ۰/۵۱ |
| ۳ | عوامل میانجی_رفتاری سبز | /۷۶ | /۸۴ | ۰/۵۰ | ۰/۵۰ |
| ۴ | پیامدهای سبز | /۷۶ | /۸۳ | ۰/۵۱ | ۰/۵۱ |




**شکل ۵: آماره‌های t مربوط به ضرایب مسیر بین متغیرهای اصلی پژوهش**

در مرحله آزمون فرضیات به بررسی هفت فرضیه پژوهش با بهره‌گیری از خروجی آماره t و خروجی ضرایب مسیر پرداخته شد. که نتایج آن به شرح زیر است.




**شکل ۶: ضرایب مسیر بین متغیرهای اصلی پژوهش**

فرضیه اول: با توجه به شکل پنجم مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل زمینه‌ای بر عوامل رفتاری برابر با ۱/۱۲۵ می‌باشدکه کمتر از ۱/۹۶ است و به معنای عدم تأیید رابطه می‌باشد. میزان تأثیر عوامل زمینه‌ای بر عوامل رفتاری با توجه به شکل ششم ۰/۰۹۰ گزارش شده است که از نظر آماری نشان‌دهنده تأثیری مستقیم و خیلی ضعیف می‌باشد.

فرضیه دوم: با توجه به شکل پنجم مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل ساختاری بر عوامل رفتاری برابر با ۱۷/۲۱۹ شده است که بیشتر از ۱/۹۶ است و به معنای تأیید رابطه می‌باشد. میزان تأثیر عوامل ساختاری بر عوامل رفتاری با توجه به شکل ششم ۰/۸۱۲ گزارش شده است که از نظر آماری نشان‌دهنده تأثیری مستقیم و خیلی قوی می‌باشد.

فرضیه سوم: با توجه به شکل پنجم مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل زمینه‌ای بر پیامدها برابر با ۰/۷۰۷ شده است که کمتر از ۱/۹۶ است و به معنای عدم تأیید رابطه می‌باشد. میزان تأثیر عوامل زمینه‌ای بر پیامدها با توجه به شکل ششم ۰/۰۳۳ گزارش شده است که از نظر آماری نشان‌دهنده تأثیری مستقیم و خیلی ضعیف می‌باشد.

فرضیه چهارم: با توجه به شکل پنجم مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل ساختاری بر پیامدها برابر با ۲/۲۲۰ شده است که بیشتر از ۱/۹۶ است و به معنای تأیید رابطه می‌باشد. میزان تأثیر عوامل ساختاری بر پیامدها با توجه به شکل ششم ۰/۱۹۴ گزارش شده است که از نظر آماری نشان دهنده تأثیری مستقیم و ضعیف می‌باشد.

فرضیه پنجم: با توجه به شکل پنجم مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل رفتاری بر پیامدها برابر با ۶/۵۸۸ شده است که بیشتر از ۱/۹۶ است و به معنای تأیید رابطه می‌باشد. میزان تأثیر عوامل رفتاری بر پیامدها با توجه به شکل ششم ۰/۵۶۳ گزارش شده است که از نظر آماری نشان‌دهنده تأثیری مستقیم و متوسط می‌باشد.

فرضیه ششم: با توجه به شکل پنجم آماره t برای ضریب مسیر عوامل زمینه‌ای برعوامل رفتاری ۱/۱۲۵ شده است که کمتر از ۱/۹۶ است و آماره t برای ضریب مسیر عوامل زمینه‌ای بر پیامدها ۷۰۷/ شده است که از ۱/۹۶ کمتر می‌باشد. لذا تأثیر عوامل زمینه‌ای به عوامل رفتاری از نظر آماری معنی‌دار نمی‌باشد و می‌توان گفت که عوامل زمینه‌ای از طریق عوامل رفتاری تأثیر معنی‌داری بر پیامدها ندارد. در واقع عوامل رفتاری نمی‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی بین عوامل زمینه‌ای و پیامدها در نظر گرفته شود.

فرضیه هفتم: با توجه به شکل پنجم آماره t برای ضریب مسیر عوامل ساختاری به عوامل رفتاری ۱۶/۷۲۷ شده است و آماره t برای ضریب مسیر عوامل رفتاری به پیامدها ۶/۵۸۸ شده است که هر دو از ۱/۹۶ بیشتر بوده و مبین معنی‌داری ضریب مسیر مربوطه می‌باشد. لذا می‌توان گفت که عوامل ساختاری از طریق عوامل رفتاری تأثیر معنی‌داری بر پیامدها دارد. از طرفی ضریب مسیر عوامل ساختاری به عوامل زمینه‌ای ۰/۸۱۲ شده است و ضریب مسیر عوامل زمینه‌ای به پیامدها ۰/۵۶۳ شده است که می‌توان نتیجه گرفت

میزان تأثیر عوامل ساختاری بر پیامدها از طریق متغیر میانجی عوامل رفتاری ۰/۴۵۷ است که از نظر جهت مستقیم و از نظر شدت متوسط محسوب می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

نقش روزافزون توسعه پایدار و فراتر از همه، جنبه اکولوژیکی آن، در توسعه حاشیه رقابتی شرکت‌های مدرن منجر به متداول شدن پرسش ادغام کارهای زیست‌محیطی در حوزه سیاست‌گذاری منابع انسانی و شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی سبز شد (Marciniuk-Kluska & Bombiak, 2018). یک کارمند علاوه بر زندگی کاری، دارای زندگی خصوصی نیز می‌باشد و رفتار سازگار با محیط‌زیست در هر دو حوزه برای او سودمند است (Opatha & arulrajah, 2014). سازمانی که دارای کارکنانی است که دوست‌دار محیط‌زیست بوده و از شرایط حفظ و نگهداری آن آگاهند و عملکرد آنان موجب کاهش ضایعات و تخریب‌های محیطی است، از مدیریت منابع انسانی سبز برخوردارند. ایجاد منابع انسانی سبز دارای ضروریات زیرساختی است که هرچند در ابتدا می‌تواند برای سازمان موجب هزینه‌هایی گردد اما در طولانی‌مدت به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت می‌تواند شامل (Seyed Naghavi & Daroeyon, 2014) مزایای قابل‌ملاحظه‌ای از قبیل حفظ مسئولیت اجتماعی، کسب مهارت و مدیریت، افزایش روحیه کارکنان، کمک به حفظ کارکنان، کاهش گردش نیروی کار، کمک به ساخت یک تصویر زیبا از شرکت برای جذب منابع انسانی کارا، نمایش تصویر بهتری از برند در بازار و غیره باشد (Aggarwal & Sharma, 2015). از این‌رو پژوهش حاضر با هدف کلی ارائه مدل معادلات ساختاری ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند انجام شد. در مرحله اول پژوهش مدل پژوهش تدوین گردید و در مرحله دوم مدل تدوین شده، در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند آزمون شد. در مرحله تدوین مدل چندین عامل به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی سبز شناسایی شدند که در چهار مقوله کلی عوامل علی زمینه‌ای سبز، عوامل علی- ساختاری سبز، عوامل میانجی- رفتاری سبز و پیامدهای سبز جای گرفتند. عوامل علی زمینه‌ای سبز شامل: نهادهای قانون‌گذار، فشار مشتری، فشار گروه‌های ذینفع، مزیت رقابتی و خرید سبز بود. فشار نهادهای قانون‌گذار بیان می‌دارد که نهادهای قانون-گذار باید به سازمان‌ها رعایت مسائل زیست‌محیطی را الزام نمایند و سازمان‌های فعال در این زمینه را نیز مورد حمایت قرار دهند. علاوه بر نهادهای قانون‌گذار مشتریان و گروه‌های ذی‌نفع نیز می‌باست در این زمینه هوشمندانه عمل نمایند و در مطالبات خود از سازمان‌ها توجه به مسائل زیست‌محیطی را مدنظر قرار دهند. در مورد خرید سبز باید گفت سازمان‌ها همواره باید در خریدهای خود به قابل بازیافت بودن

محصولات خریداری شده توجه نمایند و محصولاتی را خریداری نمایند که قابل بازیافت باشد. در زمینه عوامل علی ساختاری در مدل تدوین شده عامل‌های جذب سبز، طراحی مشاغل، مدیریت پاداش، انتخاب و تجزیه‌وتحلیل شغل مطرح شد. سازمان‌ها می‌بایست با در نظر گرفتن پاداش‌های ماهانه برای ایده‌های خوب کارکنان در مورد مدیریت زیست‌محیطی و دادن پاداش برای ابتکارات یا عملکرد خلاقانه زیست‌محیطی به تقویت اندیشه سبز کمک نمایند. همچنین می‌بایست در سازمان‌ها شغل‌های جدید به‌منظور تمرکز بر جنبه‌های زیست‌محیطی طراحی و به شغل‌های موجود بعد زیست‌محیطی اضافه گردد. در زمینه جذب سبز باید عنوان داشت که سازمان‌ها می‌بایست در مرحله استخدام به بحث مدیریت منابع انسانی سبز توجه نمایند و کارکنانی را استخدام کنند که علاقمند به بحث حفظ محیط‌زیست هستند. حتی می‌توان اذعان داشت ذکر علاقمندی به حفظ محیط‌زیست در آگاهی‌های استخدامی خود منجر به نوعی تبلیغ و تشویق جهت تحریک ذهن مخاطبان به بحث حفظ محیط‌زیست گردد. در مدل تدوین شده خلاقیت در برنامه‌های منابع انسانی، توانایی مدیریت تغییر، فرهنگ سبز، آموزش سبز، القای سبز و انگیزه کارکنان به‌عنوان عوامل میانجی رفتاری سبز دسته‌بندی شدند. از این‌رو سازمان‌ها می‌بایست به آموزش کارکنان در راستای مسائل زیست‌محیطی همت گمارند و به نیازسنجی کارکنان در این زمینه توجه کنند. همچنین در اقدامات زیست‌محیطی به خلاقیت و نوآوری توجه نمایند. فرهنگ سازمان می‌بایست حفاظت از محیط‌زیست را ترویج نماید. محیط داخلی سازمان می‌بایست با مدیریت تغییر مناسب به سمت ایجاد حس ضرورت و اهمیت مسائل زیست‌محیطی حرکت نماید و به کارکنان برای توجه به این مسائل انگیزه دهد. کارکنان جدید می‌بایست با تلاش‌های صورت گرفته برای مدیریت سبز آشنا شوند. سرانجام برند کارفرمایی معتبر، کاهش هزینه‌های داخلی سازمان، سود پایدار سازمان و ابتکارات سبز به‌عنوان پیامدهای سبز دسته‌بندی شدند. مطابق این عوامل اگر سازمان‌ها به مدیریت منابع انسانی سبز توجه نمایند برند شرکت معتبرتر و جذاب‌تر می‌شود. هزینه‌های داخلی سازمان به دلیل کاهش مصرف انرژی و مواد و استفاده از ضایعات کاهش می‌یابد. به‌دلیل کاهش خستگی و غیبت کارکنان، سود سازمان پایدار می‌گردد و ابتکارات سبز مانند دادن دوچرخه و استفاده کمتر از کاغذ نیز در سازمان نمود می‌یابد. مطابق آنچه گذشت پس از مرحله تدوین مدل، مرحله آزمون مدل در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند انجام شد و فرضیات تدوین شده در قالب مدل پژوهش آزمون شدند. مطابق نتایج تجزیه‌وتحلیل داده‌ها فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه عوامل علی- زمینه‌ای سبز بر عوامل میانجی- رفتاری سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد، تأیید نشد. زیرا مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل زمینه‌ای بر

عوامل رفتاری برابر با ۱/۱۲۵ بود که کمتر از ۱/۹۶ است و به معنای عدم تأیید رابطه می‌باشد. فرضیه دوم پژوهش مبنی بر این‌که عوامل علی- ساختاری سبز بر عوامل میانجی- رفتاری سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد، تأیید شد. مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل ساختاری بر عوامل رفتاری برابر با ۱۷/۲۱۹ شده است که بیشتر از ۱/۹۶ است و به معنای تأیید رابطه می‌باشد. میزان تأثیر مربوطه ۰/۸۱۲ است که از نظر آماری نشان‌دهنده تأثیری مستقیم و خیلی قوی می‌باشد. فرضیه سوم پژوهش مبنی بر این‌که عوامل علی- زمینه‌ای سبز بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد، تأیید نشد. مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل زمینه‌ای بر پیامدها برابر با ۰/۷۰۷ شده است که کمتر از ۱/۹۶ است و به معنای عدم تأیید رابطه می‌باشد. فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه عوامل علی-ساختاری سبز بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد، تأیید شد. که تأیید شدن این فرضیه نشان‌دهنده مجدد اهمیت عوامل علی- ساختاری در مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند است. فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر اینکه عوامل میانجی_رفتاری سبز بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند تأثیر معنی‌داری دارد، تأیید شد. مقدار آماره t مربوط به اثر عوامل رفتاری بر پیامدها برابر با ۶/۵۸۸ شده است که بیشتر از ۱/۹۶ است و به معنای تأیید رابطه می‌باشد. فرضیه ششم پژوهش مطابق نتایج بدست آمده تأیید نشد ولی فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر این‌که عوامل میانجی_ رفتاری سبز در رابطه بین عوامل علی ساختاری سبز و پیامدهای سبز به‌عنوان متغیر میانجی در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند مؤثر است، تأیید شد و نتایج نشان داد که عوامل علی _ساختاری سبز از طریق عوامل میانجی _ رفتاری سبز تأثیر غیر مستقیم و متوسط بر پیامدهای سبز در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی بیرجند دارد. با توجه به آن‌چه گذشت پنج فرضیه از هفت فرضیه اصلی این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت، و مطابق نتایج بدست آمده توجه به عوامل علی-ساختاری و میانجی- رفتاری در شرکت‌های شهرک صنعتی بیرجند اهمیتی اساسی دارد. از این‌رو به مدیران پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌ریزی استراتژیک خود توجه ویژه‌ای به بعد زیست‌محیطی شرکت داشته باشند. قرار گرفتن بعد زیست‌محیطی در بیانیه چشم‌انداز و مأموریت و لیست ارزش‌های شرکت منجر به اهمیت یافتن این موضوع می‌گردد. و در نهایت شرکت‌ها برای رسیدن به این اهداف استراتژیک زیست‌محیطی خود می‌بایست به دو موضوع توجه نماید: ا. بازبینی فرآیندهای خود: که یکی از این فرآیندها فرایندهای مربوط به منابع انسانی شرکت‌هاست. در بازبینی این فرایندها شرکت‌ها می‌بایست در فرآیند پاداش‌دهی، جذب، طراحی و تجزیه‌وتحلیل شغلی خود به بعد

زیست‌محیطی توجه نمایند. ۲. موضوع رشد و یادگیری: در این زمینه مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها می‌بایست با مدیریت تغییر مناسب توجه کارکنان را به بعد زیست‌محیطی جلب نمایند. به کارکنان انگیزه داده و خلاقیت ایشان را در این زمینه تحریک نمایند. شرکت می‌بایست در این زمینه آموزش‌های لازم را به کارکنان ارائه و همچنین فعالیت‌های صورت گرفته درون شرکت در مورد مسائل زیست‌محیطی را به کارکنان جدید القا نمایند.

## References


Abbaspour, M., & Khadivi, S. (2006). Green management challenges in sustainable development of the country. *National Biennial Conference of the Iranian Environmentalists Association*. (In Persian).

Abdullah, M. M., & Thurasamy, R. (2015). An exploratory study of green supply chain management practices & supply chain integration among malaysia manufacturing firms. *Basic Appl Sci*, *9*(37), 50–56

Adhikari, S., & Dimr. (2013). Green hrm & sustainabiIlty. Asm Ibmr

Aggarwal, M., & Sharma, M. (2015). Green hrm: need of the hour. *Management & Social Science Research Review*, *1*(8), 63-70

Ahmad, S. (2015). Green human resource management policies & practices. *Cogent Business & Management*,*2*, 1-13

Boraghani, S.; Photovat, B., & Khadem, M. (2017). The effects of green human resources on environmental performance of manufacturing organizations. *Management Tomorrow*, *16*, 30-40. (In Persian).

Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? an empirical analysis. *Organizational Analysis*, *25*(5), 762-788

Dumont, J.; Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green hrm practices on employee workplace green behavior: *the role of psychological green climate & employee green values*. *Human Resource Management*, *56*(4), 613-627

Esfahani, S.; Hasani, A. A., & Hosseininei, S. R. (2018). Green human resource management; amodel for sustainability in sports organizations. *Human Resources Management in Sport*, *5*(2), 309-328. (In Persian).

Fayyazi, M.; Shahbaz Moradi, S.; Afshar, Z., & Shahbaz Moradi, M. R. (2014). The basis for implementing green human resource management in the green industry. *Human Resource Management in the Oil Industry*, *7*, 24, 182-201. (In Persian).

Ghaffari, R. (2018). The merits of managers are a fundamental constituent in the realization of good corporate governance & green human resources management in all the departments of *cooperation. Work & Social Welfare in the North of the Country Social*, *18*(70), 244-270. (In Persian).

Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the italian context. *Human Resource Management, 27*(2), 212-238.

Hussain, N.; Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance & sustainability performance analysis of triple bottom line performance. *Bus, Ethic, 149*(2), 411-43

Jabbour, C. (2017). Envisioning the invisible: underst&ing the synergy between green human resource management & green supply chain management. *Cleaner Production*, *168*(1), 163-172.

Jeong, J., & Park, N. (2017). Core elements for organizational sustainability in global markets: korean public relations practitioners' perceptions of their job roles. *Sustainability, 9*(9), 3-15

Kim, Y. J.; Kim, W. G.; Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior & environmental performance. Hospitality Management, *76*, 83-93.

Marciniuk-Kluska, A., & Bombiak, E. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises. *Polish Young Company Experience, 10*(39), 1-22

Masri, H. A., & Jaaron, A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in palestinian manufacturing context: an empirical study. *Cleaner Production*, *143*(1), 474-489

Millar, J.; Ch&ana, S.; Michael Müller, C. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a united states multinational corporation. *Human Resource Management*, 27(2), 192–211

Mirzai Ahranjani, H., & Sarlak, M. A. (2007). A look at organizational epistemology. *Peak Light*, *3*(3), 69-78. (In Persian).

Mishra, P. (2017). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *Organizational Analysis*, 760-788

Mohammad Nejad Shoorakai, M.; Seyyed Javadin, S. R.; Shah Hosseini, M. A., & Haj Karimi, Ali. (2016). Providing a framework for green human resource management. *Public Administration, 8* (4), 710-691. (In Persian).

Nejati, M.; Rabiei, S., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Envisioning the invisible: underst&ing the synergy between green human resource management & green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Cleaner Production*, 168, 163-172

Opatha, h. h., & arulrajah, a. a. (2014). green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*, *7*(8), 101–112.

Hersie, P., & Blanchard, K. (1988). Management of organizational behavior: *Utilizing Human Resources*, 12-18.

Pavithradevi, V., & S&hya, R. C. (2016). Green hr: does its performance match with the value perceived by the employees? *Business & Management*, *4*(3), 312-314.

Rajabpour, E. (2017). Impact of human resource management on the development of environmental management. *Human Resource Management Research*, *9*(1), 51-73. (In Persian).

Seyed Naghavi, M. A., & Daroeyon, S. (2014). Green human resource management. *Management Magazine*, *175*, 15-1. (In Persian).

Shakirian, H. (2018). Identifying & prioritizing green human resource management activities using fuzzy topsis technique. *New Approach to Management & Accounting*, *6*, 143-152. (In Persian).

Siyambalapitiya, J.; Zhang, X., & Liu, X. (2018). green human resource management: a proposed model in the context of srilanka's tourism industry. *Cleaner Production*, *18*, 1-30

Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development & validity, asia pacific. *Human Resources*, *56*(1), 31–55

Tavakoli, A.; Hashemi, A.; Fateh, A., & Razaghi, S. (2018). Provide a model of green human resource management based on human resources management systems. *Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, *10*(1), 77-103. (In Persian).

Yusliza, M. Y.; Othman, N. Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Management Development*, 1-34

Zaid, A. A.; Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management & green supply chain management practices on sustainable: an empirical study. *Cleaner Production*, *18*, 1-51

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# تحلیل روابط چندگانه ساختاری نقش چشم‌انداز زمان آینده در نحوه شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی کارکنان

**سعید آیباغی اصفهانی**
استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود
**امیر غفوریان شاگردی***
استادیار دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)
**سیدمجتبی میرلوحی**
استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود
**محمدمهدی مهدوی**
کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود
**امید بهبودی**
دکتری مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی عطار

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/pmt.v12i2.76546

## چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل روابط ساختاری نقش چشم‌انداز زمان آینده بر قرارداد روان‌شناختی است و چشم‌انداز زمان آینده (FTP) اشاره به تفاوت‌های فردی در تمایل به تفکر در مورد شرایط آینده دارد و غیر از توانایی، تفاوت‌های فردی را می‌سازد که در طول دهه‌های گذشته علاقه به دست آوردن آن را افزایش داده است و هنگامی‌که قضاوت کارکنان از توفیق قرارداد کارفرما بالا باشد، آن‌ها به‌احتمال‌زیاد احساس تعهد برای جبران می‌کنند، ازاین‌رو حس خود را از تعهد نسبت به سازمان افزایش می‌دهند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان رسمی و قراردادی دانشگاه صنعتی شاهرود هستند و کل جامعه ۲۶۱ نفر بوده‌اند، جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی و تحلیل مقالات پژوهشی استفاده‌شده است. برای گردآوری داده‌ها و اندازه‌گیری متغیرها، پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد، همچنین برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی CVR و تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که همگی مورد تائید قرار گرفتند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل صورت گرفته است و نتایج پژوهش نشان داد که توفیق اقتصادی، اجتماعی-احساسی و توسعه‌ای کارفرما بر تعهدات کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد و همچنین چشم‌انداز زمان آینده بر توفیق توسعه‌ای کارفرما تأثیر مستقیم و معناداری دارد و رابطهٔ بین توفیق اقتصادی کارفرما با تعهدات کارکنان را تعدیل می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها**: چشم‌انداز زمان آینده، قرارداد روان‌شناختی، تعهدات کارکنان، توفیق کارفرما.

---

* نویسنده مسئول: Ghafourian@imamreza.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۶

**مقدمه**

در دنیای پیچیده و پر چالش امروز، سازمان‌ها به‌منظور موفقیت نیازمند کسب مزایای رقابتی هستند. درصورتی‌که سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان موردتوجه قرار گیرد، می‌تواند سازمان را در این امر یاری نماید. چراکه برخی از محققان توجه به آن را استراتژی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (Afjahi & Alizadeh far, 2017). امروزه مهم‌ترین مسئله و مشکل سازمان‌ها عدم اجرای وعده‌ها توسط کارفرما و تعهدها توسط کارکنان است و عدم شناخت و توجه به چشم‌انداز زمان آینده، به نظر می‌رسد به عدم توفیق در این امر مهم کمک می‌کند و ازآنجاکه امروزه منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است و مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و از طرفی نیروی انسانی کارآمد همچون ماهی لغزنده‌ای است که اگر نیازهای واقعی او کشف و شناسایی نگردد و به‌موقع به آن نیازها پاسخ داده نشود، احتمال لغزش، کناره‌گیری و ترک او از سازمان وجود دارد (Jafari & Shafeiabadi, 2006). ازاین‌روست که توجه محققان رفتار سازمانی و منابع انسانی به موضوعات مرتبط با تعهد سازمانی معطوف شده است. تعهد سازمانی عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کنندهٔ خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است (Ghayour, Behboodi & Karimpour, 2016). بهترین تعریف تعهد سازمانی را می‌توان وابستگی روان‌شناختی احساس شده توسط یک فرد به سازمان خود دانست ( O'Reilly & Chatman, 1986). ازآنجایی‌که مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان و درنهایت، کل جامعه منابع انسانی آن است، سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد را به وجود آورد (Chen, Liaw & Lee, 2003). بنابراین نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است به‌طوری‌که وجود نیروهای انسانی توانمند و متعهد به سازمان در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد (Ghayour, et al., 2016). از طرف دیگر محققین معتقدند که قرارداد روان‌شناختی باورهای معطوف به روابط تبادلی میان افراد و سازمان (کارفرما) است و اعلام می‌دارند که مبنای روابط تبادلی مورد اشاره، مقابله‌به‌مثل میان افراد و کارفرمایان بر پایه تعهدات و انتظارات طرفین از یکدیگر شکل می‌گیرد. نقض قرارداد روان‌شناختی از طرف سازمان باعث کاهش تعهد سازمانی در کارکنان می‌شود ( Pathak, Budhwar, Singh & Hannas, 2005: McInnis, eyer & F

eldman, 2009). در حال حاضر مطالعات کمی بر روی عوامل مرتبط با سنّ، مانند چشم‌انداز زمان آینده در رابطه با قرارداد روان‌شناختی صورت گرفته است و درنهایت، مطالعات بسیار کمی بر روی تعامل بین دو طرف کارفرما و کارمند بر روی قرارداد روان‌شناختی متمرکزشده است (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). در عوض، اجرای قرارداد روان‌شناختی معمولاً تنها بر روی ارزیابی کارکنان از توفیق کارفرما تمرکز داشته است (Conway & Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007) بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های گذشته شروع به سرمایه‌گذاری بیشتر در کارگرانِ مسن‌تر خود ازنظر آموزش و توسعه کرده‌اند (Sterns & Subich, 2002) ولی به‌طورکلی اهداف موجود در آینده، برنامه‌ها و احتمالات برای کارکنان جوان‌تر که تازه حرفه خود را شروع کرده‌اند باید کمتر باشد. کارگران مسن‌تر شغل خود را کمتر ترک می‌کنند و یا تغییر می‌دهند و به‌طورکلی کمتر از کارگرانِ جوان انگیزه برای شرکت در فعالیت‌های توسعه‌ای دارند (Colquittet, LePine & Raymond, 2000). علاوه بر این، این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی که از سرمایه انسانی ویژه و متخصص بهره می‌جویند، اهمیت بیشتری دارد. همچنین آگاهی از طرز تلقی و انتظارات کارکنان، به دلیل جایگاهی و نقشی که در شکل‌دهی به رفتار خود، دانشجویان و دانشگاه و جهت‌دهی جامعه دارند، اهمیت مضاعفی می‌یابد و ازاین‌رو فهم محتوای قراردادهای روان‌شناختی در بین کارکنان دانشگاه (به‌عنوان کارشناسان و فرهیختگان کشور که نقشی کلیدی در توسعه و رشد کشور دارند) در جهت بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های نظام آموزش عالی کشور به‌منظور پرورش سرمایه انسانی آینده کشور ضرورت می‌یابد. لذا با توجه به مطالبی که بیان شد هدف پژوهش حاضر تحلیل نقش چشم‌انداز زمان آینده در نحوه شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی کارکنان در میان کارکنان دانشگاه صنعتی شاهرود است.

## چارچوب نظری تحقیق

الف: چشم‌انداززمان‌آینده (Ftp)

چشم‌انداززمان‌آینده (FTP)، اشاره به تفاوت‌های فردی در تمایل به تفکر در مورد شرایط آینده است (Kastenbaum, 1961; Shell, & Husman, 2001). چشم‌انداز زمان آینده یک صفت شخصیتی انگیزشی-شناختی است که درنتیجه یادگیری در بافت‌های مختلفی چون خانواده، مدرسه و اجتماع شکل می‌گیرد (Melo, Finan & Worrell, 2013). چشم‌انداز زمان آینده غیر از توانایی، تفاوت‌های فردی را ساخته که در طول دهه گذشته در هر دو زمینه پایه و کاربردی روانشناسی ازجمله تصمیم‌گیری انسان، شخصیت و روانشناسی اجتماعی و به‌تازگی روانشناسی سازمانی علاقه به دست آوردنش افزایش‌یافته است (Zacher & Frese, 2009). دو ویژگی اصلی چشم‌انداز زمان آینده عبارت است از بسط (یعنی آینده

روان‌شناختی تا چه حد به آینده زمانی گسترش می‌یابد) و محتوا (یعنی فرد چه چیزی را در آینده پیش‌بینی می‌کند (Seginer & Lens, 2015).

ب: قرارداد روان‌شناختی

قرارداد روان‌شناختی باورهای افراد نسبت به شکل و ماهیت کیفیت روابط تبادلی و رعایت تعهدات و انتظارات منطقی و مشروع طرفین تعامل و تبادل است (Hemat panah, Mehdad & Farsi, 2018). قرارداد روان‌شناختی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان چارچوبی برای درک روابط اشتغال و توضیح رفتار و نگرش‌های شغلی استفاده‌شده است (Guest, 2004; Zhao, et al., 2007). بنا به گفته روسو[1]، یک قرارداد روان‌شناختی؛ باورهای فردی شکل‌گرفته توسط سازمان، در مورد شرایط توافق مبادله بین افراد و سازمان خود است (Rousseau, 1995). شرایط استفاده از قرارداد روان‌شناختی فرد؛ شامل درک آن شخص از خود او و همچنین تعهدات کارفرمایان است (Dabos & Rousseau, 2004; Rousseau, 1995). اگرچه اکثر مطالعات بر تعهدات قرارداد روان‌شناختی کارفرما متمرکزشده است ولی قرارداد روان‌شناختی خود شامل ادراک کارکنان در رابطه با تعهدات متقابل هر دو هست (Rousseau, 1995). در هر دو طرفِ کارمند و سازمان، فرض می‌شود که نسبت به یکدیگر متعهد باشند و به این تعهدات وابسته هستند. به‌ویژه از طریق باورها؛ که تا چه حد از افتخارات کارفرما و یا قرارداد روان‌شناختی برآورده می‌شود، انتظار می‌رود کارکنان برای تجربه کردن تعهد بیشتر به سمت کارفرما بروند (Lambert, Lambert, Edwards & Cable, 2002; Montes & Zweig, 2009). مفهوم اصلی قرارداد روان‌شناختی درک اعتقاداتی است که کارکنان و سازمان آن‌ها نسبت به روابط فی‌مابین خود دارند (Gropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017: Golden & Veiga, 2018).

ج) تعهد سازمانی

تعهد سازمانی نیرویی است که فرد را ملتزم به سازمان و اهداف آن می‌سازد (Meyer & Herscovitch, 2001: Allen & Meyer, 1990) و از طریق میزان (شدت) هویت‌یابی فرد به‌واسطه سازمان تعیین می‌شود (اندازه‌گیری)(Brierley, 1996). تعهد سازمانی کارکنان برای سازمان‌ها مهم هستند چراکه انگیزه کارکنان در تحقق اهداف را ترغیب کرده و باعث موفقیت سازمان می‌شوند (Oyinlade, 2018). تعهد سازمانی موجب بروز مزیت‌های متعددی ازجمله افزایش سطوح بروز رفتار شهروندی سازمانی، تلاش در محیط

---

[1] Rousseau

کار (Paré & Tremblay, 2007) می‌شود. آلن و میر در تحقیقات خود در زمینه‌ی تعهد سازمانی نوعی طبقه‌بندی را ارائه داده‌اند که در مقایسه با نظر دیگر محققین جامع‌تر و کامل‌تر است. این طبقه‌بندی به شرح زیر است: تعهد عاطفی: آلن و میر تعهد عاطفی را به‌عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند (Allen & Meyer, 1990). تعهد مستمر: آلن و میر (۱۹۹۰) تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان می‌دانند که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است. تعهد هنجاری: بعد سوم تعهد سازمانی که کمتر رایج بوده ولی جای بحث دارد، تعهد هنجاری است که نشان‌دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند (Allen & Meyer, 1990).

د) تبیین مدل مفهومی

مکانیسم‌های زیر بنایی قرارداد روان‌شناختی معمولاً برای استفاده از تئوری مبادله اجتماعی (Blau, 1964) و به‌ویژه مفهوم خود، برای هنجار عمل متقابل را به خود اختصاص داده است (Gouldner, 1960). به‌موجب این هنجار، افراد درگیر در مبادلات اجتماعی هستند و انتظار دارند که تلاش‌هایشان توسط طرف دیگر جبران شود که در محل‌های کار این هنجار نشان داده می‌شود. کارفرمایان غالباً تعهدات آینده را در کارکنان خود ایجاد می‌کنند تا با ایجاد انگیزه، آن‌ها در شغل خود تلاش کنند و در این سازمان باقی بمانند (Lazear, 1979; Rousseau, 1995). محققین اعتقاد دارند که قرارداد روان‌شناختی بر تجربیات کارکنان تمرکز دارد (Shi & Gordon, 2020). هنگامی‌که قضاوت کارکنان از توفیق قرارداد کارفرما بالا باشد، آن‌ها به‌احتمال‌زیاد احساس تعهد برای جبران می‌کنند و ازاین‌رو حس خود را از تعهد نسبت به سازمان افزایش می‌دهند (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). در مطالعات قبلی بارها نشان داده‌شده است که سطح بالایی از توفیق کارفرما به سطح بالایی از تعهدات کارکنان مرتبط می‌شود (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Coyle-Shapiro & Neuman, 2004; De Vos, Buyens & Schalk, 2003). بااین‌حال، این مطالعات به نوع الگوهای خاص از عمل متقابل، رسیدگی نکرد. اگرچه محققان نشان داده‌اند که تعهدات از انواع محتوای چندگانه تشکیل‌شده، ولی آن‌ها نتوانستند به طبیعت و یا محتوای تعهدات درگیر رسیدگی کنند (Dabos & Rousseau, 2004; De Vos et al., 2003). علاوه بر این، بسیاری از مطالعات تنها در یک سمت از قرارداد روان‌شناختی به‌اندازه‌گیری پرداخته‌اند، به‌عنوان‌مثال تعهداتِ خود

کارکنان یا آنچه را که کارمند معتقد است در عوض کارفرما بدهکار است، اما به‌ندرت هم‌زمان به هر دو پرداخته‌شده است.

$H_1$: فرضیه اول؛ توفیق قرارداد کارفرما (اقتصادی، اجتماعی احساسی و توسعه‌ای) ارتباط مثبتی با تعهدات کارکنان (درون نقشی، شهروندی، عملکرد بالا) دارد.

در این پژوهش استدلال این است که، چشم‌انداز زمان آینده نقش مهمی در روابط قرارداد روان‌شناختی کارکنان بازی می‌کند. از طرفی چشم‌انداز زمان آینده (FTP) بر تجارب زمانی ذهن مردم تمرکز دارد (Husman & Shell, 2008; Lang & Carstensen, 2002). چشم‌انداززمان‌آینده اشاره به این دارد که چه مقدار افراد بر این باورند که در آینده باقی می‌مانند (Cate & John, 2007). به عبارتی چشم‌انداز زمان آینده بر برنامه‌ریزی شغلی کارکنان تأثیر دارد (Fasbender, Wohrmannb, Wangc & Klehea, 2019). اگرچه سن با چشم‌انداززمان‌آینده رابطه منفی دارد (Zacher & Frese, 2009) اما تفاوت‌های بزرگی در میان افراد گزارش‌شده است (Fung & Lai, 2001). درواقع چشم‌انداز زمان آینده یک ساختار انعطاف‌پذیر، شناختی-انگیزشی و وابسته به سن است که در طول زمان تغییر می‌یابد (Seijts, 1998; Zacher & Frese, 2009; Zacher & Frese, 2009) باوجود نقش مهم چشم‌انداززمان‌آینده در فرآیندهای مربوط به سن، تحقیقات بسیار کمی در دسترس است که بر نقش چشم‌انداز زمان آینده در محل کار وجود داشته باشد (Cate & John, 2007). علاوه بر این، هیچ تحقیق تجربی هنوز در نقش چشم‌انداززمان-آینده بر قراردادهای روان‌شناختی منتشرنشده است، اگرچه محققان به نقش ضروری آن در توسعه قراردادهای روان‌شناختی اشاره نموده‌اند (Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2008; Feldman, 2009).

پیش‌بینی این است که چشم‌انداز زمان آینده نقش‌های مختلفی در قراردادهای روان‌شناختی بر اساس انواع مختلف توفیق قرارداد روان‌شناختی بازی خواهد کرد: استدلال می‌کنیم که چشم‌انداز زمان آینده به‌طور مستقیم مرتبط با توفیق توسعه‌ای کارفرما است؛ بنابراین، آن‌ها بیشتر تمایل دارند برای سازمان و فرصت‌های شغلی موردنیاز خود، کارهای بلندمدت را به انجام برسانند و همچنین برای سازمان‌هایی که متناسب با نیازشان اشتغال و توسعه بلندمدت فراهم می‌کنند، مناسب می‌باشند. ما استدلال می‌کنیم که انگیزه و به‌خصوص توسعه که در پیشرفت کارکنان در کار خود از طریق یادگیری و آموزش به هدف منجر خواهد شد، درگرو کارکنانی است که آینده خود را در مقابل کارکنانی که تنگ‌نظر می‌باشند ارائه می‌کنند. کارکنان با چشم‌انداز زمان آینده بالا تمایل به جمع‌آوری اطلاعات متمرکز و گسترش وسعت دانش خوددارند. درحالی‌که کارکنان با چشم‌انداز زمان آینده پایین، نیازهای کمتری برای فرصت‌های

توسعه دارند. درنتیجه، کارکنانی که پیش‌بینی می‌کنند که کار تنها یک دوره کوتاه از زمان در درون سازمان است (کسانی که چشم‌انداز زمان آینده پایینی دارند)، کمتر نیازمند به دریافت توسعه می‌باشند. درمجموع، ما انتظار داریم چشم‌انداز زمان آینده با توفیق توسعه‌ای کارفرما ارتباط مثبتی داشته باشد.

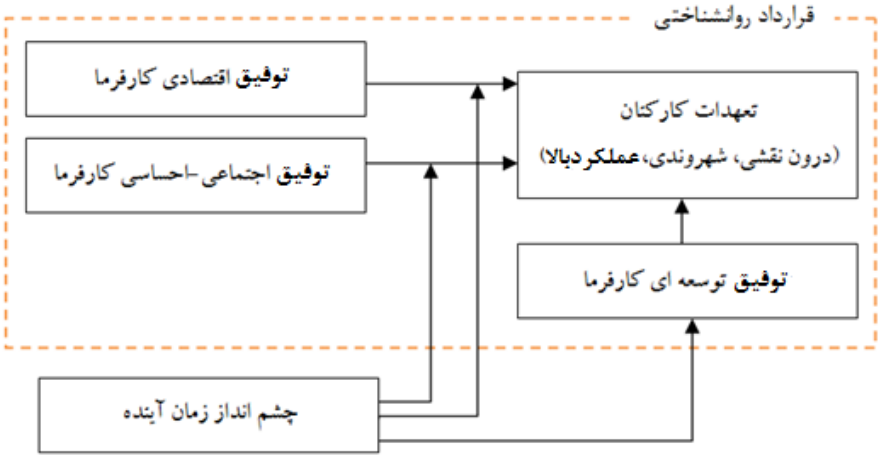
$H_2$: فرضیه دوم؛ چشم‌انداز زمان آینده ارتباط مثبتی با توفیق توسعه‌ای کارفرما دارد.

از طرفی استدلال این است که چشم‌انداز زمان آینده روابط بین توفیق اقتصادی و اجتماعی-احساسی با تعهدات کارکنان را تعدیل می‌کند. قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان یک مفهوم اساسی در اثربخشی سازمانی موردتوجه قرار دارد؛ زیرا اجرای قرارداد روان‌شناختی موجب احساس ارزشمند بودن و منجر به زایش اعتماد و ستادهای کاری مثبت برای کارکنان و سازمانشان می‌شود، چراکه قراردادهای روان‌شناختی بر تجربیات کاری کارکنان (خوشایند و ناخوشایند) سنجیده می‌شود (Shi & Gordon, 2020). اجرای قرارداد روان‌شناختی وقتی رخ می‌دهد که کارکنان درک می‌کنند که قراردادهای روان‌شناختی تحقق‌یافته است. گرچه این قرارداد ضرورتاً الزام قانونی ندارد، اما تحقق یا نقض قرارداد روان‌شناختی می‌تواند بر نگرش و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارد (Seyed Naghavi & Arab, 2011). نقض پیمان درک شده، اشاره به این ادراک دارد که سازمان در برآوردن تعهداتش شکست‌خورده یا اینکه الزامات بیشتری به کارکنان وارد کرده است (Morrison & Robinson, 1997).

$H_3$: فرضیه سوم؛ چشم‌انداز زمان آینده رابطهٔ بین توفیق اقتصادی کارفرما با تعهدات کارکنان را تعدیل می‌نماید.

$H_4$: فرضیه چهارم؛ چشم‌انداز زمان آینده رابطهٔ بین توفیق اجتماعی- احساسی کارفرما با تعهدات کارکنان را تعدیل می‌نماید.

درنهایت با بررسی ادبیات موضوع مدل مفهومی پژوهش گزارش شده است (شکل ۱). در این پژوهش چشم‌انداز زمان آینده نقش مهمی در روابط قرارداد روان‌شناختی کارکنان دارد. در پژوهش بال و همکاران چشم‌انداز زمان آینده فقط سن در نظر گرفته شده است درصورتی‌که در پژوهش حاضر چشم‌انداز زمان آینده علاوه بر سن سایر موارد مثل محل کار نیز مدنظر قرارگرفته است؛ به‌عبارت‌دیگر در این پژوهش چشم‌انداز زمان نفوذی را که ملاحظات گذشته، حال و آینده در طیف وسیعی از رفتارهای انسانی دارند، توصیف می‌کند؛ بنابراین پژوهش حاضر علاوه بر جامعه پژوهشی متفاوت در نوع متغیر تعدیل‌گر نوآوری دارد.




**شکل ۱: مدل مفهومی (اقتباس شده از مقاله بال و همکاران، ۲۰۰۸)**

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی است. همچنین از نظر رویکرد نیز رویکردی کمی داشته و با استفاده از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه داده‌های موردنظر از جامعه‌آماری موردنظر گردآوری شده است. جامعه‌آماری این پژوهش کارکنان رسمی و قراردادی دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشند که کل جامعه موردنظر ۲۶۱ نفر بوده‌اند و با توجه به جدول مورگان حجم مناسب نمونه تعداد ۱۵۱ نفر انتخاب شد و پرسشنامه‌ها به‌صورت تصادفی ساده توزیع و گردآوری شد. داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش به روش کتابخانه‌ای و میدانی تهیه و به روش مدلیابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل تحلیل شده‌اند. همچنین جهت سنجش روایی ابزار از روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی و برای سنجش پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج آن در بخش یافته‌ها گزارش شده است.

## تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی CVR و تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که همگی مورد تائید قرار گرفتند.

**جدول (۱): میانگین و انحراف معیار متغیرهای موردمطالعه**

| ردیف | متغیر | میانگین | انحراف معیار |
|---|---|---|---|
| ۱ | جنسیت* | ۱,۷۸ | – |
| ۲ | سن | ۳۹,۵ | **۳,۱٦** |
| ۳ | سابقه | ۱۴,۱ | **۹,۱** |
| ٤ | وضعیت سلامتی*** | ۳,۶۸ | **۰,۷٦** |
| ۵ | نوع قرارداد**** | ۱,۵۸ | – |
| ٦ | میزان تحصیلات** | ۳,۱۷ | **۰,۵٦** |
| ۷ | توفیق اقتصادی | ۲,۳۷۲۲ | **۰,۷٦** |
| ۸ | توفیق اجتماعی-احساسی | ۲,۸۹۶۷ | **۰,۷٤** |
| ۹ | توفیق توسعه‌ای | ۲,۶۶۸۹ | **۰,۸٦** |
| ۱۰ | چشم‌انداز زمان آینده | ۳,۱۲ | **۰,٦٦** |
| ۱۱ | **تعهدات کارکنان** | **۳,۸٤** | **۰,۵۲** |

* (جنسیت ۱=زن ۲=مرد) **** (نوع قرارداد ۱=رسمی ۲=قراردادی)

** (میزان تحصیلات ۱=دیپلم ۲=فوق‌دیپلم ۳=لیسانس ۴=فوق‌لیسانس و بالاتر)

***(وضعیت سلامتی ۱=بسیار ضعیف ۲=ضعیف ۳=خوب ۴=عالی ۵=بسیار عالی )

**جدول (۲): ضریب آلفای کرون باخ پرسشنامه**

| عامل | تعداد سؤالات | آلفای کرون باخ |
|---|---|---|
| چشم‌انداز زمان آینده | ۱۰ | ۰,۸۵۸ |
| توفیق قرارداد کارفرما | ۱۵ | ۰,۸۹۳ |
| تعهدات کارکنان | ۱۶ | ۰,۸۷۶ |

**بررسی همبستگی متغیرهای تحقیق**

مبنای تجزیه‌وتحلیل مدل‌های علی، ماتریس همبستگی است. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق در جدول زیر ارائه‌شده است:

**جدول (۳): اعتبار و همبستگی متغیرهای موردمطالعه**

| ردیف | متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | توفیق اقتصادی | ۱ | | | | |
| ۲ | توفیق اجتماعی-احساسی | ۰,۵۹۲ | ۱ | | | |
| ۳ | توفیق توسعه‌ای | ۰,۶۴۴ | ۰,۷۴ | ۱ | | |
| ۴ | چشم‌انداز زمان آینده | ۰,۴۷۲ | ۰,۴۰۴ | ۰,۵۴۷ | ۱ | |
| ۵ | تعهدات کارکنان | ۰,۲۶۲ | ۰,۳۴ | ۰,۳۹۵ | ۰,۴۶ | ۱ |

$p < .05$

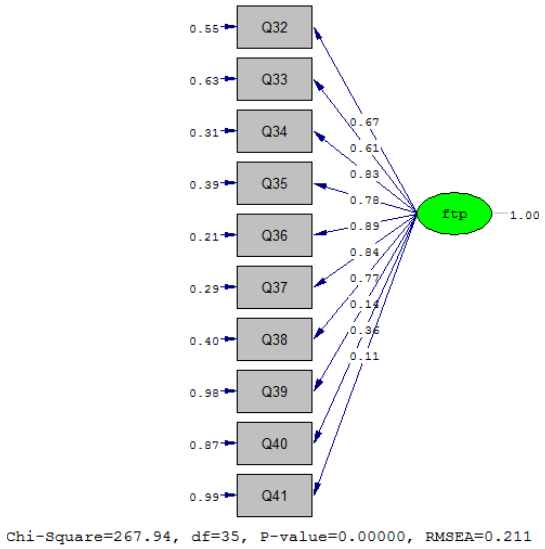
**تحلیل عاملی تأییدی**

مدل اندازه‌گیری سازه چشم‌انداز زمان آینده

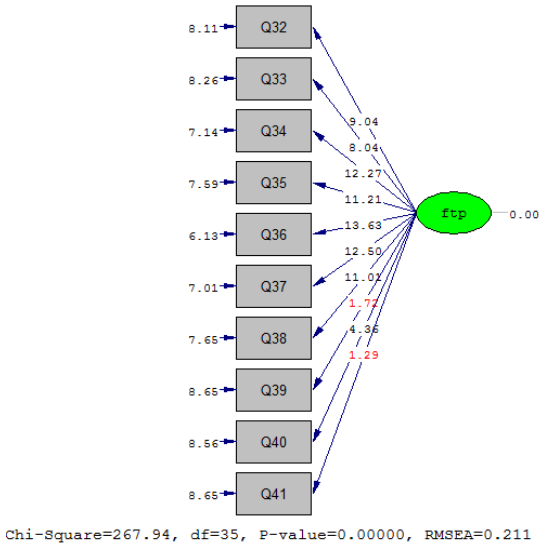
متغیر چشم‌انداز زمان آینده توسط ۱۰ گویه در پرسشنامه مورد آزمون و بررسی قرارگرفته است. ازاین‌رو برای بررسی روایی سازه تحقیق لازم است تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم موردبررسی قرار گیرد. شکل ۲ مدل تخمین استاندارد و شکل ۳ مدل اعداد معناداری این سازه را نمایش می‌دهد. نام ابعاد سازه به‌صورت اختصاری استفاده‌شده است، چشم‌انداز زمان آینده با عنوان اختصاری FTP مشخص‌شده است.

**جدول (۴): اطلاعات مربوط به نام‌گذاری‌های اختصاری**

| ردیف | نام متغیر | نام اختصاری |
|---|---|---|
| ۱ | چشم‌انداز زمان آینده | ftp |
| ۲ | سؤالات پرسشنامه | Q |

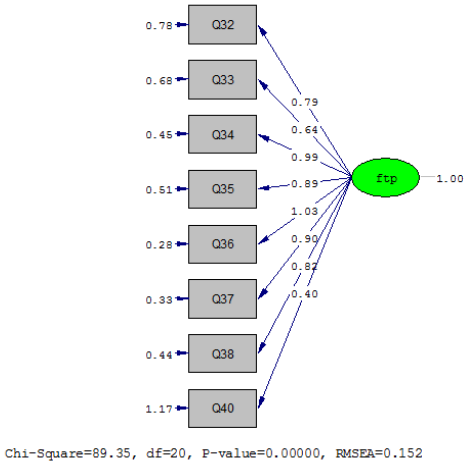



**شکل ۲: مدل تخمین استاندارد متغیر چشم‌انداز زمان آینده**

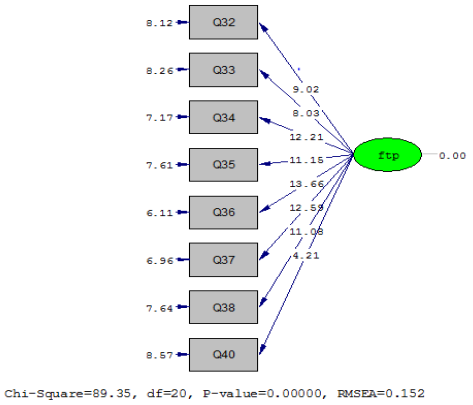



**شکل ۳: مدل تخمین استاندارد متغیر چشم‌انداز زمان آینده**

همان‌گونه که در شکل ۲ مدل تخمین استاندارد مشاهده می‌شود اکثر سؤالات دارای بار عاملی مناسبی می‌باشند و این موضوع در شکل ۳ مدل اعداد معناداری نیز به اثبات رسیده است اما سؤالات ۳۹ و ۴۱ با توجه به بار عاملی‌شان که از ۱/۹۶ کمتر است رابطه معناداری با متغیر ندارند و از مدل حذف می‌گردند البته با توجه به اینکه مقادیر t-Value باقی سؤالات از ۱/۹۶ بالاتر است، بارهای عاملی‌شان معنی‌دار می‌باشند و رابطه مثبت و معناداری با سازه قرارداد روان‌شناختی دارند. مدل اصلاح‌شده سازه با حذف سؤالات ذکرشده در شکل ۴ و شکل ۵ نمایش داده‌شده است.




**شکل ۴: مدل اصلاح‌شده تخمین استاندارد متغیر چشم‌انداز زمان آینده**




**شکل ۵: مدل اصلاح‌شده اعداد معناداری چشم‌انداز زمان آینده**

**جدول (۵): شاخص‌های نیکویی برازش مدل اصلاح‌شده اندازه‌گیری چشم‌انداز زمان آینده**

| نیکویی برازش مدل اصلاح‌شده چشم‌انداز زمان آینده | |
|---|---|
| **شاخص‌های مدل تامپسون** | |
| Chi-Square | **۸۹,۳۵** |
| df | **۲۰** |
| P-value | **۰** |
| Normed Fit Index (NFI) | **۰,۹۳** |
| Comparative Fit Index (CFI) | **۰,۹٤** |
| Goodness of Fit Index (GFI) | **۰,۸۷** |
| RMSEA | **۰,۱۵۲** |

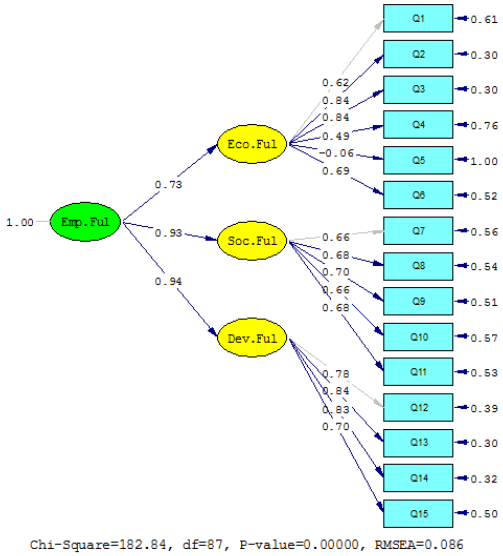
شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از آن است که مدل نیاز به اصلاحات چندانی ندارد و از برازش معمولی برخوردار است. با توجه به اطلاعات تحلیل عاملی روایی سازه تائید شد و می‌توان به سازه چشم‌انداز زمان آینده اصلاح‌شده اتکا نمود و آن را مبنای تحلیل قرارداد.

**مدل اندازه‌گیری سازه توفیق قرارداد کارفرما**

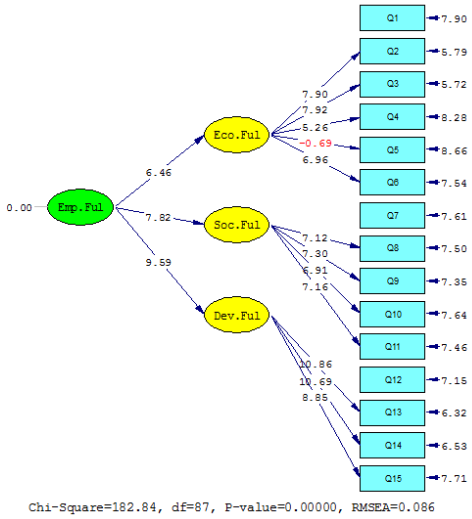
مدل توفیق قرارداد کارفرما دارای سه بعد است. هرکدام از این سه بعد با تعدادی گویه در پرسشنامه موردسنجش قرارگرفته‌اند. ازاین‌رو برای بررسی روایی سازه تحقیق لازم است تحلیل عاملی مرتبه اول و مرتبه دوم موردبررسی قرار گیرد. روایی مدل به‌وسیله نرم‌افزار لیزرل موردبررسی قرارگرفته است. شکل ۶ مدل تخمین استاندارد و شکل ۷ مدل اعداد معناداری این سازه را نمایش می‌دهد. لازم به ذکر است که نام ابعاد سازه به‌صورت اختصاری استفاده‌شده است. جدول زیر حاوی اطلاعات مربوط به نام‌گذاری‌های اختصاری است.

**جدول (۶): اطلاعات مربوط به نام‌گذاری‌های اختصاری**

| ردیف | نام متغیر | نام اختصاری |
|---|---|---|
| ۱ | توفیق قرارداد کارفرما | Emp.Ful |
| ۲ | توفیق اقتصادی | Eco.Ful |
| ۳ | توفیق اجتماعی-احساسی | Soc.Ful |
| ٤ | توفیق توسعه‌ای | Dev.Ful |

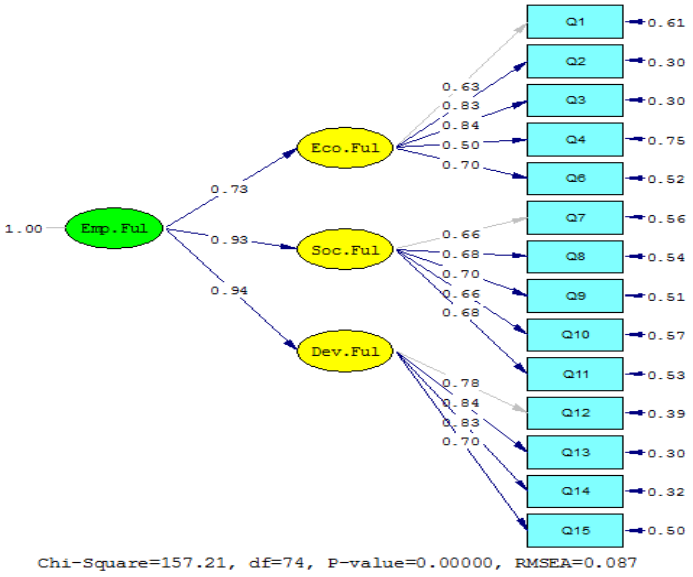



**شکل ۶: مدل تخمین استاندارد متغیر توفیق قرارداد کارفرما**




**شکل ۷: مدل اعداد معناداری متغیر توفیق قرارداد کارفرما**

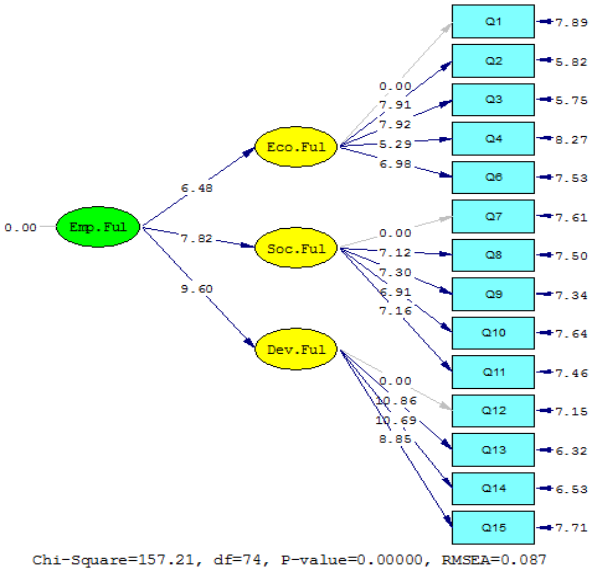
همان‌گونه که در شکل ۶ مدل تخمین استاندارد مشاهده می‌شود اکثر سؤالات دارای بار عاملی مناسبی می‌باشند و این موضوع در شکل ۷ مدل اعداد معناداری نیز به اثبات رسیده است اما سؤال ۵ با توجه به بار عاملی که از ۱/۹۶ کمتر است رابطه معناداری با متغیر ندارند و از مدل حذف می‌گردد البته با توجه به اینکه مقادیر t-Value باقی سؤالات از ۱/۹۶ بالاتر است، بارهای عاملی‌شان معنی‌دار می‌باشند و رابطه مثبت و معناداری با سازه قرارداد روان‌شناختی دارند. مدل اصلاح‌شده سازه با حذف سؤال ذکرشده در شکل ۸ و شکل ۹ نمایش داده‌شده است.




**شکل ۸: مدل اصلاح‌شده تخمین استاندارد متغیر توفیق قرارداد کارفرما**

**جدول (۷): شاخص‌های نیکویی برازش مدل اصلاح‌شده اندازه‌گیری متغیر توفیق قرارداد کارفرما**

| شاخص‌های نیکویی برازش مدل توفیق قرارداد کارفرما | |
|---|---|
| **شاخص‌های مدل تامپسون** | |
| Chi-Square | ۱۵۷,۲۱ |
| df | ۷٤ |
| P-value | ۰ |
| Normed Fit Index (NFI) | ۰,۹٤ |
| Comparative Fit Index (CFI) | ۰,۹۷ |
| Goodness of Fit Index (GFI) | ۰,۸۷ |
| RMSEA | ۰,۰۸۷ |




**شکل ۹: مدل اعداد معناداری متغیر توفیق قرارداد کارفرما**

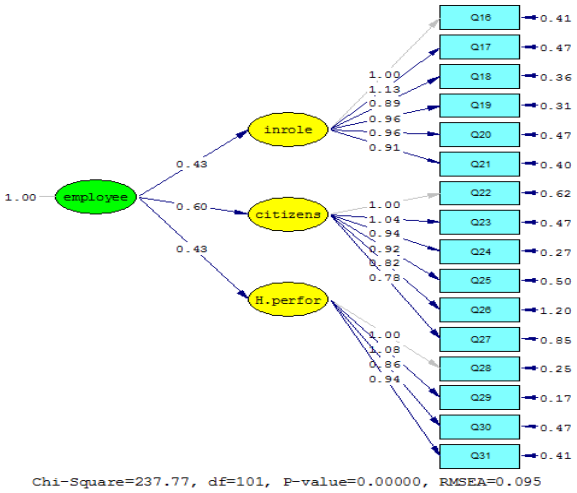
شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از آن است که مدل از برازش خوبی برخوردار است. لذا نیاز به اصلاحات چندانی ندارد. با توجه به اطلاعات تحلیل عاملی روایی سازه تائید شد و می‌توان به سازه توفیق قرارداد کارفرما اتکا نمود و آن را مبنای تحلیل قرارداد.

**مدل اندازه‌گیری سازه تعهدات کارکنان**

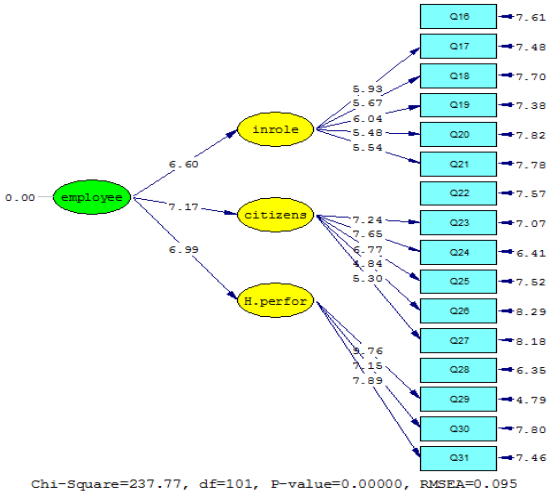
متغیر تعهدات کارکنان توسط سه بعد در پرسشنامه مورد آزمون و بررسی قرارگرفته است. ازاین‌رو برای بررسی روایی سازه تحقیق لازم است تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم موردبررسی قرار گیرد. شکل ۱۰ مدل تخمین استاندارد و شکل ۱۱ مدل اعداد معناداری این سازه را نمایش می‌دهد. نام ابعاد سازه به‌صورت اختصاری استفاده‌شده است. جدول زیر حاوی اطلاعات مربوط به نام‌گذاری‌های اختصاری است.

**جدول (۸): اطلاعات مربوط به نام‌گذاری‌های اختصاری**

| ردیف | نام متغیر | نام اختصاری |
|---|---|---|
| ۱ | تعهدات کارکنان | Emp.Obl |
| ۲ | تعهدات درون نقشی | inrole |
| ۳ | تعهدات شهروندی | citizens |
| ٤ | تعهدات عملکرد بالا | H.perfor |




**شکل ۱۰: مدل تخمین استاندارد متغیر تعهدات کارکنان**




**شکل ۱۱: مدل اعداد معناداری متغیر تعهدات کارکنان**

همان‌گونه که در شکل ۱۰ مدل تخمین استاندارد مشاهده می‌شود همه سؤالات دارای بار عاملی مناسبی می‌باشند و این موضوع در شکل ۱۱ مدل اعداد معناداری نیز به اثبات رسیده است. با توجه به اینکه مقادیر t-Value تمامی سؤالات از ۱/۹۶ بالاتر است، تمامی بارهای عاملی معنی‌دار می‌باشند و رابطه مثبت و معناداری با سازه تعهدات کارکنان دارند.

**جدول (۹): شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری متغیر تعهدات کارکنان**

| نیکویی برازش مدل تعهدات کارکنان | |
|---|---|
| **شاخص‌های مدل تامپسون** | |
| Chi-Square | ۲۳۷,۷۷ |
| df | ۱۰۱ |
| P-value | ۰ |
| Normed Fit Index (NFI) | ۰,۸۹ |
| Comparative Fit Index (CFI) | ۰,۹۳ |
| Goodness of Fit Index (GFI) | ۰,۸۳ |
| RMSEA | ۰,۰۹۵ |

شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از آن است که مدل نیاز به اصلاحات چندانی ندارد و از برازش معمولی برخوردار است. با توجه به اطلاعات تحلیل عاملی روایی سازه تائید شد و می‌توان به سازه تعهدات کارکنان اتکا نمود و آن را مبنای تحلیل قرارداد.

## بحث و نتیجه‌گیری

$H_1$: فرضیه اول، توفیق کارفرما (اقتصادی، اجتماعی-احساسی، توسعه‌ای) ارتباط مثبتی با تعهدات کارکنان (درون نقشی، شهروندی، عملکرد بالا) دارد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه اول برازش قابل قبولی به‌دست‌آمده، تحقیق نشان می‌دهد:

$H_{1a}$: تأثیر مستقیم توفیق اقتصادی کارفرما بر تعهدات کارکنان معادل (تعهدات درون نقشی ۰,۲۴، تعهدات شهروندی ۰,۲۹، تعهدات عملکرد بالا ۰,۲۴) است و با توجه به مقدار T-value (تعهدات درون نقشی ۲,۳۱، تعهدات شهروندی ۲,۹۱، تعهدات عملکرد بالا ۲,۵۵) که همگی بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده می‌توان فرضیه تحقیق را مبنی بر معنادار بودن این رابطه پذیرفت.

نتایج تحقیق نشان داد که بین توفیق اقتصادی کارفرما و تعهدات کارکنان در دانشگاه صنعتی شاهرود رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ به عبارتی کارفرما می‌تواند با عمل به تعهدات اقتصادی مانند پول و اجناسی و همچنین حقوق و دستمزد و مزایای جانبی در افزایش تعهدات کارکنان مؤثر واقع شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون میانگین جامعه‌آماری برای توفیق اقتصادی کارفرما که ۲.۳۷ است، می‌توان به حاصل نشدن درک عملکرد اقتصادی کارفرما توسط کارکنان و یا عدم توفیق کامل در ایفای تعهدات اقتصادی توسط کارفرما اشاره نمود.

$H_{1b}$: تأثیر مستقیم توفیق اجتماعی-احساسی بر تعهدات کارکنان معادل (تعهدات درون نقشی ۰,۵۵، تعهدات شهروندی ۰,۵، تعهدات عملکرد بالا ۰,۴۳) است و با توجه به مقدار T-value (تعهدات درون نقشی ۴,۷۱، تعهدات شهروندی ۴,۶۷، تعهدات عملکرد بالا ۴,۳۸) که همگی بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده می‌توان فرضیه تحقیق را مبنی بر معنادار بودن این رابطه پذیرفت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون میانگین جامعه آماری، نشان داد که بین توفیق اجتماعی-احساسی و تعهدات کارکنان در دانشگاه صنعتی شاهرود رابطه معناداری وجود دارد؛ به عبارتی سازمان تا حدودی توانسته است که محیط کاری مناسب و رفتاری محترمانه برای کارکنان خود داشته باشد ولی ازآنجایی‌که این میانگین در مرز میانی قرارگرفته، همان‌طور که می‌توان با افزایش آن موجبات افزایش تعهدات کارکنان را رقم زد، باید نسبت به شکننده بودن آن توجه خاصی نمود.

$H_{1c}$: تأثیر مستقیم توفیق توسعه‌ای کارفرما بر تعهدات کارکنان معادل (تعهدات درون نقشی ۰,۵۲، تعهدات شهروندی ۰,۴۵، تعهدات عملکرد بالا ۰,۴۱) است و با توجه به مقدار T-value (تعهدات درون نقشی ۴,۵۴، تعهدات شهروندی ۴,۳۵، تعهدات عملکرد بالا ۴,۲۸) که همگی بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده می‌توان فرضیه تحقیق را مبنی بر معنادار بودن این رابطه پذیرفت. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون میانگین جامعه آماری نشان داد که توفیق توسعه‌ای کارفرما و تعهدات کارکنان در دانشگاه صنعتی شاهرود از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار است؛ به عبارتی سازمان توانسته است تا حدودی نیازهای آموزشی را برطرف نموده و به میزان متوسطی کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد. به‌طورکلی تأثیر توفیق کارفرما بر تعهد کارکنان در پژوهش‌های دیگر همچون کویل-شاپیرو و نئومان (۲۰۰۴)، دی وس و همکاران (۲۰۰۳) و کویل –شاپیرو و کسلر (۲۰۰۲) تأیید شده است.

$H_2$: در مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه دوم، برازش قابل قبولی به‌دست‌آمده و تحقیق نشان می‌دهد تأثیر مستقیم چشم‌انداز زمان آینده بر توفیق توسعه‌ای کارفرما معادل ۰.۶ است و با توجه به مقدار T-value ۶.۶ که بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده می‌توان فرضیه تحقیق را مبنی بر معنادار بودن این رابطه پذیرفت.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از آزمون میانگین جامعه‌آماری نشان داد که چشم‌انداز زمان آینده و توفیق توسعه‌ای در دانشگاه صنعتی شاهرود از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند؛ به عبارتی کارکنان سازمان از چشم‌انداز زمان آینده مناسبی برخوردار می‌باشند و همچنین بیشترین تأثیر مستقیم چشم‌انداز زمان آینده بر روی پشتیبانی برای یادگیری مهارت‌های جدید و به‌روز بودن آموزش در توفیق توسعه‌ای کارفرما است و در آیتم‌های «مشارکت در تصمیم‌گیری» و «پشتیبانی حرفه‌ای و مشاوره» تأثیر کمتری را شامل می‌شود.

به‌طورکلی تأثیر چشم‌انداز زمان آینده بر توفیق کارفرما در پژوهش‌های دیگر همچون کت و جان (۲۰۰۷)، بال و همکاران (۲۰۰۸) و فلدمن (۲۰۰۹) تأیید شده است.

$H_3$: فرضیه سوم چشم‌انداز زمان آینده رابطهٔ بین توفیق اقتصادی کارفرما با تعهدات کارکنان را تعدیل می‌نماید.

در مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه سوم برازش قابل قبولی به‌دست‌آمده، تحقیق نشان می‌دهد تأثیر مستقیم توفیق اقتصادی کارفرما بر تعهدات کارکنان معادل ۰,۰۵ است و با توجه به مقدار T-value ۰,۵۶ که پایین‌تر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده، این رابطه معنادار نیست. از طرفی ضریب غیرمستقیم متغیر چشم‌انداز زمان آینده (۰,۴۷ و ۰,۴۱) به‌دست‌آمده و با توجه به مقدار T-value (۴,۱۳ و ۴,۳۷) که بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده و معنادار است، حاصل‌ضرب تخمین مسیر غیرمستقیم بیشتر از تأثیر مستقیم توفیق اقتصادی کارفرما بر تعهدات کارکنان است، پس می‌توان فرضیه تحقیق را مبنی بر معنادار بودن این رابطه (تعدیل گری چشم‌انداز زمان آینده) پذیرفت. به‌طورکلی تأثیر چشم‌انداز زمان آینده بر توفیق اقتصادی کارفرما در پژوهش‌های دیگر همچون سیدنقوی و عرب (۱۳۹۰) و مورسون و رابینسون (۱۹۹۷) تأیید شده است.

$H_4$: فرضیه چهارم چشم‌انداز زمان آینده رابطهٔ بین توفیق اجتماعی- احساسی کارفرما با تعهدات کارکنان را تعدیل می‌نماید.

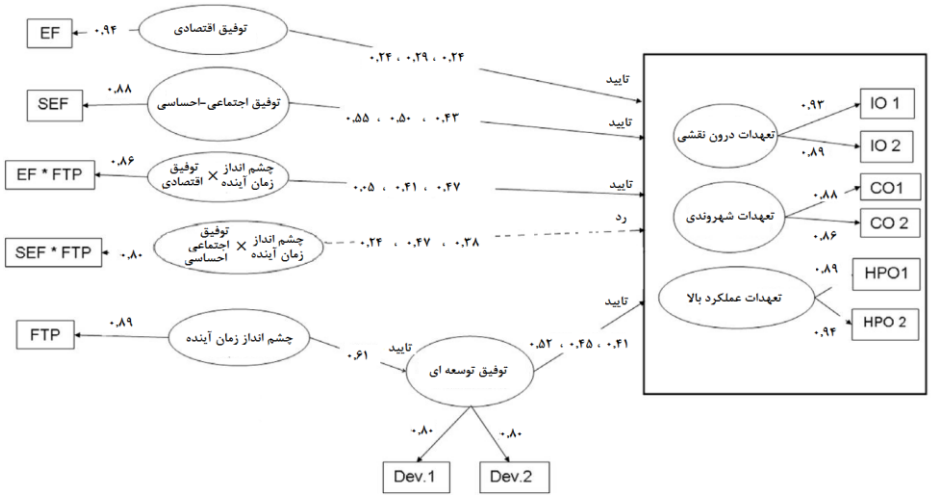
در مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه چهارم برازش قابل قبولی به‌دست‌آمده، تحقیق نشان می‌دهد تأثیر مستقیم توفیق اجتماعی-احساسی بر تعهدات کارکنان معادل ۰,۲۴ است و با توجه به مقدار T-value ۲,۳۸ که بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست‌آمده، این رابطه معنادار است. از طرفی ضریب غیرمستقیم متغیر چشم‌انداز زمان آینده (۰,۴۷ و ۰,۳۸) به‌دست‌آمده و حاصل‌ضرب تخمین آن کمتر از تأثیر مستقیم توفیق اجتماعی- احساسی کارفرما بر تعهدات کارکنان است، پس نمی‌توان فرضیه تحقیق را مبنی بر معنادار بودن این فرضیه (تعدیل گری چشم‌انداز زمان آینده) پذیرفت. ولی ازآنجایی‌که رابطه غیرمستقیم معنادار بود می‌توان به نقش میانجی‌گری ناقص چشم‌انداز زمان آینده در رابطه بین توفیق اجتماعی- احساسی کارفرما با تعهدات کارکنان اشاره کرد. به‌طورکلی تأثیر چشم‌انداز زمان آینده بر توفیق اجتماعی-احساسی کارفرما در پژوهش‌های دیگر همچون سیدنقوی و عرب (۱۳۹۰) و مورسون و رابینسون (۱۹۹۷) تأیید شده است.

**جدول (۱۰): تحلیل مسیر فرضیات تحقیق**

| * | ضرایب معناداری | ضرایب مسیر | فرضیات |
|---|---|---|---|
| تأیید | ۲.۵۵ ۲.۹۱ ۲.۳۱ | ۰.۲۴ ۰.۲۹ ۰.۲۴ | H1a |

| | | | |
|---|---|---|---|
| H1b | ۰.۵۵ ۰.۵ ۰.۴۳ | ۴.۷۱ ۴.۶۷ ۴.۳۸ | تأیید |
| H1c | ۰.۵۲ ۰.۴۵ ۰.۴۱ | ۴.۵۴ ۴.۳۵ ۴.۲۸ | تأیید |
| H2 | ۰.۶ | ۶.۶ | تأیید |
| H3 | ۰.۰۵ > ۰.۴۷*۰.۴۱ | ۰.۰۵ > ۴.۳۷*۴.۱۳ | تأیید |
| H4 | ۰.۲۴ < ۰.۴۷*۰.۳۸ | ۲.۳۸ < ۴.۷۶*۳.۵۲ | رد |

* نتیجه آزمون فرضیات بااطمینان ۰.۹۵




**شکل ۱۲: مدل نهایی معادلات ساختاری پژوهش**

این پژوهش باهدف کلی بررسی نقش چشم‌انداز زمان‌آینده بر رابطه توفیق قرارداد کارفرما و تعهدات کارکنان صورت گرفته است، تعهدات کارکنان موضوعی است که ابعاد مختلفی را در برمی‌گیرد، با احترام به کارمند، او سهم تعهدات خود را با تلاش بیشتر در کار به جهت کمک به کارفرما ارائه خواهد داد؛ بنابراین، تعهدات کارکنان اغلب مستلزم تلاش در ابعاد رفتارهای درون نقش، رفتار شهروندی و عملکرد بالا می‌باشد (Van Dyne & LePine, 1998; Workman & Bommer, 2004).

این تعهدات از فعالیت درون نقشی متفاوت تشکیل‌شده، مثلاً کارکنان فراتر از کمک‌های استاندارد کمک می‌کنند. برای به دست آوردن مزیت رقابتی، سازمان به‌صورت فزاینده‌ای وابسته به مشارکت فعال کارکنان بسیار متعهد می‌باشد.

کارکنانِ با چشم‌انداز زمان آینده بالا، بر روی آینده و پاداشی که در آینده به دست خواهند آورد متمرکز می‌شوند (Zacher, et al., 2009). افرادی که آینده خود را به‌صورت مجدد تجربه می‌کنند بیشتر احتمال دارد که با فرصت‌های زیادی در زندگی و در محل کار مواجه شوند؛ بنابراین آن‌ها بیشتر تمایل دارند برای سازمان و فرصت‌های شغلی موردنیاز خود، کارهای بلندمدت را به انجام برسانند و همچنین برای سازمان‌هایی که متناسب با نیازشان اشتغال و توسعه بلندمدت فراهم می‌کنند، مناسب می‌باشند.

کارکنان با چشم‌انداز زمان آینده بالا تمایل به جمع‌آوری اطلاعات متمرکز و گسترش وسعت دانش خوددارند. درحالی‌که کارکنان با چشم‌انداز زمان آینده پایین، نیازهای کمتری برای فرصت‌های توسعه دارند. درنتیجه، کارکنانی که پیش‌بینی می‌کنند که کار تنها یک دوره کوتاه از زمان در درون سازمان می‌باشد (کسانی که چشم‌انداز زمان آینده پایینی دارند)، کمتر نیازمند به دریافت توسعه می‌باشند.

یافته‌های پژوهش مشخص نمود که بین چشم‌انداز زمان آینده و تعهدات کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و چشم‌انداز زمان آینده در رابطه بین توفیق اقتصادی کارفرما و تعهدات کارکنان نقش تعدیل گری را بازی می‌کند، همچنین نتایج به‌دست‌آمده از آزمون میانگین یک جامعه‌آماری نشان داد که چشم‌انداز زمان آینده و تعهدات کارکنان در دانشگاه صنعتی شاهرود از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد برای مدل چشم‌انداز زمان آینده در حالت تخمین استاندارد، تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم انجام شد. برای چشم‌انداز زمان آینده، شاخص بی‌نهایت بودن آینده با ضریب ۰/۸۹، دارای بالاترین بار عاملی بوده و درنتیجه در اولویت اول قرار دارد و داشتن امکانات مناسب در آینده کمترین رابطه را با تعهدات کارکنان در دانشگاه صنعتی شاهرود دارند.

پیشنهادها در راستای فرضیه اول تحقیق

با توجه به اینکه در یافته‌های تحقیق، کارکنان به دستمزد نامطلوب و پایین‌تر از حد متوسط اشاره داشته‌اند، این مطالعه نشان داد که این شاخص تأثیر معناداری بر روی ایفای تعهدات کارکنان دارد و عملکرد دانشگاه از دیدگاه کارکنان ناقض قرارداد روان‌شناختی می‌باشد. ازاین‌روی به مدیریت دانشگاه‌ها و سازمان آموزش‌وپرورش پیشنهاد می‌گردد با تقویت سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و توجه به نوع شغل، مسئولیت‌ها و استانداردهای زندگی، به ارتقای سطح کیفی اقتصادی کارکنان کمک نماید. همچنین شفاف‌سازی و ارائه گزارش‌های مستمر در خصوص عملکرد حوزه منابع انسانی دانشگاه در موارد ذکرشده، می‌تواند در تغییر نگرش کارکنان نسبت به توفیق اقتصادی کارفرما کمک نماید.

از نکات مطلوب یافته‌های تحقیق درزمینه توفیق اجتماعی-احساسی، رفتار محترمانه کارفرما و وجود محیط ایمن در محل کار می‌باشد که بیشترین ضریب تأثیر را دارا می‌باشند و مدیریت دانشگاه در این زمینه موفق عمل نموده است، ولی با توجه به تأثیر بسزایی که توفیق اجتماعی-احساسی کارفرما دارد پیشنهاد می‌گردد نسبت به انعطاف‌پذیری سازمان در برنامه کاری کارکنان و توجه به نظرات کارکنان در اصلاح روند کاری اقدام ویژه‌ای صورت پذیرد.

توفیق توسعه‌ای کارفرما در یافته‌های این مطالعه یکی از مؤثرترین عوامل شناسایی‌شده در انجام تعهدات توسط کارکنان می‌باشد که از منظر کارکنان به آن کمتر توجه شده است، مدیریت دانشگاه می‌تواند با در نظر گرفتن پشتیبانی حرفه‌ای و مشاوره هم به شناخت کارکنان از اجرای تعهدات خود کمک کند و هم در مقابل، تأثیر بسزایی در افزایش تعهدات کارکنان به‌وسیله عملکرد توسعه‌ای خود داشته باشد. همچنین کارفرما می‌تواند با حمایت بیشتر، از کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید، به‌روز کردن آموزش‌هایش و افزایش مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، در وضعیت مطلوبی از توفیق اقتصادی کارفرما قرار گیرد.

پیشنهادها در راستای فرضیه دوم تحقیق

در این مطالعه میزان تأثیر چشم‌انداز زمان آینده بر توفیق توسعه‌ای کارفرما، نشان از اهمیت قاطع پرداختن کارفرما به ارتقای سطح چشم‌انداز زمان آینده در کارکنان می‌باشد و بیشترین نقش در این مقوله، تبیین فرصت‌هایی در آینده و تقویت احساس فناناپذیری و فعل توانستن در افراد می‌باشد که مطالعات در این پژوهش نشان می‌دهد که این شاخص‌ها در حد متوسط و کمتر از متوسط قرار دارند. ازاین‌روی به مدیریت دانشگاه‌ها و سازمان آموزش‌وپرورش پیشنهاد می‌گردد جهت بالا بردن درک کارکنان از تحقق توسعه‌ای کارفرما، به تقویت چشم‌انداز زمان آینده در کارکنان بپردازند. به این صورت که در قرارداد ضمنی یا آشکار افراد، تضمین آینده شغلی آن‌ها را تقویت نمایند، چراکه چشم‌انداز زمان آینده اشاره به این دارد که چه مقدار افراد بر این باورند که در آینده باقی می‌مانند (Cate & John, 2007).

پیشنهادها در راستای فرضیه سوم تحقیق

در این مطالعه چشم‌انداز زمان آینده رابطه توفیق اقتصادی کارفرما و تعهدات کارکنان را تعدیل می‌نماید؛ یعنی توفیق اقتصادی کارفرما با چشم‌انداز زمان آینده مختلف (بالا و پایین) در افراد، تأثیر متفاوتی بر ایفای تعهدات آن‌ها می‌گذارد، لذا ازآنجایی‌که کیت و جان (۲۰۰۷) نشان دادند که چشم‌انداز زمان آینده در دو بعد کیفی؛ الف: تمرکز بر روی فرصت‌ها و ب: تمرکز بر روی محدودیت‌ها ارائه می‌شود و همچنین افراد

با تمرکز قوی بر روی فرصت‌ها، آینده خود را درراه مثبتی درک می‌کنند. به مدیریت دانشگاه‌ها و سازمان آموزش‌وپرورش پیشنهاد می‌گردد در جهت تقویت افرادی که بر روی فرصت‌ها متمرکز هستند و نسبت به تغییر رویه کارکنان متمرکز بر روی محدودیت‌ها گام بردارند چراکه آن‌ها بر روی گزینه‌ها، برنامه‌ها و اهدافی که هنوز در عمرِ باقی‌مانده خود می‌توانند دنبال کنند، تمرکز می‌کنند.

البته در این مطالعه میانگین شاخص‌های متمرکز بر روی محدودیت‌ها در حد مطلوبی ارزیابی گردیده است و کارفرما می‌بایست به ایجاد و تفهیم فرصت‌های پیش روی کارکنان در زندگی کاری آن‌ها بپردازد.

**محدودیت‌های تحقیق**

مطالعات بر روی‌داده‌ها در این پژوهش مقطعی بود و درنتیجه نمی‌تواند درک علی از آن ساخته شود و مطالعات طولی در این زمینه موردنیاز است. نتایج این پژوهش را نمی‌توان به همه کارکنان سازمان تعمیم داد، چراکه سیستم حقوق و مزایا ممکن است متفاوت باشد و در این مطالعه فقط به دو طیف کارکنان رسمی و قراردادی پرداخته‌ایم. در این مطالعه تحقق و تحقق بیش‌ازحد قابل‌تشخیص نیست، ممکن است کارکنان در تحقق بیش‌ازحد، تعهدات قرارداد روان‌شناختی بیشتری از خود نشان دهند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه بوده است و پرسش‌نامه خود دارای محدودیت‌های ذاتی است و با توجه به موضوع پژوهش این محدودیت‌ها بیشتر بوده است. در حوزه مدیریت نیروی انسانی کمتر به این موضوع پرداخته‌شده و خصوصاً در ایران مطالعات کمی در این زمینه صورت پذیرفته است.

## References

Afjahi, S., & Alizadeh far, Z. (2017). The relationship of perception from employer brand with job attitudes of employees. *Management Studies in Development and Evolution,26*(84), 73-96. (in Persian)

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.

Bal, P. M.; De Lange, A. H.; Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 143–158.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons.

Brierley, J. A. (1996). The Measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology, 136*(2), 265-267.

Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middleage. *Psychology and Aging, 22*, 186–201.

Chen, L-H.; Liaw, S. Y.; & Lee, T. Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study. *International Journal of Manpower, 24* (3).

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. a critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). *Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perceptions*.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 150–164.

Cropanzano, R.; Anthony, E. L.; Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479–516.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology, 89*, 52–72.

De Vos, A.; Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adapting to reality andthe role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 537–559.

Fasbendera, Ulrike.; Wohrmannb, A.; Wangc, M., & Klehea, U. (2019). Is the future still open? the mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of Vocational Behavior, 111*, 24–38.

Fung, H. H.; Lai, P., & Ng, R. (2001). Age differences in social preferences among taiwanese and mainland chinese: the role of perceived time. *Psychology and Aging, 16*, 351–356.

Ghayour, S.; Behboodi, O., & Karimpour, A. (2016). The Relationship between quality of work life and organizational commitment: the mediating role of staff members' empowerment in police+10 centers in South Khorasan.

*Development of human resources management and support, 42*, 57-82. (in Persian)

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management, 44*(4), 1573–1597.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161–178.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review, 53*, 541–555.

Hemmat Panah, A.; Mehdad., A., & Farsi, Z. (2018). The effect of perceived adherence to psychological contract on citizenship performance among employees of a industrial company: mediating role of organizational loyalty. *Knowledge & Research in Applied Psychology, 19*(1), 15-25. (in Persian)

Husman, J., & Shell, D. F. (2008). Beliefs and perceptions about the future: a measurement of future time perspective. *Learning and Individual Differences, 18*, 166–175.

Jafari, T., & Shafeiabadi, A. (2007). The Study of the group counciling effectiveness, with the aspect of job compatablity, on increasing the employees job motivation in tehran inspecting organization headquarter. *Scientific Journal of Education Research, 3*(12), 1-18. (in Persian)

Kastenbaum, R. (1961). The dimensions of future time perspective: an experimental an alysis. *Journal of General Psychology, 65*, 203 – 218

Lambert, L. S.; Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). *Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views*.

Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging, 7*, 125-139.

Lazear, E. P. (1979). Why is there mandatory retirement? *The Journal of Political Economy, 87*, 1261–1284.

Lazear, E. P. (1981). Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. *The American Economic Review, 71*, 606–620.

McInnis, K. J.; M eyer, J. P., & F Eldman, S. (2009). P sychological C ontracts and their implications for commitment: a feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior, 74* (2), 165-180.

Mello, Z. R.; Finan, L. J., & Worrell, F. C. (2013). Introducing an instrument to assess time orientation and time relation in adolescents. *Journal of Adolescence, 36*(3), 551-563.

Montes, S. D., & Zweig, D. (2009). do promises matter? an exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1243–1260.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 1053-1075.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Oyinlade, A. O. (2018). Relations of job structure to affective organizational commitment. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 6*(1), 13-32.

P. Matthijs Bal.; Paul G. W.; Jansen., Mandy E. G.; van der Velde, Annet H., de Lange., & Denise M. (2010). Rousseau, The role of future time perspective in psychological contracts: a study among older workers. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 474-486,

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management, 32*(3), 326-357.

Pathak, R. D.; Budhwar, P. S.; Singh, V., & Hannas, P. (2005). Best HRM practices and employees' psychological outcomes: a study of shipping companies in cyprus. *South Asian Journal of Management, 12*(4), 7-24.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Seginer, R., & Lens, W. (2015). *The motivational properties of future time perspective future orientation: Different approaches, different cultures*. in time perspective theory; review, research and application (pp. 287-304). springer international publishing.

Seijts, G. H. (1998). The importance of future time perspective in theories of work motivation. *The Journal of Psychology, 132*, 154–168.

Seyed Naghavi, M., & Arab Almori, M. (2012). Internal career orientations: a case study of banking industry. *Iranian journal of management sciences (IAMS), 6*(24), 25-40. (in Persian)

Shell, D., & Husman, J. (2001). The multivariate dimensionality of personal control and future time perspective beliefs in achievement and self - regulation. *Contemporary Educational Psychology, 26* (4), 481 – 506

Shi, X., & Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374.*

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*, 108–119.

Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging, 24*, 487–493.

Zacher, H.; Heusner, S.; Schmitz, M.; Zwierzanksa, M. M., & Frese, M. (2009). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 374–386.

Zhao, H.; Wayne, S. J.; Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647–680.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# بررسی رابطه بین رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده

**علیرضا فتحی‌زاده***
استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.
**رضا زارع**
استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/pmt.v12i2.81527

## چکیده

انفعال و بی‌تفاوتی مدیران، بی‌تمدنی را به امری فراگیر در سازمان تبدیل می‌کند و آسیب‌های فراوان مادی و معنوی را به سازمان‌ها و جوامع وارد می‌سازد؛ ازاین‌رو تحقیق حاضر به «بررسی رابطه بین رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در محیط کار» می‌پردازد. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و جامعهٔ آماری شامل تمامی کارکنان شرکت عمران کار سیرجان به تعداد ۱۶۲ نفر و روش نمونه‌گیری به شیوه سرشماری است. ابزار اندازه‌گیری شامل سه پرسشنامه رهبری منفعل بأس و اولیوو (۱۹۹۰)، بی‌تمدنی سازمانی بلاو و آندرسون (۲۰۰۵) و بی‌تمدنی تجربه شده کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) است. نتایج تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد که میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده رابطه معناداری دارد. همچنین رهبری منفعل با بی‌تمدنی سازمانی، رهبری منفعل با بی‌تمدنی تجربه شده و نیز بی‌تمدنی تجربه شده با بی‌تمدنی سازمانی رابطه معناداری دارد. بر مبنای نتایج این پژوهش در گام اول بایستی از انتخاب مدیران منفعل جلوگیری شود و در مرحله بعد مدیران با مجازات متخلفین شکل دهندهٔ رفتارهای انحرافی و پرداخت پاداش به رفتارهای شایسته و مثبت در جهت تقویت رفتارهای مدنی گام بردارند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری منفعل، بی‌تمدنی سازمانی، بی‌تمدنی تجربه شده، شرکت عمران کار.

---

* نویسنده مسئول: A_Fathii@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۳۰

**مقدمه**

رفتارهای بی‌ادبانه، بدون نزاکت یا بی‌احترامی که نماینده بی‌تمدنی هستند تقریباً در تمام جنبه‌های جامعه مدرن به امری عادی تبدیل شده و به‌عنوان یکی از اشکال فراگیر رفتارهای ضد اجتماعی در محل کار شناخته می‌شود (Cortina, 2008). ناسازگاری‌های رفتاری زمانی آغاز می‌شوند که یکی از کارکنان با رفتارهای ناسازگار با دیگری رفتار کند. این امر بازتابی است از اینکه تا چه حد یک کارمند درگیر رفتارهای غیرمدنی است؛ اما بی‌تمدنی تجربی نشان دهنده سطحی از بی‌تمدنی است که یک کارمند در مواجهه با دیگر همکاران خود با آن روبرو می‌شود (Cortina, et al., 2001; Blau & Anderson, 2005). ناسازگاری رفتاری را به‌مثابه رفتاری که به‌قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود، نظیر اقدامات بالقوه آسیب‌زننده، تعریف می‌کنند. نمونه‌ای از این رفتارها عبارتند از: اجتناب از کار، انجام نادرست وظایف، تعرض فیزیکی، ابراز خصومت لفظی (ناسزاگویی)، خرابکاری و دزدی. برخی اقدامات نظیر تعرض و خصومت، مستقیماً علیه افراد انجام می‌شوند؛ درحالی‌که اقدامات دیگر مثل انجام نادرست وظایف یا خرابکاری، مستقیماً علیه سازمان صورت می‌پذیرند و برخی اقدامات نظیر دزدی نیز ممکن است هم علیه افراد باشد و هم علیه سازمان (Gholipour, SaeediNezhad & Hasangholipour, 2012).

رهبری در دهه‌ی اخیر به میزان زیادی موردتوجه قرار گرفته است و به‌عنوان مهم‌ترین عامل در شکست و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود به‌طوری‌که تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری ۴۵ تا ۵۰ درصد در اثربخشی سازمان نقش دارد. بنابراین سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که به مدد ویژگی‌های شخصیتی، جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم‌انداز وسیع بتوانند تعهد، شور و حرارت لازم را در زیردستان برای به‌کارگیری نهایت استعداد و تلاش‌شان در جهت تحقق اهداف سازمانی ایجاد نمایند (Lotfi, 2012). امروزه یکی از معضلات سازمان‌ها وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارعاب و کینه‌توزی است. این رفتارها علاوه بر عملکرد سازمان‌ها بر روابط میان فردی و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. بروز چنین رفتارهایی به‌عنوان رفتارهای ضدشهروندی، برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی که موجب ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی، رضایت و وفاداری مشتری و بهبود سرمایه‌های اجتماعی می‌شوند، می‌تواند به‌عنوان مانعی برای کارکرد بهینه سازمان و نیز کاهش درآمد و خدشه‌دار شدن اعتبار آن منجر شده و تبعاتی را نیز برای جامعه در پی داشته باشد. در بخش خصوصی، اخراج کارکنان و از دست دادن مشتریان و ورشکستگی بنگاه-

هـای کم‌بنیه ازجمله پیامدهای منفی این‌گونه رفتارها تلقی می‌شـود ( Gholipour, SaeediNezhad & Hasangholipour, 2012).

مطالعات نشان داده‌اند که رهبران منفعل تمایل کمی به تعریف و روشن کردن انتظارات رفتاری برای کارمندان خود دارند. آن‌ها عموماً اقدامات پیشگیرانه‌ای را برای مدل‌سازی و پاداش رفتار مناسب انجام نمی‌دهند و به دلیل اینکه ناسازگاری رفتاری معمولاً نماینده رفتارهایی با مسئولیت‌پذیری کم است احتمال دارد که رهبران منفعل به‌راحتی آن‌ها را نادیده بگیرند؛ بنابراین، بعید است که یک رهبر منفعل به‌سرعت در مداخله برای مجازات و یا اصلاح رفتار نامناسب درگیر شود که این امر منجر به فراگیری بی‌تمدنی سازمانی می‌شود. تخمین زده شده که ۹۸ درصد از کارگران بی‌تمدنی را تجربه می‌کنند که ۵۰ درصد آن‌ها این رفتار را حداقل در هر هفته تجربه می‌کنند (Porath & Pearson, 2014).

هزینه‌ی مادی تجربه بی‌تمدنی به علت تأخیر در انجام پروژه و حواس‌پرتی شناختی ناشی از کار، ۱۴ هزار دلار در سال برای هر کارمند برآورد می‌شود (Pearson & Porath, 2011). این آمار نگران‌کننده است چراکه نشان می‌دهند بی‌تمدنی بر بسیاری از کارکنان تأثیر می‌گذارد و دارای تأثیر مالی بزرگ بر سازمان-هایی است که این کارکنان برای آن‌ها کار می‌کنند. به‌علاوه هزینه‌های انسانی کارکنانی که با بی‌تمدنی سازمانی مواجه می‌شوند بسیار بیشتر. برای مثال، آن‌ها ممکن است از کار خود کناره‌گیری کنند و حتی از مشتریان خود محروم و ناامید شوند(Porath & Pearson, 2014). جوهرهٔ آسیب روانی بی‌تمدنی، تعویق انداختن، تعلل ورزیدن، سبک گرفتن و سهل‌انگاری در کار را به دنبال دارد. بی‌تمدنی هم در امور فردی و هم در امور سازمانی معنا پیدا می‌کند و آسیب‌های فراوانی را به جامعه هدف وارد می‌کند. متأسفانه تاکنون توجه کمی از نظر علمی بر روی عوامل درگیر در پیش‌زمینه بی‌تمدنی در سازمان‌های بخش خصوصی وجود دارد. گستردگی بی‌تمدنی در محل کار می‌تواند بهره‌وری فردی و به‌تبع آن اثربخشی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به هزینه‌های فراوان بی‌تمدنی برای سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های بخش خصوصی که وابسته به کارگران ماهر خود هستند و از دست دادن آن‌ها می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را به آن شرکت‌ها وارد کند، لذا این سازمان‌ها باید عناصری را که به بی‌تمدنی در کار منتهی می‌شوند درک کرده تا بتوانند به اصلاح وضعیت موجود بپردازند؛ بنابراین هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری منفعل بر بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری منفعل

منظور از رهبری منفعل یا غیر مراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب کردن از رهبری است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. حالت عدم‌مداخله حالتی کاملاً غیرتبادلی و بی‌تفاوت را نمایان می‌سازد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری نموده و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. انگیزش و رضایت پیروان به حداقل می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (Yaghoobi, et al., 2011).

رهبران منفعل تمایل کمی به تعریف و شفاف‌سازی انتظارات رفتاری برای کارمندان خود دارند و اقدامات پیشگیرانه‌ای را برای مدل‌سازی و پاداش رفتار مناسب انجام نمی‌دهند و به دلیل اینکه ناسازگاری رفتاری معمولاً نماینده رفتارهایی با مسئولیت‌پذیری کم است احتمال دارد که رهبران منفعل به‌راحتی آن‌ها را نادیده بگیرند؛ بنابراین، بعید است که یک رهبر منفعل به‌سرعت در مداخله برای مجازات و یا اصلاح رفتار نامناسب درگیر شود. به‌طورکلی، رهبران منفعل حضور هنجاری موردنیاز را برای انتقال انتظارات از رفتارهای کارکنان و درک آن‌ها از یکدیگر را ارائه نمی‌دهد. رابینسون و او لری-کلی (۱۹۹۸) معتقدند هرقدر یک کارمند نسبت به مجازات رفتارهای نامناسب خود بی‌تفاوت باشد احتمال بیشتری وجود دارد که رفتارهای بی‌تمدنی را از خود بروز دهد. رهبران منفعل مجازات‌های قضایی و تنبیهات را برای پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می‌گیرند و بیشتر منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا وقتی اتفاقی نیفتاده است، عکس‌العملی نشان نمی‌دهند (Miner-Rubino, & Reed, 2011).

### بی‌تمدنی سازمانی

بی‌تمدنی سازمانی را می‌توان به‌عنوان یک حوزه جدید در تحقیقات مربوط به رفتارهای منفی‌گرا در محل کار معرفی کرد. ناسازگاری و عدم وجود مدنیت در محل کار به‌عنوان "رفتار انحرافی با شدت کم و با قصدی مبهم برای آسیب رساندن به هدف" شناخته شده است (Anderson & Pearson,1999)، و شامل رفتارهایی از قبیل ساکت کردن دیگران، گفته‌های تحقیرآمیز و گوش ندادن به حرف کسی، برگرداندن نگاه، چک کردن ایمیل در طول جلسات و یا نشان دادن بی‌توجهی به نظرهای افراد دیگر است (Porath & Pearson, 2011; Porath & Pearson,2009). مطالعات نشان می‌دهد که بی‌ادبی در محل کار محدود به یک منطقه جغرافیایی نیست بلکه پدیده‌ای است که همه‌جا رخ می‌دهد و دارای عواقب منفی در

سازمان‌هاست. این مفهوم ارزشمند و قابل‌توجه می‌باشد چراکه تفاوت‌های فرهنگ ملی احتمالاً بر اینکه چگونه «پدیده‌ها به‌صورت اجتماعی سازمان می‌یابند» و چگونه افراد بی‌ادبی محل کار را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند، تأثیر می‌گذارد (Rousseau, et al., 2008) .

**سه ویژگی کلیدی بی‌تمدنی سازمانی**

نقص هنجار: آندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) معتقدند که هر سازمانی دارای هنجارهای جامع احترام برای کارکنان خود است که نشان دهنده توافق اخلاقی مشترک میان اعضای سازمانی است و این توافق زمینه همکاری کارکنان را فراهم می‌آورد؛ پس اگر موضوعی در یک سازمان به‌عنوان بی‌تمدنی در نظر گرفته شود ممکن است در سازمان دیگر بی‌تمدنی به‌حساب نیاید؛ بنابراین هر سازمانی باید هنجارها و خط قرمزهای خود را برای کارکنانش مشخص کند تا آن‌ها بتوانند رفتارهای بی‌تمدنی و غیر بی‌تمدنی را از یکدیگر تمیز دهند.

نیت مبهم: رفتارهای بی‌ادبانه می‌توانند به‌جای عمدی بودن به عوامل دیگری مثل نادانی، اشتباه سهوی یا شخصیت مرتکب شونده نسبت داده شوند. اگر نیت آسیب‌رسانی وجود داشته باشد در صورتی بی-تمدنی نامیده می‌شود که این تمایل حداقل برای یکی از طرفین واضح نباشد در نتیجه مواجه شدن با این رفتارهای ظریف و مبهم، قربانیان بی‌تمدنی پریشانی قابل‌توجهی را تجربه می‌کنند که خود موجب می‌شود که قربانیان در مورد چگونگی واکنش به این رفتار مردد شوند. آنان در زمینه اینکه چه اتفاقی در آینده خواهد افتاد، اطمینان ندارند. مرتکب شوندگان اغلب ترجیح می‌دهند که از شکل‌های پنهان و ظریف پرخاشگری که در آن تمایل آسیب‌رسانی مبهم است، استفاده کنند و به همین دلیل اسناد آسیب وارد به پرخاشگر دشوار می‌شود.

شدت کم: رفتارهای بی‌ادبانه به‌طورکلی نسبت به انواع دیگر شدت کمی دارد. به‌علاوه بی‌تمدنی تنها محدود به بدرفتاری کلامی نمی‌شود و رفتارهای غیرمحترمانه غیرکلامی مثل خیره نگاه کردن، نادیده گرفتن یا بی‌اجازه سر وسایل کسی رفتن را نیز در بر می‌گیرد(Akhavan bitaghsir, et al., 2017) .

**بی‌تمدنی سازمانی تجربه شده**

مطالعات نشان داده‌اند که متغیرهای تفاوت‌های فردی که با تجربه مکرر بی‌تمدنی سازمانی مرتبط هستند شامل اقلیت نژادی بودن (Cortina, et al.,2013)، سن پایین (Lim & Lee, 2012)، ناسازگار و روان‌رنجوری (Milam, Spitzmueller & Penney, 2009) هستند. جالب‌توجه، تحقیقاتی است که به

بررسی رابطه بین جنسیت و بی‌تمدنی سازمانی تجربه شده پرداخته‌اند. نتایج، یافته‌هایی متناقض را نشان می‌دهد. لیم و لی (۲۰۱۲) دریافتند که مردان گزارش می‌دهند که آن‌ها بی‌تمدنی را بسیار بیشتر از زنان تجربه می‌کنند، درحالی‌که کورتینا و همکاران (۲۰۰۲) و لیم و کورتینا (۲۰۰۵) بیان نمودند که زنان برخوردهای نامتمدن‌تر و متفاوت از مردان را در زمینه آزار و اذیت شغلی گزارش کرده‌اند.

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که بی‌تمدنی تجربه شده در محل کار با پیامدهای مختلف عاطفی، نگرشی و شناختی برای افراد همراه است. برخی از پیامدهای عاطفی عبارتند از: خستگی احساسی (Kern & Grandey, 2009)، افسردگی (Lim & Teo, 2012)، احساسات منفی (Sakurai & Jex, 2012) و کاهش اعتماد (Cameron & Webster, 2012). واکنش‌های عاطفی شامل افزایش خشم، ترس و ناراحتی (Porath & Pearson, 2014) و کاهش خوش‌بینی است(Bunk & Magley, 2014) . بی‌تمدنی بر نگرش افراد هدف، در هر دو حوزه کار و زندگی تأثیر می‌گذارد. برای مثال، افراد دارای رفتار نامتمدن در مقایسه با کارکنانی که در محل کار بی‌تمدنی را تجربه نمی‌کنند، به سازمان تعهد کمتر (Lim & Teo,2009)، انگیزه پایین و رضایت کمتری از مدیران و همکاران، شغل و زندگی خود دارند (Miner-Rubino, K., & Cortina, 2004). افراد هدف بی‌تمدنی دارای واکنش شناختی نسبت به تجارب بی‌تمدنی نیز هستند که درک عدالت و یادآوری خاطره کاری رضایت بخش را در افراد مورد هدف کاهش می‌دهند (Porath & Erez, 2009).

## پیشینه پژوهش

روشن‌ضمیر و همکاران (۲۰۱۷) به شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر رفتارهای انحرافی پرداخت. نتایج نشان داد افرادی که از شغل خود راضی‌اند و تعهد بیشتری به سازمان خود دارند و از حمایت سازمانی بیشتری با استرس شغلی کمتری برخوردارند و با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای بی‌تمدنی می‌شوند. همچنین رفتار بی‌تمدنی می‌تواند به‌عنوان عمل متقابل در برابر رفتارهای ناعادلانه و سیاست‌های سازمانی مشاهده شود. گل پرور و قریشی (۲۰۱۵) طی پژوهشی به بررسی پیش‌بینی رفتارهای مدنی- سازمانی و رفتارهای انحرافی از طریق مولفه‌های مدیریت برداشت پرداختند. نتایج نشان داد که از پنج مؤلفه مدیریت برداشت، فقط ارتقای خود پیش‌بینی‌کننده رفتارهای مدنی- سازمانی معطوف به افراد و ارتقای خود همراه با تهدید و ارعاب پیش‌بینی‌کننده رفتارهای مدنی- سازمانی معطوف به سازمان هستند. درینی و همکاران (۲۰۱۴) طی پژوهشی به بررسی تأثیر بیگانگی از کار کارکنان بر بروز رفتارهای نابسامان تیمی پرداخت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بیگانگی از کار بر بروز رفتارهای نابسامان تیمی در سازمان‌های دولتی شهر

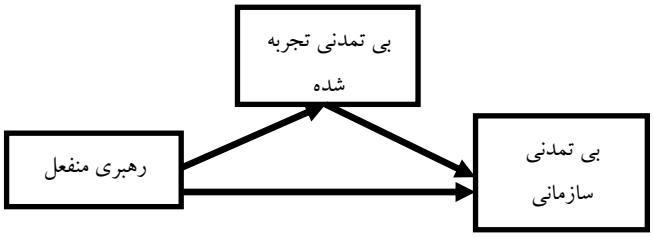
ایلام تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. گو (۲۰۱۶) طی پژوهشی به بررسی نقش سبک اسناد خصمانه در رابطه استرس شغلی با رفتارهای انحرافی (ضد تولید) پرداخت. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که اسناد خصمانه رابطه رفتارهای انحرافی و استرس شغلی را در حوزه تعارض بین فردی تعدیل می‌کند. کارن و گیل (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان نقش احساسات در بروز بی‌تمدنی در محل کار انجام دادند. آن‌ها تاکید کردند که احساسات منفی در سازمان در بروز بی‌تمدنی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. سالو و همکاران (۲۰۱۴) طی پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتارهای ناسازگار شغلی و تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای یگانگی شغلی پدراختند و نشان دادند که بروز رفتارهای نابسامان و ناشایست در محل کار از سوی کارکنان و ترک خدمت از جمله پیامدهای بیگانگی با کار کارکنان در سازمان‌ها است.

## چارچوب نظری پژوهش

منظور از رهبری منفعل یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب کردن از رهبری است؛ که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید (Yaghoobi, et al., 2011). بأس و اولیوو (۱۹۹۰) رهبری منفعل را به دو دسته مدیریت بر مبنای استثنا و رهبری بی‌قید و بند تقسیم بندی و آنرا به مثابه رفتاری که به‌قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود، نظیر اقدامات بالقوه آسیب‌زننده، تعریف می‌کنند (Karen & Gail, 2015). بی‌تمدنی سازمانی تقریباً در تمام جنبه‌های سازمان‌ها وجود دارند به امری عادی تبدیل شده است، منبع بی‌تمدنی سازمانی مدیران، همکاران و مشتریان می‌باشند. مطابق با تئوری تعامل گرانه اجتماعی، حضور یک رهبر منفعل ممکن است منجر به اثرگذاری قویتر ناسازگاری تجربی بر روی ناسازگاری رفتاری شود. اگر رابطه مثبتی بین رهبری منفعل و ناسازگاری رفتاری وجود داشته باشد، کارمندانی که برای رهبری منفعل کار می‌کنند، معمولاً از همکاران‌شان چنین رفتارهایی را به میزان بیشتری مشاهده می‌نمایند. در اصل، ناسازگاری رفتاری و تجربی نشان دهنده دو طرف یک سکه هستند؛ ناسازگاری رفتاری کارمندان، همان ناسازگاری تجربی کارمند است. همچنین رابینسون و او لری-کلی (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند که هرچقدر یک کارمند بابت رفتارهای نامناسب خود تنبیه نشود و این تفاوتی را از طرف مدیران دریافت کند احتمال بیشتری وجود دارد چنین رفتارهایی را دوباره مرتکب شود.

بر این اساس، انتظار این است که رابطه مثبتی میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی و بی‌تمدنی تجربی وجود داشته باشد.

پیرسون و پوراس (۲۰۱۱) معتقدند که اکثر قریب به اتفاق کارکنانی که بی‌تمدنی را تجربه کرده‌اند به شکلی مشابه به آن رفتار پاسخ می‌دهند. هرگاه کارمندی برای یک رهبرمنفعل کار می‌کند بیشتر احتمال دارد که بی‌تمدنی را در محل کار خود تجربه کند، که به نوبه خود احتمال بیشتری دارد که برای بروز این نوع رفتار بیشتر ترغیب شود. نتایج تجربی نشان می‌دهد که ۹۴ درصد از کارکنانی که تصور بر این دارند که به شکل بدی با آن‌ها رفتار شده است، تمایل دارند که به نوعی به آن رفتار پاسخ دهند ( Pearson & Porath,2011). با توجه به مطالب بیان شده، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت نمودار (۱)، مفرض می‌باشد.




**نمودار۱. مدل مفهومی پژوهش**

### فرضیه اصلی تحقیق

میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

**فرضیات فرعی تحقیق:**

میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی-داری وجود دارد.

میان بی‌تمدنی تجربه شده و بی‌تمدنی سازمانی در بین کارکنان شرکت عمران کار سیرجان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است.

جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت عمران کار، که تعداد آن‌ها در سال ۲۰۱۷ بالغ بر۱۶۲ نفر بود که در این تحقیق به دلیل محدود بودن حجم جامعه، تمامی اعضای جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفتند و از شیوۀ نمونه‌گیری به روش سرشماری استفاده گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه رهبری منفعل بأس و آولیوو (۱۹۹۰)، پرسشنامه بی‌تمدنی سازمانی بلاو و آندرسون (۲۰۰۵) و پرسشنامه بی‌تمدنی تجربه شده کورتینا و همکاران (۲۰۰۱) استفاده گردید که در انتها ۱۵۴ پرسشنامه آماده تحلیل شد. برای سنجش روایی از روش اعتبار محتوا و روایی همگرا و برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ (که برای پرسشنامه رهبری منفعل به میزان ۰/۸۲؛ بی‌تمدنی سازمانی به مقدار ۰/۷۵ و بی‌تمدنی سازمانی تجربه شده به میزان ۰/۷۳ بود) استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS و Lisrel، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های آمار توصیفی، از ۱۵۴ نفر ۹۶.۱ درصد (۱۴۸ نفر) مرد و ۳.۹ درصد افراد (۶ نفر) زن، ۴۰ نفر (۲۶ درصد) مجرد و ۱۱۴ نفر (۷۴.۰ درصد) متأهل، ۱۲۲ نفر (۷۹.۲ درصد) دیپلم، ۱۳ نفر (۸.۴ درصد) فوق دیپلم، ۱۶ نفر (۱۰.۴ درصد) لیسانس،۲ نفر (۱.۳ درصد) فوق لیسانس و ۱ نفر (۰.۶ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکترا، ۴۹ نفر (۳۱.۸ درصد) ۱ تا ۵ سال، ۴۸ نفر (۳۱.۲ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۵ نفر (۱۶.۲ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۰ نفر (۱۳.۰ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۲ نفر (۷.۸ درصد) بین ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه خدمت را داشتند؛ و ۲۵ نفر (۱۶.۲ درصد) کمتر از ۳۰ سال، ۷۱ نفر (۴۶.۱ درصد) ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۰ نفر (۲۶.۰ درصد)۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۸ نفر (۱۱.۷ درصد) ۵۱ سال به بالا سن داشتند.

قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف–اسمیرنف استفاده شد. نتایج نشان داد که فرض نرمال بودن برای همه متغیرهای تحقیق رد می‌شود؛ چراکه سطح معنی داری آن‌ها کوچک‌تر از ۰.۰۵ می‌باشد. با توجه به قانون حد مرکزی وقتی اندازۀ نمونه به اندازۀ کافی بزرگ است (بزرگ‌تر از ۳۰ یا ۴۰)، عدول از پیشفرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مسأله‌زا تلقی نمی‌شود لذا استفاده از رویۀ پارامتریک نیز جایز است.

**جدول (۱): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف برای بررسی فرض نرمال بودن**

| متغیرها | حجم نمونه | آماره آزمون | P-value |
|---|---|---|---|
| رهبری منفعل | ۳.۶۶ | ۰.۰۸۹ | ۰.۰۰۴ |
| بی‌تمدنی سازمانی | ۳.۷۰ | ۰.۱۰۲ | ۰.۰۰۰ |
| بی‌تمدنی تجربه شده | ۳.۶۳ | ۰.۱۱۷ | ۰.۰۰۰ |

برای بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شد که اگر میانگین هر متغیر از حد معینی بیشتر بود، آن متغیر در پدیده مورد نظر مؤثر تلقی می‌شود.

$H_0$: میانگین متغیر کمتر از حد متوسط است.

$H_1$: میانگین متغیر کمتر از حد متوسط نیست.

نتایج حاصل از این آزمون در جدول ذیل آورده شده است.

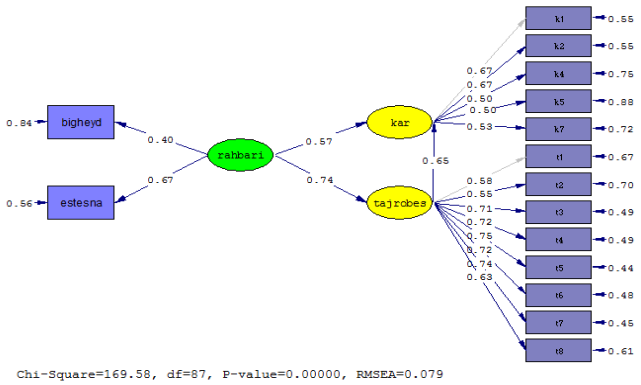
**جدول (۲): نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مطالعه**

| متغیر | میانگین نظری = ۳/۰ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | میانگین مشاهده شده | انحراف معیار | آماره t | درجه آزادی | p |
| رهبری منفعل | ۳.۶۶ | ۰.۴۶۴ | ۱۷.۵۴۹ | ۱۵۳ | ۰.۰۰۰ |
| بی‌تمدنی سازمانی | ۳.۷۰ | ۰.۶۵۴ | ۱۳.۲۷۸ | ۱۵۳ | ۰.۰۰۰ |
| بی‌تمدنی تجربه شده | ۳.۶۳ | ۰.۶۱۴ | ۱۲.۸۲۳ | ۱۵۳ | ۰.۰۰۰ |

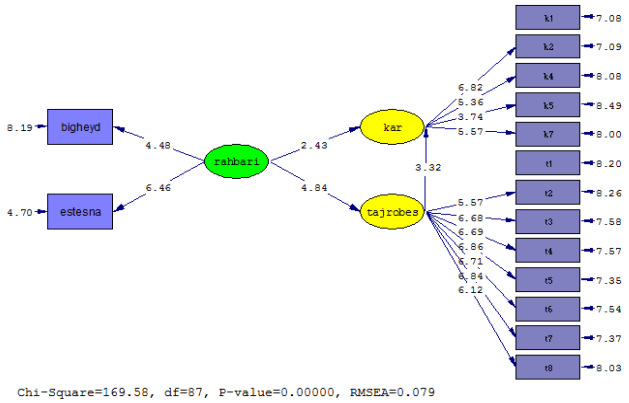
نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که مؤلفه رهبری منفعل آماره t مثبت و برابر با ۱۷.۵۴۹ می‌باشد که حاکی از این است که میانگین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آن‌ها بیشتر از ۳.۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد، بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه $H_0$ رد می‌شود. مؤلفه بی‌تمدنی سازمانی آماره t مثبت و برابر با ۱۳.۲۷۸ می‌باشد و حاکی از این است که میانگین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آن‌ها بیشتر از ۳.۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه $H_0$ رد می‌شود. مؤلفه بی‌تمدنی تجربه شده آماره t

مثبت و برابر با ۱۲.۸۲۳ می‌باشد و حاکی از این است که میانگین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد میانگین آن‌ها بیشتر از ۳.۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه $H_0$ رد می‌شود.

یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه‌وتحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه‌وتحلیل چند متغیره است. از این رو، در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار LISREL 8.8 استفاده شده است. به منظور تأیید یا رد فرضیات از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده گردید. منظور از عدد معناداری در نرم افزار لیزرل همان مفهوم sig در نرم افزار spss است با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید مقدار t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق بکار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد نشان دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قویتری روی متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب استاندارد بارهای عاملی‌اند، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید و به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. اگر این مقدار کمتراز ۰/۳ باشد، متوسط اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد خوب و اگر بالای ۰/۶ باشد عالی است. مدل تحلیلی پژوهش و خروجی حاصل از نرم افراز Lisrel در حالت استاندارد و مقادیر t در ادامه بیان شده است.




**نمودار ۲: مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه اصلی**




**نمودار ۳: مقادیر معناداری (t) حاصل ازالگویابی معادلات ساختاری فرضیه اصلی**

با توجه به نمودار (۲ و ۳)، میزان تأثیر رهبری منفعل بر بی‌تمدنی سازمانی برابر (r=۰.۵۷ ، t=۲.۴۳)، مقدار تأثیر رهبری منفعل بر بی‌تمدنی تجربه شده برابر (r=۰.۷۴ ، t=۴.۸۴)، و مقدار تأثیر بی‌تمدنی تجربه شده بر بی‌تمدنی سازمانی (r=۰.۶۶ ، t=۳.۳۲)، است و مقدار t، مقادیری بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشند، بنابراین فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند؛ بنابراین میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری در جدول شماره ۳ ارائه شده است:

**جدول (۳): نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه اصلی**

| روابط متغیرهای تحقیق | ارزش t | اثر مستقیم (R) | اثر غیر مستقیم | اثر کل | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|
| رهبری منفعل- بی‌تمدنی سازمانی | ۲.۴۳ | ۰.۵۷ | - | ۰.۵۷ | تأیید |
| رهبری منفعل- بی‌تمدنی تجربه شده | ۴.۸۴ | ۰.۷۴ | - | ۰.۷۴ | تأیید |
| بی‌تمدنی تجربه شده- بی‌تمدنی سازمانی | ۳.۳۲ | ۰.۶۵ | - | ۰.۶۵ | تأیید |
| رهبری منفعل- بی‌تمدنی تجربه شده- بی‌تمدنی سازمانی | | - | ۰.۷۴*۰.۶۵=۰.۴۸ | ۰.۴۸ | تأیید |

در جدول شماره (۴) شاخص‌های برازش مدل در الگویابی معادلات ساختاری ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

**جدول (۴): شاخص‌های برازش برای مدل فرضیه اصلی**

| متغیر | χ2/df | RMSEA | GFI | RMR | CFI | IFI | NFI | NNFI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فرضیه | ۱.۹۴ | ۰.۰۷۹ | ۰.۸۷ | ۰.۰۴۵ | ۰.۹۶ | ۰.۹۶ | ۰.۹۲ | ۰.۹۵ |
| سطح مناسب | <۵ | <۰.۱ | >۰.۹۰ | <۰.۵ | >۰.۹۰ | >۰.۹۰ | >۰.۹۰ | >۰.۹۰ |
| نتیجه | مناسب | مناسب | نامناسب | مناسب | مناسب | مناسب | مناسب | مناسب |

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات، هزینه‌های شخصی و سازمانی زیادی را برای درمان بی‌تمدنی سازمانی نشان می‌دهد. شکست در نشان دادن فعالانه هنجارهای اجتماعی مثبت و اقدامات پیشگیرانه لازم برای کنترل رفتار منفی می‌تواند شرایط محیطی را در محیط کار به شکل رفتارهای غیررسمی افزایش دهد و در نتیجه بی‌تمدنی رشد خواهد کرد. عوامل موقعیتی که باعث غیررسمی شدن رفتارها می‌شوند به‌عنوان مثال، شیوه‌های مدیریتی و سیاست‌ها، باعث افزایش ناامنی در محل کار می‌شوند. چارچوب تعاملات اجتماعی نشان می‌دهد که عوامل موقعیتی نیز بر افزایش تکرار ناسازگاری رفتاری از نوع بی‌تمدنی تأثیر می‌گذارد (Karen & Gail, 2015). مدیرانی که فعالانه به رهبری کارکنان خود مشغولند، در هنگام بروز رفتارهای منفی‌گرا و غیرمتمدن گونه کارکنان مجبور به دخالت برای رفع مشکل می‌شوند و در نتیجه ناسازگاری‌های رفتاری از این نوع کاهش می‌یابد؛ برعکس، یک رهبر که نتواند مداخله کند و مجرم را مجازات یا اصلاح کند، نمی‌تواند در صورت لزوم رفتار مناسب را تقویت کند و به‌طور ضمنی نشان می‌دهد که رفتار غیرمناسب قابل قبول است و در نتیجه بی‌تمدنی روند افزایشی به خود خواهد گرفت (Pearson & Porath, 2011).

نتیجه این پژوهش نشان داد که میان رهبری منفعل و بی‌تمدنی سازمانی با نقش میانجی بی‌تمدنی تجربه شده در بین کارکنان شرکت عمران کار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. سبک رهبری که

توسط مدیران نمایش داده می‌شود عاملی مهم است که می‌تواند بر ناسازگاری در محیط کار تأثیر بگذارد. مدیران باید هنجارهای مشخصی را که رفتار قابل قبول را متناسب با پیروی از هنجارها ایجاد کرده، تعیین کنند و با اصلاح یا مجازات نقض کنندگان این قوانین آن‌ها را تقویت نمایند. نتیجه فرضیه اصلی این پژوهش با یافته‌های پوراس و اریز (2009)؛ پیرسون و پوراس (2011)؛ کورتینا و همکاران (2013) و هولتز و هرلد (2014) مشابهت دارد. با توجه به بازدارندگی ناسازگاری در محل کار، رهبران باید فعالانه اظهار کنند که رفتارهای ناسازگارانه، ضدتولید و منفی‌گرا تحمل نخواهند شد، همچنین پیامدهای ناشی از رفتار ناسازگار را روشن و اجرا کنند. در غیاب یک رهبری پیشگیرانه، ممکن است محل‌های کار بیش از حد غیررسمی و بدون هنجارهای روشن، به شکل دادن رفتارهای نامناسب کمک کرده باشد. به همین دلیل انتظار می‌رود که ناسازگاری در محل‌های کار به احتمال زیاد به دلیل عملکرد مدیران منفعل رخ دهد. نتایج نشان می‌دهد که اثرات منفی رهبری منفعل، تأثیر مثبت رفتارهای مؤثر رهبری را خنثی می‌کند (Holtz & Harold, 2014). رهبری منفعل یک الگوی بی‌ثبات کننده است که توسط یک شخص در مقام مسئولیتش نمایش داده می‌شود. رهبران منفعل کمتر تمایلی به تعریف و روشن کردن انتظارات رفتاری برای کارمندان خود دارند لذا بعید است که یک رهبر منفعل به‌سرعت در مداخله برای مجازات و یا اصلاح رفتار نامناسب درگیر شود. به‌طورکلی، رهبران منفعل حضور هنجاری موردنیاز را برای انتقال انتظارات از رفتارهای کارکنان و درک آن‌ها از یکدیگر را ارائه نمی‌دهد.

اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) بر نظریه کنش متقابل اجتماعی برای ارائه یک چارچوب دقیق برای شکل گیری به ناسازگاری تجربی و رفتاری تمرکز کردند به این معنی که اگر شاهد، درک کند که فردی عمداً هنجارهای رفتارهای محترمانه را نقض کرده است، بیشتر احتمال دارد که احساسات و نگرش‌های منفی ایجاد شود که به تبع آن ممکن است یک پاسخ غیرواقعی ایجاد کند. پاسخ غیرمنتظره ممکن است صرفاً نشان دهنده افکار منفی یا احساساتی باشد. علاوه بر این، فردی که متوجه می‌شود هدف طرف مقابل ایجاد بی‌تمدنی است، ممکن است با پاسخ دادن ناسازگار گونه (تلافی کردن) یا انتقال رفتار نامناسب به شخص ثالث بی‌گناه این ناسازگاری را منتقل کند. به این ترتیب، ناسازگاری می‌تواند به‌راحتی در سراسر سازمان پخش شود (Blau & Andersson, 2005) .این عمل ممکن است تا جایی ادامه پیدا کند که افراد به‌طور واضح قصد دارند به یکدیگر آسیب برسانند؛ در این صورت این پدیده فراتر از دامنه ساختار ناسازگاری است. (Pearson & Porath,2011) در نهایت می‌توان گفت که اقدامات زیر در راستای شکل‌گیری تمدن سازمانی مؤثر هستند:

۱- با ارزیابی سبک رهبری مدیران در مرحله انتخاب از انتصاب مدیران بی‌انگیزه و منفعل جلوگیری شود.

۲- در مرحله انتخاب مدیران شاخص‌های مانند تحول گرایی و اخلاق مداری مدیران را مدنظر قرار گیرند.

۳- در نظر گرفتن قوانینی جهت اصلاح یا مجازات نقض کننده رفتارهای هنجاری مورد قبول سازمان توسط مدیران سازمان

٤- در نظر گرفتن پاداش برای کارکنانی که رفتارهای شایسته و مثبت دارند

٥- برگزاری دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی برای مدیران و کارکنان سازمان به‌صورت مستمر

٦- ترویج ارزش‌های فرهنگی جهت نهادینه سازی آن توسط مدیران و کارکنان سازمان

**References**

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, 24, 452–471.

Akhavan bitaghsir, S.; Safari, A., & Shaemi Barzaki, A. (2017). Investigation of organizational civilization: the role of cyber-civilization and other factors, *Journal of Organizational Behavior Studies*, *6*(3). (In Persian)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full-range of leadership development: manual for the multifactor leadership question-naire. palo alto, ca: mind garden.

Blau, G., & Andersson, L. M. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595–614.

Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18,87–105.

Cameron, A. F., & Webster, J. (2012). Relational outcomes of multi-communicating: Integrating incivility and social exchange perspectives. *Organization Science*, 22, 754–771.

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33, 55–75.

Cortina, L. M.; Kabat-Farr, D.; Leskinen, E. A.; Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39, 1579–1605.

Cortina, L. M.; Lonsway, K. A.; Magley, V. J.; Freeman, L. V.; Collinsworth, L. L.; Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. *Law & Social Inquiry*, *27*(2), 235–270.

Cortina, L. M.; Magley, V. J.; Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6,64–80.

Darini, V.; Taban, M.; Sharafi, V., & Veiseh, S. (2016). Examining the impact of employees' job alienation on appearing group anti-citizenship behaviors. *Quarterly Journal of Public Organzations Management*, 4(1), 65-76. (In Persian)

Gholipour, A.; Saeedi Nezhad, M., & Hassangholopour, H. (2012), The effect of Ramadan fasting on organizational civil conduct, *Journal of Islamic Management Science and Research*, *20*(2), 55-73. (In Persian)

Goh, A. (2016). *An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress*. unpublished doctoral dissertation, department of psychology, university of South Florida.

Golparvar. M., & Ghorayshi R. S. (2015). Prediction of organizational citizenship behaviors and deviant behaviors through impression management components. *Social work mag*, *4*(1),3-15. (In Persian)

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2014). The effects of passive leadership on workplace incivility, *Journal of Organizational Behavior*, *36*, 16–38

Karen, S., & Gail, Sears Humiston, (2015). The role of emotion in workplace incivility, *Journal of Managerial Psychology*, 30(4); 390-405.

Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 46–57.

Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment, *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 483-496.

Lim, S., & Lee, A. (2012). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupa-tional Health Psychology*, 16, 95–111.

Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees. *work attitude and behavior Information & Management*, *46*, 419–425.

Lotfi, M. H. (2012). Comparing management and leadership from the viewpoint of islam and the west, the first international conference on management, innovation and national production, Qom, Payam Noor University of Khuzestan province. (In Persian)

Mahmodroshanzamir, S.; Irani, H., & Yazdani, H. (2017). Identifying organizational factors affecting employees' deviant behavior (a survey: tehran university headquarters). *culture in the islamic university*, *7*(23), 183-204. (In Persian)

Milam, A. C.; Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14,58–69.

Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: implications for employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*, 107–122.

Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2011). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: the roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(12), 3148–3168.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2011). On incivility, its impact, and directions for future research. In R. W. Griffin, & A. M O'Leary-Kelly (Eds.), the dark side of organizational behavior (pp. 403–425). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pearson, C., & Porath, C. (2009). The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it, New York: Penguin.

Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: how rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109,29–44.

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2014). The price of incivility: Lack of respect hurts morale—and the bottom line. harvard busi-ness review, January–February, 115–121.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658–672.

Rousseau, D. M.; Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 475–515.

Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: the moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 150–161.

Sulu, S.; Cylan. A., & Kaynak, R. (2014). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare. *Professionals international journal of business and management*, *5*(8), 27-38.

Yaghoobi, N. M.; Moghaddami, M., & Kaikha, A. (2011). A survey of the relationship between transformational leadership and staff organizational citizenship behavior. *Management (TMJ)*, *2*(4), 64-96. (In Persian)

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# بررسی تأثیر ادراک فرا شایستگی بر نگرش‌های شغلی

**محسن رفیعی**
کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی بین‌الملل، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
**علیرضا حدادیان***
استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
**مرجان فیاضی**
استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/pmt.v12i2.84946

## چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی تأثیر فرا شایستگی ادراک‌شده بر نگرش‌های شغلی همچون رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و تمایل به ترک خدمت هست. این پژوهش از نظر هدف تحقیق، کاربردی و از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی – پیمایشی است. جامعه هدف، ده بانک خصوصی و دولتی داخل کشور می‌باشند. برای سنجش فرا شایستگی ادراک‌شده، رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و قصد ترک خدمت، به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد مِینارد و همکاران (۲۰۰۶)، جاج و همکاران (۲۰۰۰)، مِیر و همکاران (۱۹۹۳) و کُلارلی (۱۹۸۴) استفاده شد. ارزیابی مدل مفهومی ارائه‌شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS وAMOS صورت گرفته است. یافته‌ها نشان داد میان ادراک کارکنان از فرا شایستگی خود با رضایت شغلی و تعهد عاطفی نسبت به سازمان ارتباط معکوس داشته و در مقابل با تمایل کارکنان برای ترک خدمت رابطه مستقیم دارد.

**کلیدواژه‌ها:** فرا شایستگی ادراک‌شده، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، قصد ترک خدمت.

---

* نویسنده مسئول: Hadadian@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۵

**مقدمه**

مدیریت منابع انسانی موضوعی است که سال‌ها دغدغه فعالان این حوزه و مدیران سازمان‌ها بوده است (Chadha & Parimoo, 2017). صنعت بانکداری دارای نقش محوری در توسعه اقتصاد کشورها دارد؛ بنابراین، مدیریت هرچه بهتر نیروی انسانی در این بخش توجهات بسیاری را در طی دهه‌های گذشته به خود جلب کرده است. فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی همواره تلاش خود را در جهت اطمینان از برخورداری کارکنان از شرایط احراز شغل متمرکز کرده‌اند (Alfes, Shantz, & Baalen, 2016) .کارکنان عموماً تمایل به ارزیابی محیط خود برای بررسی میزان تناسب خود با شغل خویش دارند (Jiang & Jiang, 2015). تناسب فرد– شغل به هماهنگی و تناسب میان الزامات شغلی (همچون؛ دانش، مهارت، توانایی‌ها) و قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان اشاره دارد (Abdalla, Elsetouhi, Negm, & Abdou, 2018). پدیده فرا شایستگی در کارکنان از عدم تناسب میان شغل با فرد شکل می‌گیرد (Liu & Wang, 2012) و وضعیتی است که در آن افراد دارای شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی فراتر از الزامات شغل خویش هستند (Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, 2014). در دوره کنونی، پدیده فرا شایستگی کارکنان به دغدغه‌ای برای افراد و سازمان‌ها تبدیل‌شده است (Nguyen, 2018). شماری از عوامل همچون وضعیت نامساعد اقتصادی، تغییرات جهانی کار و افزایش سطح تحصیلات افراد بستر لازم را برای ظهور شمار زیادی از کارکنان فراهم کرده‌اند که از سطح تحصیلات، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی فراتر ازآنچه برای اجرای موفقیت‌آمیز شغل لازم است برخوردارند (Alfes et al., 2016). هنگامی‌که افراد فرا شایستگی خود را احساس و ادراک کنند، فرا شایستگی ادراک‌شده شکل می‌گیرد. جانسون و جانسون (۱۹۹۶)، مینارد و همکاران (۲۰۰۶) بیان می‌کنند فرا شایستگی ادراک‌شده به میزان ادراک افراد نسبت به برخورداری آن‌ها از شایستگی‌هایی بیشتر از مطالبات شغلی ازنظر سطح تحصیلات، تجربه حرفه‌ای، مهارت‌ها و قابلیت‌ها اشاره دارد.(Yang et al., 2015) فرا شایستگی ادراک‌شده به یک مسئله جهانی تبدیل‌شده است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و درحال‌توسعه وجود دارد. در حدود ۵۰ درصد جمعیت نیروی کار با مدارک دانشگاهی در آمریکا، ۴۰ درصد در کانادا، ژاپن، انگلستان و فرانسه و ۴۱ درصد در هندوستان و کشورهای درحال‌توسعه گزارش داده‌اند که نسبت به شغل خود فرا شایسته هستند (Purohit, 2018).

فرا شایستگی ادراک‌شده می‌تواند پیامدهای گوناگون نگرشی و رفتاری در افراد ایجاد کند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌توانند بر روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر بگذارند (Rainsford et al., 2019). ازآنجایی‌که کارکنان فرا شایسته احتمالاً شغل خویش را جذاب و محرک علاقه و انگیزه در خود نمی‌بینند، ممکن است نسبت به شغل خویش نگرش‌های منفی داشته باشند. ازجمله نگرش‌های شغلی

می‌توان به رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان، تمایل برای ترک خدمت اشاره کرد. رضایت شغلی به میزان جذابیت شغل برای افراد اشاره دارد (Olfat, Tabarsa, Ahmadi, & Shokouhyar, 2019). ازجمله نگرش‌های شغلی کارکنان تعهد سازمانی هست. تعهد سازمانی به میزان هویت‌یابی افراد با اهداف سازمان خویش اشاره می‌کند (Peterson, Kara, Abiola Fanimokun, & B.Smith, 2019) و مفهومی چندبعدی است که دارای سه بعد هست: تعهد عاطفی (میزان عجین شدگی عاطفی افراد با سازمان)، تعهد مستمر (با هزینه ترک سازمان ارتباط دارد) و بعد هنجاری (نوعی احساس تعهد برای ادامه خدمت در سازمان) (Ouakouak & Ouedraogo, 2018). یکی دیگر از نگرش‌های کارکنان در ارتباط با شغل ایشان، میزان تمایل آن‌ها به ترک سازمان می‌باشد. ترک خدمت نوعی رضایت آگاهانه افراد برای ترک سازمان است که همواره دغدغه اصلی مدیران در سازمان‌ها بوده است(Lin et al., 2017). انتظار می‌رود با توجه به اینکه ادراک فرا شایستگی در کارکنان زاییده تناسب ضعیف میان شغل و شاغل است زمینه شکل‌گیری نگرش‌های شغلی منفی را ایجاد کند.

علی‌رغم اینکه در چند دهه اخیر موضوع فرا شایستگی کارکنان به یکی از موضوعات موردعلاقه پژوهشگران و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل‌شده است ولی بر اساس جستجو پژوهشگران در پایگاه‌های علمی کشور، این‌گونه به نظر می‌رسد که در حوزه فرا شایستگی کارکنان در سازمان‌های داخلی مطالعه میدانی و نظری صورت نگرفته است درصورتی‌که مطالعه پیرامون این موضوع به‌شدت احساس می‌شود. متأسفانه نظام آموزشی و بازار کار در داخل کشور به‌شدت مدرک‌گرایی را تشویق می‌کنند لذا افراد به امید کسب موقعیت شغلی بهتر سعی می‌کنند سطح تحصیلات خود را ارتقا دهند. چنانچه فرد پس از گذراندن مدارج علمی به شغل متناسب با شایستگی‌های خود دست نیابد ذخیره‌ای از ناامیدی در این فرد شکل می‌گیرد. لذا با توجه به نرخ رو به رشد بیکاری فارغ‌التحصیلان* که یکی از زمینه‌های عمده ادراک فرا شایستگی کارکنان را در سازمان‌ها فراهم می‌کند بررسی و مطالعه این موضوع، پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای آن ضرورت دارد. پژوهش حاضر، نخستین پژوهش در حوزه فرا شایستگی کارکنان در داخل کشور است. صنعت بانکداری به دلیل تسهیلاتی که در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهد همواره موردتوجه جویندگان کار بوده است لذا افراد ممکن است به دلایل گوناگون همچون چالش‌های مالی وارد سازمان‌هایی شوند و در پست‌های سازمانی قرار گیرنده نسبت به آن‌ها شایستگی‌های

---

* خبرگزاری مهر، آبان ۱۳۹۶

مازاد باشند از طرف دیگر با توجه به گفتگوهایی که پژوهشگران با چندین مدیر از بانک‌های مختلف داشتند و جذابیت موضوع برای آن‌ها و تمایل آن‌ها به بررسی میزان و وضعیت فرا شایستگی کارکنان سازمان، نمونه‌ای از کارکنان ده بانک خصوصی و دولتی برای مطالعه موردنظر انتخاب شدند؛ بنابراین در پژوهش حاضر، پژوهشگران به دنبال بررسی تأثیر ادراک کارکنان از فرا شایستگی خویش بر روی نگرش‌های شغلی ایشان همچون رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان، تمایل به ترک خدمت هستند.

## چارچوب نظری تحقیق

### فرا شایستگی ادراک‌شده

ازجمله دغدغه‌های مدیران منابع انسانی استخدام و به‌کارگیری افرادی است که از مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای اجرای موفق شغل خویش برخوردار باشند. در مطالعات و پژوهش‌های ابتدایی، پژوهشگران بیشتر بر روی کارکنانی تمرکز داشتند که مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم را برای اجرای شغل خود نداشتند ولی اخیراً جهت‌گیری پژوهش‌ها بر روی مدیریت کارکنانی معطوف شده است که نسبت به شرایط احراز مشاغل خود از شایستگی و صلاحیت بیشتری برخوردار هستند (Alfes et al., 2016)، به‌گونه‌ای که پدیده مذکور به موضوع موردعلاقه اقتصاددانان حوزه کار و پژوهشگران مدیریت تبدیل‌شده است (Zhang, Law, & Lin, 2016). افزایش سطح تحصیلات افراد، تغییرات جهانی مشاغل و بحران‌های اقتصادی اخیر منجر به پدیدار شدن شمار زیادی از کارکنانی گشت که نسبت به مشاغل موجود از تحصیلات و مهارت‌های بالاتری برخوردار هستند. برای مثال پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از هر سه کارگر در انگلستان، آمریکا، کانادا و آلمان یک کارگر دارای شایستگی مازاد است و تعداد کارکنان فرا شایسته در آینده افزایش خواهد یافت (Fayyazi & Rafiei, 2018).

اِردوگان و همکاران (۲۰۱۱) فرا شایستگی را داشتن صلاحیت و شایستگی فراتر از مطالبات شغلی تعریف می‌کنند(Martinez et al., 2014). در تعریف دیگر از فین و نِوو (۲۰۰۷) فرا شایستگی موقعیتی است که کارکنان از شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی فراتر برای اجرای موفقیت‌آمیز شغل خود برخوردارند (Fine & Edward, 2017). احساس و ادراک کارکنان نسبت به فرا شایستگی خود در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تحت عنوان" ادراک فرا شایستگی"خوانده می‌شود (Wassermann, Fujishiro, & Hoppe, 2017) و مشخصاً بر اساس تعریف یانگ و همکاران (۲۰۱۵) فرا شایستگی ادراک‌شده به میزان تصور کارکنان نسبت به برخورداری آن‌ها از مهارت‌های مازاد ازلحاظ تحصیلات، تجربه، دانش، کاردانی و قابلیت‌ها اشاره دارد (Yang, Guan, Lai, She, & Lockwood, 2015). بررسی‌های اخیر پیرامون تعبیر و

مفهوم فرا شایستگی بر تمایز بین فرا شایستگی عینی و فرا شایستگی ادراک‌شده (ذهنی) تأکید کرده‌اند. فرا شایستگی عینی زمانی رخ می‌دهد که کیفیت واقعی کارمند ازلحاظ سطح تحصیلات، میزان تجارب گذشته، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراتر از شرح شغل باشند. فرا شایستگی ادراک‌شده یک گمان ذهنی است که کارمند شایستگی‌هایی مازاد بر الزامات شغلی دارد. پژوهش‌های گذشته که به‌طور هم‌زمان فرا شایستگی ادراک‌شده و عینی را اندازه‌گیری کرده‌اند، به وجود رابطه نسبتاً محدود بین این دو پی برده و اشاره می‌کنند که برخی از کارکنان ممکن است تصور کنند شایستگی‌هایی فراتر از شغل خوددارند درحالی‌که اطلاعات روی کاغذ از تناسب فرد با شغل حکایت کند (Maynard, Brondolo, Connelly, & Sauer, 2014).

به‌طورکلی دو دیدگاه نظری پژوهش‌های حوزه فرا شایستگی کارکنان را هدایت کرده‌اند:

نظریه محرومیت نسبی: مک کین رایان و هاروی (۲۰۱۱) بر مبنای نظریه محرومیت نسبی بیان می‌کنند افرادی که با توجه به شغل خود حقوق و دستمزد کم دریافت می‌کنند یا از تمام قابلیت‌ها و مهارت‌های خود در طی کار استفاده نمی‌کنند احساس محرومیت نسبی کرده و ضمن کاهش سطح رضایت شغلی، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان نیز کاهش می‌یابد و احتمال ترک سازمان توسط آن‌ها افزایش می‌یابد؛ بنابراین اگر از این منظر به فرا شایستگی کارکنان نگاه شود، کارکنان فرا شایسته به میزانی که سطح تحصیلات و مهارت‌های آن‌ها افزایش می‌یابد میزان انتظار آن‌ها از نوع کار و شرایط محیط کار همچون استقلال کاری افزایش می‌یابد و چنانچه این انتظارات برآورده نگردد در آن‌ها احساس محرومیت نسبی شکل‌گرفته و رضایت شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد.

نظریه تناسب شغل و شاغل: این مفهوم به‌تناسب بین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارمند با الزامات شغلی اشاره دارد. تناسب فرد با نتایج شغلی مثبت پیوند دارد. به‌طور ویژه مدل‌های تناسب فرد با شغل ادعا می‌کنند که شایستگی شغلی را می‌توان از طریق تناسب توانایی‌های فرد با الزامات شغلی سنجید. هرچقدر سطح توانایی و قابلیت‌های کارمند با الزامات شغلی نزدیک‌تر باشد پیامدهای بهتری برای کارمند و کارفرما دارد (Liu, Luksyte, Zhou, Shi, & Wang, 2014).

**فرا شایستگی ادراک‌شده و رضایت شغلی**

رضایت شغلی یک عامل کلیدی برای افزایش و حفظ سودآوری سازمان‌ها از طریق خدمت‌رسانی کارآمد و عملکرد بهین کارکنان است (Frempong, Agbenyo, & Darko, 2018). در ادبیات رفتار سازمانی، رضایت شغلی یک متغیر چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه عوامل درونی و بیرونی است. رضایت شغلی به معنی کیفیت احساس افراد نسبت به شغلشان می‌باشد. اینکه آیا افراد شغل خود را دوست دارند یا

خیر؟ (Wargo-sugleris, Robbins, Lane, & Phillips, 2018). مفهوم نظری" ارضا نیازهای روان‌شناختی " به‌طور قابل‌توجهی به فهم عوامل پیش‌بین رضایت شغلی کمک کرده است. اساس و زیربنا این مفهوم آن است که رضایت شغلی حاصل ارضاء نیازها توسط شرایط کاری می‌باشد. پژوهش‌ها بر روی طراحی مشاغل شواهدی ارائه کرده‌اند که ویژگی‌های اجتماعی و انگیزشی کار هر یک می‌توانند منجر به بهبود رضایت شغلی کارکنان شوند. ویژگی‌های انگیزشی کار شامل استقلال، تنوع در وظایف، اهمیت وظایف و پیچیدگی مشاغل با ارضاء نیازهای رشد و بالندگی در افراد منجر به رضایت شغلی در آن‌ها می‌شوند درحالی‌که ویژگی‌های اجتماعی کار همچون حمایت اجتماعی، وابستگی متقابل و دریافت بازخورد از دیگران از طریق ارضاء نیاز تعلق و دل‌بستگی منجر به رضایت شغلی می‌گردد (Heidemeier & Moser, 2019).

پژوهش‌های گوناگون همچون جیانگ و جیانگ (۲۰۱۵) و پنگ و مائو (۲۰۱۴) نشان داده‌اند میان رضایت شغلی و تناسب میان شغل و شاغل ارتباط وجود دارد. تناسب فرد – شغل به هماهنگی و تناسب میان الزامات شغلی (همچون؛ دانش، مهارت، توانایی‌ها) و قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان اشاره دارد (Abdalla et al., 2018). چابرا (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای دریافت که میان تناسب شغل – شاغل با رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد. افراد چنانچه میان آن‌ها با شغل خویش ویژگی‌های کلیدی مشترک پیدا کنند تمایل بیشتری برای مشارکت در کار و درنتیجه رضایت بیشتری خواهند داشت (Peng & Mao, 2014) بنابراین، با توجه به اینکه ادراک فرا شایستگی در کارکنان ناشی از تناسب ضعیف میان شغل و شاغل می‌باشد درنتیجه پژوهشگران این فرضیه را مطرح کردند که احتمالاً این امر منجر به کاهش سطح رضایت شغلی کارکنان می‌گردد:

فرضیه شماره ۱: میان ادراک کارکنان از فرا شایستگی خویش با سطح رضایت شغلی آن‌ها ارتباط معکوس وجود دارد.

**فرا شایستگی ادراک‌شده و تعهد عاطفی نسبت به سازمان**

سازمان‌ها در عصر کنونی، به تعهد سازمانی به‌صورت یک مسئله کلیدی نگاه می‌کنند و این باور وجود دارد کارکنانی که بیشتر با سازمان خود عجین می‌شوند احتمالاً از سازمان خود حمایت می‌کنند (Paul et al., 2016). تعهد سازمانی به احساس تعهد کارکنان برای ماندگاری در سازمان اشاره می‌کند (Yousef, 2016). بر اساس مدل ارائه‌شده توسط الن و مایر (۱۹۹۰) تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه است که عبارت‌اند از تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری (Fernandez-lores et al., 2015). تعهد عاطفی به‌عنوان وابستگی عاطفی و تعلق‌خاطر برای انجام کار و تمایل به ماندن جهت اشتغال در سازمان تعریف می‌شود.

تعهد مستمر مبتنی بر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان است که در این رابطه هرچه سرمایه‌گذاری کارکنان بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت توسط آن‌ها کمتر خواهد بود. به‌عبارت‌دیگر؛ با صرف وقت، عمر و تلاش بیشتر، افراد به‌راحتی حاضر به ترک خدمت نمی‌شوند و از روی اجبار و نیاز، به کار ادامه می‌دهند. تعهد هنجاری زمانی تحقق می‌یابد که افراد ادامه خدمت و انجام کار در سازمان را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌دانند تا بدین‌وسیله دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند؛ بنابراین نقطه مشترک هر سه بعد مذکور، این است که تعهد سازمانی یک حالت روانی بوده که روابط کارمند را با سازمان مشخص کرده و همچنین، اشاراتی به‌طور ضمنی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد (Seyed Naghavi & Rafiati, 2016).

ازجمله مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل مذکور، تعهد عاطفی یا وابستگی عاطفی افراد نسبت به سازمان است (Mercurio, 2015). تعهد عاطفی امکان ایجاد نوعی قرارداد روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان‌ها فراهم می‌کند (Paul et al., 2016). ازآنجایی‌که رویکرد کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود یکی از دغدغه‌های مهم در مدیریت است، پژوهش‌های متعددی در این حوزه تاکنون صورت گرفته است. ازآنجایی‌که میان شرایط کاری با نیازها و شایستگی‌های کارکنان فرا شایسته، عدم تناسب یا تناسب ضعیف وجود دارد بنابراین احتمالاً این دسته از کارکنان رویکرد شغلی منفی نسبت به شغل و سازمان خود تجربه کنند بنابراین پژوهشگران فرضیه زیر را مطرح کردند:

فرضیه شماره ۲: فرا شایستگی ادراک‌شده در کارکنان با تعهد عاطفی نسبت به سازمان ارتباط معکوس دارد.

**فرا شایستگی ادراک‌شده و تمایل به ترک خدمت**

در جهانی که به‌سرعت در حال تغییر و پیچیده شدن است، از دست دادن کارکنان ارزشمند و ماهر می‌تواند اثربخشی سازمان را با ایجاد هزینه‌های استخدام و آموزش مجدد کارکنان جدید از بین ببرد. در سال ۲۰۱۶، انجمن مدیریت منابع انسانی گزارش داده است که ۴۶ درصد مدیران منابع انسانی ترک خدمت کارکنان را یکی از دغدغه‌های اصلی خود اعلام کرده‌اند (Lai et al., 2018). قصد ترک خدمت به تمایل کارکنان برای خروج از سازمان اشاره دارد. در چنین موقعیتی، افراد احتمالاً شغل خود را تغییر داده یا ترک می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، تمایل به ترک سازمان بستر ترک واقعی سازمان را فراهم می‌کند (Kaur et al., 2013). دو نوع ترک خدمت در سازمان‌ها وجود دارد: کارکردی و غیر کارکردی. ترک خدمت کارکردی به خروج نیروهای تنبل، کم‌کار و بدبین از سازمان اشاره دارد که برای سازمان مفید است زیرا می‌توان آن‌ها را با افراد بهره‌ور جایگزین کرد. ولی خروج نیروهای کارآمد و کیفی برای

سازمان غیر کارکردی است. همچنین ترک خدمت ممکن است داوطلبانه یا غیر داوطلبانه باشد. سازمان‌ها نمی‌توانند ترک خدمت غیر داوطلبانه را کاهش دهند مثلاً یک نیروی خوب ممکن است به خاطر ازدواج مجبور شود به شهر دیگری برود ولی می‌توانند ترک خدمت داوطلبانه و قابل‌کنترل را کاهش دهند (Gholipour, 2015).

چندین دهه گذشته، مارچ و سایمون (۱۹۵۸) بیان کردند که کارکنان ممکن است به دلایل گوناگون همچون فرصت‌های شغلی جدید یا نگرش‌های شغلی منفی سازمان را ترک کنند (Hom, 2017). پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که عوامل پیش‌بین تمایل به ترک خدمت می‌توانند سازمانی یا فردی باشند. فِنگ و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای را بر روی پرستاران اجرا کردند و دریافتند که نبود رضایت شغلی می‌تواند منجر به شکل‌گیری تمایل به ترک خدمت در کارکنان شود. علاوه بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی نیز موردتوجه پژوهشگران قرارگرفته است به‌گونه‌ای که هرچقدر تعهد سازمانی در کارکنان بیشتر باشد احتمالاً مدت بیشتری را در سازمان خدمت می‌کنند و برعکس، هرچقدر میزان تعهد سازمانی در کارکنان کمتر باشد احتمال زیادی برای شکل‌گیری تمایل آن‌ها برای ترک خدمت انتظار می‌رود (Khakwani, 2016). با در نظر گرفتن نظریه محرومیت نسبی، پژوهشگران بیان می‌کنند هنگامی‌که کارکنان فرا شایسته، شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود را با شایستگی‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز شغل خود مقایسه می‌کنند، آن‌ها مستعد تجربه احساس محرومیت، بی‌عدالتی و عدم تناسب خواهند بود که به‌نوبه خود منجر به پیامدهای نگرشی و رفتاری متعاقب آن‌ها می‌گردد (Deng et al., 2016). یک مدیر منابع انسانی در صنعت مواد غذایی بیان می‌کند که تمایلی به استخدام کارکنان فرا شایسته ندارد زیرا مادامی‌که شغل بهتری پیدا کنند سازمان را ترک می‌کنند (Martinez et al., 2014 )؛ بنابراین پژوهشگران فرضیه زیر را در نظر گرفتند:

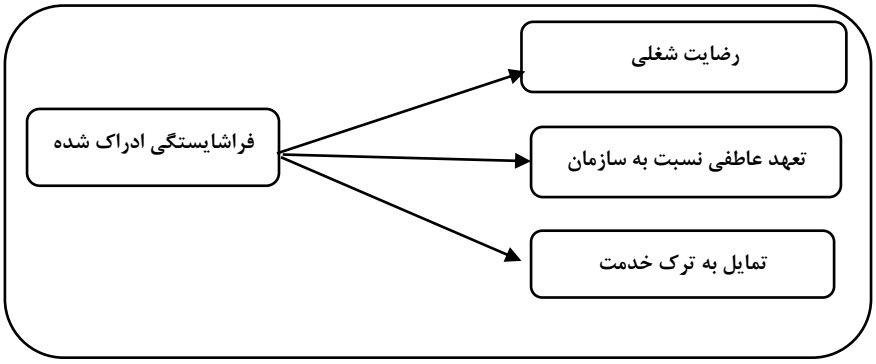
فرضیه شماره ۳: فرا شایستگی ادراک‌شده در کارکنان با تمایل آن‌ها برای ترک خدمت ارتباط مستقیم دارد.

حال با توجه به مطالبی که ارائه شد و بر اساس مطالعات صورت گرفته پیرامون روابط میان فرا شایستگی با سایر سازه‌ها، یعنی؛ رضایت شغلی، تعهد عاطفی و تمایل به ترک خدمت، پژوهشگران مدل مفهومی زیر را در نظر گرفته است:

## روش تحقیق

هدف تحقیق حاضر بررسی نگرش‌های شغلی حاصل از ادراک کارکنان از فرا شایستگی خویش است. پژوهش حاضر ازنظر هدف تحقیق از نوع پژوهش کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع

تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. صنعت بانکداری همواره بازاری جذاب برای نیروی کار بوده است؛ لذا علاقه به اشتغال در این صنعت می‌تواند بستر ورود کارکنان فرا شایسته را ایجاد کند. در پژوهش حاضر، داده‌هایی از ده بانک خصوصی و دولتی در داخل کشور گردآوری‌شده است.




**شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق**

بدین منظور پرسشنامه آنلاین طراحی گشته و همراه با یک نامه توضیحی به‌منظور شفاف‌سازی هدف تحقیق به مدیران مربوطه در بانک‌ها ارسال گشت. سپس، مدیران آدرس الکترونیک پرسشنامه را برای کارکنان خود ارسال کردند. درنهایت، ۵۰۰ کارمند در مطالعه حاضر به روش نمونه‌گیری تصادفی پرسشنامه آنلاین را تکمیل کردند.

در پژوهش حاضر، ابتدا مقالات علمی، کتاب‌ها و نشریات داخلی و خارجی به‌عنوان خزانه‌ای از داده‌های ثانویه موردمطالعه قرار گرفتند سپس در ادامه روند اجرای پژوهش، مطالعات میدانی به‌منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه صورت گرفت. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد که عبارت‌اند از:

فرا شایستگی ادراک‌شده: برای سنجش فرا شایستگی ادراک‌شده از مقیاس ارائه‌شده توسط مِینارد و همکاران (۲۰۰۶) با طیفی از پاسخ‌های پنج‌گانه (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) استفاده شد.

رضایت شغلی: برای سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان، پژوهشگران از پرسشنامه جاج و همکاران (۲۰۰۰) استفاده کردند. پرسشنامه مذکور رضایت شغلی کارکنان را با طیفی از پاسخ‌های پنج‌گانه (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) می‌سنجد.

تعهد عاطفی به سازمان: پژوهشگران از پرسشنامه ارائه‌شده توسط میِر و همکاران (۱۹۹۳) برای بررسی میزان دل‌بستگی عاطفی کارکنان نسبت به سازمان خود استفاده کردند. پاسخ‌های گونه‌ها در طیف پنج‌گانه (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) مشخص شدند.

تمایل به ترک خدمت: در مطالعه حاضر، برای شناسایی میزان تمایل کارکنان به ترک سازمان از پرسشنامه کُلارلی (۱۹۸۴) استفاده شد. پاسخ‌ها در طیف پنج‌گانه لیکرت (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) قرار گرفتند.

در پژوهش حاضر از تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری برای ارزیابی اعتبار ابزار اندازه‌گیری و آزمون فرضیه‌ها استفاده‌شده است. بدین منظور ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS.v22 گزارشی قابل‌فهم از داده‌های جمعیت شناختی ارائه‌شده است و سپس با استفاده از نرم‌افزار AMOS.v24 فرضیات تحقیق موردبررسی قرار گرفته‌اند.

## یافته‌های پژوهش

پژوهشگران در پژوهش حاضر، ۳۰ پرسشنامه را به دلیل ناقص بودن داده‌ها و امکان بروز انحراف در نتایج پژوهش از فرایند تجزیه‌وتحلیل داده‌ها خارج کردند. با بررسی ۴۷۰ پرسشنامه غربال‌شده مشخص شد که ۸۴ درصد مشارکت‌کنندگان در پژوهش مرد و ۱۳ درصد زن بودند و ۳ درصد جنسیت خود را اعلام نکردند. در ارتباط با سن، مشارکت‌کنندگان عمدتاً بین ۳۰ تا ۴۰ سال (٪۶۰) سن داشتند. تقریباً نیمی از افراد شرکت‌کننده در پژوهش دارای تحصیلات عالی (٪۴۳ کارشناسی ارشد و ۴٪ دکتری) بودند. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد یکی از عوامل زمینه‌ساز در بروز ادراک فرا شایستگی در افراد، تحصیلات مازاد می‌باشد. در پژوهش حاضر، شرکت‌کنندگان عمدتاً بین ۵ تا ۲۰ سال (٪۷۰) سابقه کلی کار داشتند. همچنین داوطلبان عمدتاً بین ۵ تا ۱۵ سال سابقه کار در پست سازمانی فعلی خود داشتند. همان‌گونه که گفته شد یکی از عوامل زمینه‌ساز ادراک فرا شایستگی در افراد، برخورداری از سابقه کاری مازاد است.

پیش از شروع به تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، توصیه می‌گردد که داده‌ها برای پیشگیری از مشکلات محتمل غربال شوند. بدین منظور، پژوهشگران حوزه مدل یابی معادلات ساختاری میان توزیع نرمال داده‌ها و توزیع غیر نرمال داده‌ها تمایز قائل می‌شوند(Hair et al., 2017). فرض بنیادین در تحلیل‌های چند متغیره نرمال بودن توزیع داده‌ها است. برای آزمون نرمال بودن داده‌های چند متغیره روش‌های گوناگونی وجود دارد. در پژوهش حاضر، پژوهشگران آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها را با استفاده از نرم‌افزار آموس انجام دادند. بایرن ۲۰۱۶ اظهار می‌کند چنانچه نسبت‌های بحرانی بزرگ‌تر و برابر ۵ باشند این امر حاکی از توزیع غیر نرمال داده‌های متغیر می‌باشد(Byrne, 2016).

**جدول (۱): بررسی توزیع نرمال متغیرهای پژوهش**

| متغیر | حداقل | حداکثر | چولگی | نسبت بحرانی | کشیدگی | نسبت بحرانی |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فرا شایستگی ادراک‌شده | ۱ | ۵ | - ۰/۵۷۶ | - ۴/۱۵۴ | - ۰/۲۹۳ | - ۱/۳۰۸ |
| رضایت شغلی | ۱/۲ | ۵ | - ۰/۴۶۰ | - ۴/۱۱۸ | - ۰/۰۰۵ | - ۰/۲۰ |
| تعهد عاطفی به سازمان | ۱ | ۵ | - ۰/۶۶۵ | - ۴/۹۴۵ | ۰/۸۳۳ | ۳/۷۲۶ |
| تمایل به ترک خدمت | ۱ | ۵ | ۰/۱۳۵ | ۱/۲۰۴ | - ۰/۸۱۵ | - ۳/۶۴۵ |
| چند متغیره | | | | | ۴/۰۶۷ | ۴/۳۲۵ |

با توجه به جدول شماره ۱، تمامی نسبت‌های بحرانی کمتر از ۵ هستند که نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌های متغیر می‌باشد.

**روایی و پایایی ابزار تحقیق**

پایایی یک ابزار اندازه‌گیری با این امر سر وکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد (Sarmad, Bazargan, & Hejazi, 1998). در پژوهش حاضر از دو نوع ابزار سنجش پایایی استفاده‌شده است که عبارت‌اند از: پایایی درونی و پایایی سازه. برای سنجش پایایی درونی پژوهشگران از آلفای کرونباخ استفاده کردند که می‌تواند دامنه‌ای از صفر تا یک را اتخاذ کند و مقادیر بین ۰/۶۰ تا ۰/۷۰ به‌عنوان حداقل مقدار قابل‌قبول در نظر گرفته می‌شوند. علاوه براین، برای اجرای آزمون‌های پیشرفته‌تر از تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی بر نحوه و میزان ارتباط میان متغیرهای آشکار با عوامل پنهان زیربنایی تمرکز دارد (Byrne, 2016). در همین راستا پایایی سازه نیز موردبررسی قرار گرفت. بر اساس نظر هیر و همکاران (۲۰۱۴) پایایی سازه باید ارزشی بزرگ‌تر یا برابر ۰/۷۰ داشته باشد تا نمایانگر پایایی درونی باشد. در جدول ۲ مقادیر آلفا کرونباخ برای سازه‌های گوناگون قابل‌مشاهده است که حدود تغییرات آن بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۰ می‌باشد. مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه‌شده نشان‌دهنده درجه خوبی از پایایی درونی سازه‌های مدل است. مقادیر پایایی سازه برای سازه‌های گوناگون مدل بین ۰/۷۴ تا ۰/۹۱ قرار دارند که از مقدار ۰/۷۰ بالاتر هستند.

**جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی -۰/۰۰۱ ≥p**

| سازه | گویه | بار عاملی | مقدار t | معناداری |
|---|---|---|---|---|
| | Q01 | ۰/۷۴ | ثابت | *** |
| **فرا شایستگی ادراک‌شده** | Q02 | ۰/۷۱ | ۱۵/۶۵ | *** |
| **α: ۰/۸۹۷** | Q03 | ۰/۸۰ | ۱۷/۶۰ | *** |
| **CR: ۰/۹۱۶** | Q04 | ۰/۵۸ | ۱۲/۴۹ | *** |
| **AVE:۰/۵۵** | Q05 | ۰/۶۷ | ۱۴/۶۵ | *** |
| | Q06 | ۰/۷۵ | ۱۶/۳۴ | *** |
| | Q07 | ۰/۷۸ | ۱۷/۱۸ | *** |
| | Q08 | ۰/۵۶ | ۱۲/۱۰ | *** |
| | Q09 | ۰/۶۶ | ۱۴/۴۱ | *** |
| **تعهد عاطفی به سازمان** | Q10 | ۰/۵۱ | ثابت | *** |
| **α: ۰/۷۹۳** | Q11 | ۰/۵۸ | ۵/۸۴ | *** |
| **CR: ۰/۷۴۸** | Q12 | ۰/۵۴ | ۶/۰۴ | *** |
| **AVE:۰/۵۳۹** | Q13 | ۰/۸۵ | ۶/۶۲ | *** |
| | Q14 | ۰/۵۰ | ۵/۹۰ | *** |
| | Q15 | ۰/۹۱ | ۶/۶۴ | *** |
| **رضایت شغلی** | Q16 | ۰/۶۸ | ثابت | *** |
| **α:۰/۷۹۶** | Q17 | ۰/۶۰ | ۱۰/۹۰ | *** |
| **CR: ۰/۸۵۸** | Q18 | ۰/۷۰ | ۱۲/۳۴ | *** |
| **AVE:۰/۵۴۸** | Q19 | ۰/۶۷ | ۱۱/۹۱ | *** |
| **تمایل به ترک خدمت** | Q20 | ۰/۶۵ | ۱۱/۶۹ | *** |
| **α:۰/۹** | Q21 | ۰/۸۸ | ثابت | *** |
| **CR: ۰/۸۳۶** | Q22 | ۰/۹۲ | ۲۵/۵۵ | *** |
| **AVE:۰/۸۳۱** | Q23 | ۰/۷۹ | ۲۱/۳۴ | *** |

همچنین باید در نظر داشت که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری، نمی‌توان به‌دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت (Sarmad, Bazargan, & Hejazi, 1998). ابتدایی و بنیادی‌ترین نوع روایی، روایی صوری است که نوعی قضاوت از طرف گروهی از افراد علمی و دانشگاهی صورت گرفته و تائید می‌کنند که پرسشنامه موردنظر دقیقاً سازه موردبحث را اندازه می‌گیرد یا خیر؟ (Neuman, 2014). در پژوهش حاضر، چندین کارشناس و خبره دانشگاهی موافقت خود را اعلام کردند که پرسشنامه‌های طراحی‌شده دقیقاً ویژگی‌های مناسب و مطلوب را

می‌سنجند. علاوه بر روایی صوری، دو نوع دیگر از آزمون روایی شامل روایی همگرا و روایی واگرا استفاده‌شده است. اعتبار همگرا زمانی تحقق می‌یابد که تمام گویه‌های مدل ارزیابی ازنظر آماری معتبر باشند. اعتبار همگرا توسط میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) به دست می‌آید (Keshavarz, 2015). هیر و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که میانگین واریانس استخراج‌شده باید بیشتر از ۰/۵۰ باشد تا نمایانگر روایی همگرا باشد. علاوه بر این، بارهای عاملی باید به‌صورت آماری معنادار باشند. بر اساس نظر هیر و همکاران (۲۰۱۴) مقادیر بارهای عاملی استانداردشده باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۵۰ بوده و ازنظر آماری معنادار باشند. نتایج حاصل از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و بارهای عاملی نشان‌دهنده روایی همگرای سازه‌ها است. تخمین‌های میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای دو عامل باید بزرگ‌تر از مربع همبستگی میان دو عامل باشد تا شاهدی بر وجود اعتبار واگرا باشد (Hair et al., 2014). نتایج موردنظر در جدول ۳ نشان‌دهنده وجود اعتبار واگرا در سازه‌ها می‌باشد.

**جدول (۳): ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | میانگین | انحراف معیار | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **تعهد عاطفی به سازمان** | ۳/۷۶۱ | ۰/۷۷۳ | ۰/۷۳۴ | | | |
| **رضایت شغلی** | ۳/۴۹۵ | ۰/۷۹۸ | ۰/۶۶۸ | ۰/۷۴۱ | | |
| **فرا شایستگی ادراک‌شده** | ۳/۷۶۸ | ۰/۸۵۵ | -۰/۱۸۵ | - ۰/۱۶۱ | ۰/۷۴۲ | |
| **تمایل به ترک خدمت** | ۲/۷۲۶ | ۱/۱۵۳ | - ۰/۲۶۰ | - ۰/۲۹۳ | ۰/۳۷۹ | ۰/۹۱۱ |

**آزمون فرضیه‌های پژوهش**

پس از بررسی و مطالعه پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری به مرحله بعد از مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) برای سنجش و محک فرضیه‌های پژوهش وارد می‌شویم. در این راستا مدل ساختاری پژوهش بررسی شد. مدل ساختاری به روابط میان متغیرهای پنهان اشاره دارد و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد(Byrne, 2016). در مدل ساختاری ارتباط میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان با انواعی از نگرش‌های شغلی مختلف شامل رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و تمایل به ترک خدمت بررسی‌شده است. بر اساس خروجی‌های نرم‌افزار آموس (جدول ۴)، ضریب تأثیر ۰/۴۴۹ - و مقدار تی ۱۱/۷۲۹ - حاکی از این هستند که میان فرا شایستگی ادراک‌شده و رضایت شغلی ارتباط معکوس و معنی‌دار دیده می‌شود؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد. بدین معنی که کارکنانی که فرا شایستگی خود را نسبت به شغل خویش ادراک می‌کنند رضایت شغلی کمتری نسبت به سایرین دارند.

علاوه بر این ضریب مسیر ۰/۳۱۵ - و مقدار تی ۶/۹۳۳ - نشان می‌دهند که میان فرا شایستگی ادراک‌شده و تعهد عاطفی نسبت به سازمان رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. این خروجی آماری حاکی از آن است کارکنانی که فرا شایستگی خود را نسبت به شغل خویش ادراک می‌کنند نسبت به سایر کارکنان تعهد عاطفی ضعیف‌تری نسبت به سازمان دارند. بر این اساس فرضیه دوم نیز تأیید گشت. درنهایت، ضریب مسیر ۰/۶۲۳ و مقدار تی ۹/۲۶۹ در مسیر میان فرا شایستگی ادراک‌شده و تمایل به ترک خدمت از رابطه مثبت و معنی‌دار میان این دو متغیر حکایت دارد. لذا فرضیه سوم نیز تأیید گردیده است؛ بنابراین، بر اساس خروجی نرم‌افزار آموس، میان فرا شایستگی ادراک‌شده و نگرش‌های شغلی موردنظر روابط مستقیم مثبت و منفی تائید گشت.

**جدول (۴): مدل ساختاری**

| مسیر میان سازه‌ها | ضریب β | نسبت بحرانی | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|
| فرا شایستگی ادراک‌شده ← رضایت شغلی | ۰/۴۴۹ | ۱۱/۷۲۹ - | *** |
| فرا شایستگی ادراک‌شده ← تعهد عاطفی به سازمان | ۰/۳۱۵ - | ۶/۹۳۳ - | *** |
| فرا شایستگی ادراک‌شده ← تمایل به ترک خدمت | ۰/۶۲۳ | ۹/۲۶۹ | *** |
| کای اسکوئر | ۰/۷۱ | | |
| کای اسکوئر به درجه آزادی | ۰/۱۳۲ | | |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) | ۰/۰۴۳ | | |
| برازندگی تعدیل‌یافته (CFI) | ۰/۹۹ | | |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI) | ۰/۹۹ | | |

برای شناخت میزان هم‌خوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی از شاخص‌هایی به نام شاخص‌های نیکویی برازش استفاده‌شده است. بر این اساس شاخص کای مربع و کای مربع به درجه آزادی به ترتیب مقدار قابل‌قبول ۰/۷۱ و ۰/۱۳۲ را اتخاذ کرده‌اند و شاخص‌های CFI و NFI مقدار ۰/۹۹ را اتخاذ کردند. همچنین شاخص RMSEA مقدار ۰/۰۴۳ را اتخاذ کرده است؛ بنابراین با توجه به مقادیر شاخص‌ها، مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در ابتدا به دنبال بررسی و شناسایی کارکنانی بودند که نسبت به شرایط احراز شغل دارای دانش، مهارت و قابلیت‌های کمتری بودند. ولی در چند دهه اخیر افزایش سطح تحصیلات افراد، تغییرات جهانی مشاغل و بحران‌های اقتصادی اخیر منجر به پدیدار شدن شمار زیادی از کارکنانی گشت که نسبت به مشاغل موجود از تحصیلات و مهارت‌های بالاتری برخوردار هستند. پدیده مذکور در ادبیات رفتار سازمانی تحت عنوان فرا شایستگی شناخته می‌شود. ادراک فرا شایستگی در کارکنان می‌تواند تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر عملکرد سازمان داشته باشد؛ لذا لازم است پژوهشگران و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی نسبت به این پدیده نگاه ویژه داشته باشند. بر اساس گزارش طرح آمارگیری نیروی کار در تابستان ۱۳۹۸ توسط مرکز آمار ایران، در حدود ۵۰ درصد از جمعیت بیکاران را افرادی با تحصیلات عالی تشکیل می‌دهند این امر می‌تواند بستر ظهور و ادراک فرا شایستگی را در نیرو کار ایجاد کند. متأسفانه بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، باوجود مطالعات بین‌المللی گوناگون در حوزه مذکور، در داخل کشور پژوهشی صورت نگرفته است؛ ازاین‌رو پژوهش مذکور به‌عنوان اولین پژوهش داخلی به بررسی نگرش‌های شغلی کارکنانی می‌پردازد که نسبت به شغل خود دارای ادراک فرا شایستگی هستند. بدین منظور نمونه‌ای از کارکنان صنعت بانکداری از ده بانک دولتی و خصوصی جمع‌آوری گشت. پس از آزمون فرضیه‌های پژوهش و بر اساس خروجی نرم‌افزار مشخص شد که ادراک فرا شایستگی می‌تواند باعث بروز نگرش‌های شغلی در افراد شود که می‌توانند بر روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر منفی بگذارند. نگرش‌های شغلی موردبررسی در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: رضایت شغلی، تعهد عاطفی نسبت به سازمان و قصد ترک خدمت. بر اساس ادبیات حوزه فرا شایستگی ادراک‌شده، پژوهشگران با توجه به ارتباط میان فرا شایستگی ادراک‌شده و تناسب ضعیف میان شغل و شاغل فرض کردند که میان ادراک فرا شایستگی و رضایت شغلی ارتباطی معکوس وجود دارد. در راستای پژوهش‌های گذشته توسط واسرمن و همکاران (۲۰۱۷)، آلفس و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشگران دریافتند میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان و میزان رضایت شغلی آن‌ها ارتباط معکوس وجود دارد. این امر بدین معنی است که کارکنان فرا شایسته نسبت به آنچه در سازمان انجام می‌دهند شاد و راضی نیستند. تعهد عاطفی نسبت به سازمان متغیر دیگری بود که در نظر گرفته شد. مبتنی بر مطالعات و پژوهش‌های مربوطه، پژوهشگران فرض را بر این گذاشتند که میان ادراک فرا شایستگی و تعهد عاطفی به سازمان ارتباط معکوس وجود دارد. همان‌طور که خروجی‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری در جدول ۴ نشان می‌دهند فرضیه موردنظر تأیید گردیده است و این یافته در راستای

پژوهش‌های لُبن و همکاران (۲۰۱۵)، مینارد و پارفینوا (۲۰۱۳) می‌باشد. به نظر می‌رسد کارکنانی که فرا شایستگی خود را نسبت به شغل منصوب‌شده ادراک می‌کنند نسبت به سازمان خود احساس تعلق نمی‌کنند و ازنظر عاطفی تعهد کمتری نسبت به سایرین دارند. با توجه به سطح رضایت شغلی پایین و تعهد عاطفی ضعیف کارکنان با فرا شایستگی انتظار می‌رود که این دسته از افراد مستعد خروج از سازمان باشند. پژوهشگران همچنین فرضیه ارتباط مثبت میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان با قصد آن‌ها برای ترک سازمان مطرح کردند. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده (جدول ۴) تأیید شد کارکنانی که فرا شایستگی خود را ادراک می‌کنند برای جستجوی شغل جدید اقدام کنند. یافته موردنظر در راستای پژوهش‌های اردوگان و بوئر (۲۰۰۹)، مینارد پارفینوا (۲۰۱۳) می‌باشد.

**پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده**

- ✓ با توجه به اینکه وجود ارتباط معکوس میان ادراک فرا شایستگی در کارکنان و نگرش‌های شغلی در پژوهش حاضر تأیید گشت؛ پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نقش تبدیلگرهای مختلف مانند آموزش راهبردهای تنظیم هیجان، استقلال شغلی و حمایت سازمانی را نظر بگیرند.
- ✓ با توجه به اینکه روش پژوهش حاضر از نوع کمی است ممکن است اتخاذ ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی نتایج دقیق‌تری حاصل کند؛ پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با اتخاذ رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) موضوع فرا شایستگی را واکاوی کنند.
- ✓ با توجه به تأیید ارتباط منفی میان ادراک فرا شایستگی و نگرش‌های شغلی در مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود نقش عوامل میانجی مانند عدالت ادراک‌شده، اختلالات شخصیتی همچون خودشیفتگی را موردبررسی قرار گیرد.

**پیشنهادهای کاربردی برای سازمان‌ها**

- ✓ مطالعه حاضر نشان داد کارکنانی که شایستگی‌های خود را مازاد درک می‌کنند، معمولاً رضایت شغلی پایینی داشته و غالباً سازمان را ترک می‌کنند؛ لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود از انطباق مهارت‌ها و قابلیت‌های داوطلبان استخدام (همچون سطح تحصیلات و سابقه کار) با الزامات مشاغل در مرحله جذب اطمینان کافی پیدا کنند تا احتمال ورود افراد فرا شایسته به سازمان کاهش یابد.

- ✓ در بسیاری از سازمان‌های خصوصی و دولتی به افراد اجازه تحصیل هم‌زمان باکار را می‌دهند و در مواردی مشاهده می‌شود کارمندی ضمن کار در سازمان، مدارج مختلف علمی را طی می‌کند ولی همچنان تصدی شغلی را در دست دارد که به سطح تحصیلاتی کمتر از سطح تحصیلات فرد نیاز دارد. طبیعی است که پس از مدتی چنین فردی احساس و ادراک فرا شایستگی خواهد کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود چنانچه امکان تغییر شغل و ارتقاء رتبه سازمانی افراد وجود ندارد به ایشان تذکر داده شود که چنانچه در حین کار تحصیل می‌کنند الزاماً ارتقاء مدرک (به‌طور مثال از کارشناسی ارشد به دکتری) نمی‌تواند منجر به تغییر شغل آن‌ها یا ارتقاء رتبه سازمانی ایشان شود.
- ✓ در راستای مطالعات پژوهشگران در حوزه ادراک فرا شایستگی، این‌گونه دریافت شد که تفویض اختیار و حمایت از کارکنان برخوردار از فرا شایستگی می‌تواند منجر به بهبود احساسات منفی ناشی از این ادراک در کارکنان شود؛ لذا به مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی توصیه می‌شود ضمن اتخاذ اقدامات پیشگیرانه (تناسب شغل – شاغل در مرحله استخدام)، چنانچه در سازمان با کارکنان فرا شایسته روبه‌رو شدند با تفویض اختیار و استقلال و حمایت از آن‌ها سعی کنند فضای مشارکت و همکاری برای آن‌ها فراهم کنند.

## References

Abdalla, A.; Elsetouhi, A.; Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers. *Personnel Review*, *47*(4), 863–881.

Alfes, K.; Shantz, A., & Baalen, S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, *26*(1), 84–101.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with amos: basic Concepts, applications, and programming (Third)*. New York and London: Taylor & Francis.

Chadha, S., & Parimoo, D. (2017). Human capital Management in Banking Sector- A conceptual Framework. *International Journal of Management*, *8*(6), 44–55.

Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of applied psychology*, *69*(4), 633.

Deng, H.; Guan, Y.; Wu, C.-H.; Erdogan, B.; Bauer, T., & Yao, X. (2016). A Relational model of perceived overqualification : the moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management, 44(8), 3288-3310.*

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes : the moderating role of perceived overqualification and its outcomes : the moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557–565.

Fayyazi, M., & Rafiei, M. (2018). A Review on the literature of overqualification: the attitudinal and behavioral consequences. *National Congress on Management, Economics, and Accounting.* Tehran

Fernandez-lores, S.; Gavilan, D.; Avello, M., & Blasco, F. (2015). Affective commitment to the employer brand : Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(1), 40-54.

Fine, S., & Edward, M. (2017). Breaking the rules, not the law : the potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees. *International Journal of Selection and Assessment*, *25*(4), 401-405.

Frempong, N.; Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of job satisfaction on employees ' loyalty and commitment : a comparative study among some selected sectors in ghana. *European Journal of Business and Management*, *10*(12).

Gholipour, A. (2015). *Organizational behavior management (individual behavior).* Tehran: Samt.(In Persian).

Judge, T. A.; Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, *85*(2), 237.

Heidemeier, H., & Moser, K. (2019). A self-regulation account of the job performance–job satisfaction relationship. *European Journal of Social Psychology*, *49*(6), 1313-1328.

Hom, P. (2017). Contemporary research and on employee turnover. in reference module in neuroscience and biobehavioral psychology.

Jiang, Z., & Jiang, X. (2015). Core self-evaluation and life satisfaction : the person-environment fit perspective. *Personality and Individual Differences*, 75, 68–73.

Joseph, F.; Hair, J.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (Second)*. SAGE Publications.

Jr., J. F. H. et al. (2014). *Multivariate data analysis. seven*. pearson education limited

Kaur, B.; Mohindru, & Pankaj. (2013). Antecedents of turnover intentions : a literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219–1230.

Keshavarz, Y. (2015). *Structural Equation Modeling.* Mehrban Nashr.(In Persian)

Khakwani, M. F. (2016). Impact of over qualification on turnover intention. *Pollster Journal of Research*, *3*(1), 19–31.

Lai, F. Y.; Lu, S. C.; Lin, C. C., & Lee, Y. C. (2019). The Doctrine of the mean: workplace relationships and turnover intention. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *36*(1), 84-96.

Lin, C.-P.; Tsai, Y.-H., & Mahatma, F. (2017). Understanding turnover intention in cross-country business management. *Personnel Review*, *46*(8), 1717–1737.

Liu, S.,; Luksyte, A.; Zhou, L.; Shi, J., & Wang, M. (2014). Overqualification and counterproductive work behaviors: examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250–271.

Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: a review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, *10*(1), 1-42.

Martinez, P. L.; Lengnick-Hall, M., & Kulkarni, M. (2014). Overqualified? a conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection

decisions. *Personnel Review*, 43(6), 957–974.

Maynard, D. C.; Brondolo, E. M.; Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, *64*(1), 208-232

Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(3), 435–455.

Maynard, D. C.; Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions, *Journal of Organizational Behavior*, *27*(4), 509-536.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment : an integrative literature review. human resource development review, *14*(4), 389-414.

Meyer, J. P.; Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 538.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative qpproaches*. retrieved from www.pearsoned.co.uk

Nguyen, A. D. (2018). Perceived overqualification and withdrawal among seasonal workers : would work motivation make a difference ? portland state.

Olfat, M.; Tabarsa, G. A.; Ahmadi, S., & Shokouhyar, S. (2019). Disclosing the bright side of SNS in the workplace a comparison between ESNs and public SNs in benefiting the organizations. *Journal of Enterprise Information Management*, *32*(3), 390–412.

Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, *25*(4), 757–777.

Paul, H.; Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: mediating effects of organizational commitment. *The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308–324.

Peng, Y., & Mao, C. (2014). The Impact of person – job fit on job satisfaction : the mediator role of self efficacy. *Social Indicators Research, 121*(3), 805–813.

Peterson, M. F.; Kara, A.; Abiola Fanimokun, & B. Smith, P. (2019). Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 389–410.

Purohit, B. (2018). Salesperson performance : role of perceived overqualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning, 36*(1), 79–92.

Rainsford, E.; Maloney, W. A., & Popa, S. A. (2019). The Effect of unemployment and low-quality work conditions on work values:exploring the experiences of young europeans. *American Academy of Political Science, 682*(1), 172–185.

Seyed Naghavi, M., & Rafati, K. (2016). *Advanced Organizational Behavior Management.* Tehran: Mahkame.(In Persian)

Sarmad, Z.; Bazargan, A., & Hejazi, E. (1998). *Research Methods in Behavorial Science.* Tehran: Age.(In Persian).

Wargo-sugleris, M.; Robbins, W.; Lane, C. J., & Phillips, L. R. (2018). Job satisfaction, work environment and successful ageing : Determinants of delaying retirement among acute care nurses. *Journal of Advanced Nursing, 74*(4), 900–913.

Wassermann, M.; Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overquali fi cation on job satisfaction and career satisfaction among immigrants : does host national identity. *International Journal of Intercultural Relations, 61*(10), 77–87.

Yang, W.; Guan, Y.; Lai, X.; She, Z., & Lockwood, A. J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: testing a dual-path model among chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior, 90*(28), 154–162.

Yousef, D. A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change : a study in the local government. *International Journal of Public Administration, 40*(1), 77-88.

Zhang, M. J.; Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(1), 61–84.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته)

**حمید عرفانیان خان‌زاده***
استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/tmj.2021.30739.0

## چکیده

سکوت سازمانی از عوامل مؤثر و البته مانعی بزرگ در مسیر بروز و ظهور آرا و ایده‌های تازهٔ کارکنان برای سازمان محسوب می‌شود. آنچه امروزه سازمان‌ها بدان بها می‌دهند استفادهٔ بهینه از دیدگاه‌های کارکنان است؛ زیرا کارکنان با درک شکایات مشتریان، قادر خواهند بود راه‌حل‌های مناسبی مطرح کنند تا مدیران، با تحلیل هزینه- منفعت این نظرها را عملیاتی کنند؛ اما چگونه می‌توان سکوت سازمانی را تشخیص و چه شاخصه‌ها و مؤلفه‌هایی را علامت ظهور آن دانست؟ اگرچه مقالات متعددی در این زمینه تدوین، ولی کماکان در خصوص ویژگی‌ها و نحوه اندازه‌گیری آن ابهاماتی وجود دارد؛ بنابراین پژوهش حاضر مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن را شناسایی کرده است. از نظر هدف، پژوهش توسعه‌ای است و از لحاظ ماهیت و روش اجرا، در زمرهٔ پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمّی) قرار دارد. پس از تحلیل ادبیات موجود در زمینه سکوت سازمانی، پنل پژوهش با ۱۰ نفر از استادان مدیریت رفتار شکل گرفت و تملق و چاپلوسی، بله‌قربان‌گویی، بی‌تفاوتی نسبت به وظایف محوله، کاهش تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیر اجباری و غیر رسمی در سازمان، احساس ناأُمیدی و بی‌حوصلگی، نق‌زدن‌های دائمی و گله‌مند بودن از شرایط به‌عنوان مؤلفه‌های سکوت سازمانی شناسایی گردید. درنهایت، به پشتوانهٔ ادبیات و پیشینهٔ تحقیق و نظر خبرگان ۶ عامل تعهد سازمانی پایین، سبک رهبری آمرانه و پدرمآبانه، فرهنگ‌سازمانی سرکوب‌کننده، ویژگی‌های شخصیتی محافظه‌کارانهٔ مدیران، ساختارسازمانی بلند، قوانین و رویه‌های بوروکراتیک به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی احصاء گردید که بر همین اساس مدلی با رویکرد سیستمی طراحی شد. همچنین جهت سنجش مؤلفه‌های سکوت سازمانی پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و اعتبارسنجی گردید.

**کلیدواژه‌ها:** مدل مفهومی، سکوت سازمانی، مؤلفه‌های سکوت سازمانی، عوامل مؤثر.

---

* نویسنده مسئول: hamiderfanian@mshdiau.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

**مقدمه**

چینار و همکارانش (۲۰۱۳) بیان می‌کنند: یک ضرب‌المثل قدیمی است که می‌گوید " اگر سخن بگویی نقره و اگر سکوت اختیار کنی طلایی" آیا به‌راستی سکوت قابل ارزش است؟ در جهان رقابتی و در حال تغییر و پیچیده امروزی، صدا یا نوای سازمانی بیشتر از سکوت برای سازمان‌ها قابل ارزش بوده است؛ چراکه برای موفق بودن، امروزه بیشتر، سازمان‌ها به روش‌هایی مانند کار گروهی، دموکراسی سازمانی و تقویت فرهنگ‌سازمانی توجه می‌کنند. نتایج این کار در سازمان‌های امروزی به این صورت است که کارکنان ایده‌ها و دانش خود را برای بالا بردن عملکرد سازمانی به اشتراک می‌گذارند. بااین‌حال، بسیاری از کارکنان سکوت را ترجیح می‌دهند. پدیده‌ای که به نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود. (Hutmire, 2016, p.54).

الچی و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که سازمان‌ها باید بدانند اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی که مولد دانش سازمانی هستند فسیل خواهند شد و علاوه بر اینکه کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی روی خواهد داد، سازمان‌ها و مدیران آن‌ها در آتش حسرت خواهند سوخت، اینکه می‌توانستند از این منبع باارزش در عرصه رقابت جهانی بهره‌جویند ولی این کار را نکردند (Zahed Babalan et al., 2015, p.130)

اگر کارکنان با موانعی در زمینهٔ خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به‌عبارتی، موردتوجه مدیران قرار نگیرند؛ دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خواهند شد که این، خود، به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی منجر می‌شود. همهٔ سازمان‌ها، برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرهای بدیع و تازه‌اند. افکار و ایده‌های جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از فنا نجات می‌دهند (Alvani, 2006, p.224).

مشکل کنونی سازمان‌ها این است که کارکنان بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر خودداری می‌کنند؛ ازاین‌رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. پیندر و هارلوس معتقدند سکوت سازمانی، با وجود گسترشی که داشته، اغلب از سوی محققان نادیده گرفته می‌شود و بیشتر آن‌ها با بی‌توجهی از کنار آن می‌گذرند (Pinder & Harlos, 2001, p.331).

اگرچه پدیدهٔ سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در برگرفته و به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است هنوز پژوهش خیلی جدی دربارهٔ آن انجام نشده است (Pirannejad et al., 2017, p.149).

در واقع اگرچه مقالات متعددی در حوزهٔ سکوت سازمانی تدوین شده است، ولی رویکرد غالب در این مقالات معرفی انواع سکوت سازمانی (همانند موریسن و میلیکن ۲۰۰۰) و (همانند حسنی و همکاران ۲۰۲۰) پیامدهای سکوت سازمانی (همانند پنتیلا، ۲۰۰۳) یا تبیین معنایی سکوت (همانند هزن ۲۰۰۶ و کاراکا ۲۰۱۳) بوده است و در خصوص شاخص‌ها و ویژگی‌های آن که بتوان وجودش در سازمان را تشخیص داد (همانند باقری و همکاران، ۲۰۱۲) کمتر توجه شده است. لذا با وجود علاقه‌مندی ۵۰ ساله به شناسایی و کشف مفهوم سکوت و آوای سازمانی بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشتر مطالعات متمرکز بر چگونگی شکل‌گیری سکوت کارکنان و دلایل آن استوار بوده و سکوت را بیشتر به معنای نبودن سروصدا و آوای سازمانی برداشت کرده‌اند، حال اینکه مطالعات اخیر نشان می‌دهد سکوت سازمانی فراتر از این مفاهیم است و نیازمند مطالعات عمیق‌تر در خصوص شناخت بهتر سکوت کارکنان است. (Bagheri et al., 2012, p.48) تا جایی که برخی معتقدند هرچند سکوت سازمانی پدیده‌ای است که احتمال دارد فعالانه به کار گرفته شود، تشخیص آن ساده نیست. وقتی فردی سخن نگوید، این سخن‌نگفتن واضح و عیان نیست و توجهی را جلب نمی‌کند (Damghanian & Roozban, 2015, p.176).

کورکمز (۲۰۱۸) بیان می‌دارد سکوت سازمانی پیامدهای منفی خطرناکی بر سازمان دارد که لزوم توجه به آن را افزایش می‌دهد؛ که کارکنان احساس بی ارزشی می‌کنند و اعتماد و تعهدشان کاهش پیدا می‌کند و درنتیجه این اتفاق منجر به کاهش انگیزش کارکنان می‌شود و از نظر روانی کارمندان را از سیستم جدا می‌کند و در برخی موارد ترک سازمان را افزایش می‌دهد. (Korkmaz, 2018, p.203)

موارد ذکر شده، دلیل کافی و روشنی است بر اهمیت شناخت مؤلفه‌های سکوت در سازمان. حال، پرسش اصلی این است که مدیران با دانستن چه نکاتی، در سریع‌ترین زمان ممکن، پی به وقوع سکوت سازمانی کارکنان می‌برند تا بتوانند از ادامهٔ آن جلوگیری کنند و بازگشت سازمان به مسیر یادگیری و پیشرفت را هدف قرار دهند. به عبارتی، مدیران چه مؤلفه‌هایی در اختیار دارند که کلید شناسایی سکوت سازمانی کارکنانشان باشد و بتوانند، در زمان مناسب، واکنش لازم را نشان دهند؟ به اعتقاد تیناک (۲۰۱۶) به همین علت، سکوت کارمندان هنوز یک موضوع تحقیقاتی نسبتاً بدیع است چه اینکه شناسایی دقیق آن مغفول مانده است (Tinuke, 2016, p.849). شکل بسیار نامطلوب‌تر سکوت سازمانی آن است که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پرسروصدا هستند ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی‌شده خودداری می‌کنند و در برخوردها، همان چیزی را بیان می‌کنند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد. ظرافت و درعین‌حال، پیچیدگی مفهوم سکوت سازمانی تا آنجاست که در تحقیقات

انجام‌شده، با گروهی از کارکنان مواجه می‌شویم که معتقدند: «کافی است خودمان اخلاقی رفتار کنیم و بیش از آن، وظیفه و تعهدی در برابر محیط کاری غیراخلاقی پیرامونمان نخواهیم داشت».

تشخیص سکوت سازمانی به‌مراتب دشوارتر از شناختن رفتارهایی همچون غیبت غیرموجه یا آسیب‌رساندن به اموال سازمان است؛ چه‌بسا آثار رفتار نخست، برای سازمان، نامشهود اما زیان‌بارتر باشد و اینجاست که شناخت صحیح آن اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. (Nilsen, 2003, p.7)

با توجه به خلأ تحقیقات دانشگاهی در این زمینه، تحقیق حاضر در پی آن است شاخصه‌هایی به دست مدیران دهد تا با مطالعه و سنجش آن‌ها، به وجود سکوت در سازمان خود پی ببرند و نیز، در جایگاه راهنمایی عملیاتی، به مدیران کمک کند در سریع‌ترین زمان ممکن وجود سکوت سازمانی را درک و اقدامات لازم را اجرا کنند. از طرفی در شرایطی‌که سازمان‌های مدرن به‌دنبال مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات‌اند، بی‌توجهی به سکوت سازمانی مسئله‌ساز خواهد شد. لذا با توجه به آنچه گفته شد، این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤالات است که مؤلفه‌ها و نشانه‌های سکوت سازمانی کدام‌اند و چگونه می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد؟ و چه عواملی بیشترین تأثیر را در سازمان بر شکل‌گیری این بیماری پنهان سازمانی دارد؟ در انتها نیز مدلی ساده با رویکرد سیستمی در خصوص سکوت سازمانی ارائه خواهد شد.

**اهداف تحقیق**

- شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی؛
- شناسایی عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی
- ارائهٔ مدلی مفهومی در زمینهٔ سکوت سازمانی.

**پرسش‌های تحقیق**

- مؤلفه‌های سکوت سازمانی کدامند؟
- عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی کدامند؟
- مدل مفهومی سکوت سازمانی چگونه مدلی است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سکوت سازمانی مفهوم جدیدی در ادبیات علمی است؛ ازاین‌رو، در سازمان‌ها نیز شناخته‌شده نیست. هیرچمن (۱۹۷۰) اولین دانشمندی بود که به سکوت کارکنان اشاره کرد. ولی تشخیص آن نخستین‌بار، در

سال ۲۰۰۰، با تعریفی که موریسن و میلیکن به دست دادند امکان‌پذیر شد؛ پدیده‌ای اجتماعی که کارمندان از ابراز نظر و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند.

پیندر و هارلوس مفهوم سکوت کارکنان را خودداری از بیان واقعیات دربارهٔ مشکلات سازمان، به فردی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات قرار دارد، می‌دانند (Pinder & Harlos, 2001, p.334). هَزن تعریف دیگری از سکوت دارد: سکوت به‌معنای حرف‌نزدن، ننوشتن یا چنین مواردی نیست بلکه شامل صحبت‌ها و نوشته‌های زودگذر و بدون هویت، اعتماد و اقتدار است (Hazen, 2006, p.238).

هرچند از دیرباز، در فرهنگ ایرانی، سکوت با رضایت توأم دانسته شده است؛ این مسئله منحصر به ایران نیست و به‌طورکلی، در برخی مطالعات، مفهوم سکوت با تعهد و وفاداری هم‌راستا انگاشته شده است؛ درحالی‌که مطالعات اخیر، درخصوص کارکنان ساکت، بر ناتوانی آن‌ها در دستیابی به عملکرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی بر اثر سکون در سازمان تأکید دارد (Karaca, 2013, p.38).

موریسن و میلیکن پی برده‌اند سکوت بر اثر عقاید و نگرش‌های مدیر شکل می‌گیرد. ترس مدیر از بازخورد منفی، باورهای ضمنی مدیر در مورد ماهیت انسان — بر این اساس که افراد طبیعتاً تنبل‌اند - و ویژگی‌های خاص مدیران همچون سابقهٔ مالی یا فرهنگ‌سازمانی منجر به ایجاد و گسترش سکوت در سازمان‌ها می‌شود. آن‌ها همچنین نشان دادند که نتایج سکوت سازمانی می‌تواند شامل انگیزش، تعهد و رضایت شغلی اندک باشد (Morrison & Milliken, 2000, p.706).

جدول (۱): تعاریف داده شده از سکوت سازمانی

| محقق | سال | تعریف |
|---|---|---|
| موریسن و میلیکن | ۲۰۰۰ | هنگامی‌که اکثریت اعضای سازمان در مورد مسائل سازمانی تصمیم به سکوت می‌گیرند، سکوت به‌عنوان یک پدیده جمعی اتفاق می‌افتد که اشاره به سکوت سازمانی دارد. |
| پیندر و هارلوس | ۲۰۰۱ | سکوت کارکنان را به‌عنوان مشارکت در جلوگیری از ابراز حقایق درباره شرایط سازمانی توسط اعضای معینی از سازمان که می‌توانند آن را تغییر دهند، تصور می‌کنند. |
| داین | ۲۰۰۳ | سکوت‌سازمانی را ممانعت عمدی از بیان عقاید، اطلاعات و آراء مرتبط با کار تعریف کرد. |
| پرلو | ۲۰۰۳ | این پژوهشگر معتقد است که ماهیت پیچیده سکوت هنگامی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان از صحبت کردن درباره تفاوت‌ها اجتناب می‌ورزند تا از بروز بحث‌هایی که عاقبت آن موجب دردسر و مشکل است، جلوگیری کنند. |
| برنسفیلد | ۲۰۰۹ | نگهداری عمدی نگرانی‌ها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیت‌ها، موضوعات و یا حوادث مهمی که به شغل یا سازمان آن‌ها بستگی دارد. |

بدیهی است وقوف مدیران بر زیان‌باربودن سکوت سازمانی فرض این پژوهش شمرده می‌شود که در بسیاری از مطالعات پیشین، به‌دفعات بررسی شده است. ازجمله اینکه لیند و تایلر معتقدند رویه‌های سازمانی،

که به کارکنان اجازهٔ ابراز عقیده می‌دهند، از نظر آن‌ها مثبت جلوه می‌کنند زیرا باعث می‌شوند کارکنانْ اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. اگر کارکنان احساس کنند سازمان ارزشی برای آن‌ها قائل نیست، آن‌ها نیز اعتماد کمتری به سازمان خواهند داشت (Farhadi et al., 2015, p.5).

**مفاهیم مرتبط با سکوت**

**فضای سکوت:** برداشت‌های مشترک گسترده در میان کارکنان، مبنی‌بر اینکه گفتگو دربارهٔ مسائل یا موضوعات کاری عبث یا خطرناک است (ZareiMatin, Taheri & Sayar, 2011, p.86).

**سکوت مطیع**[1]**:** هنگامی‌که بیشتر افراد شخصی را «فردی ساکت» در نظر می‌گیرند، منظور آن است که وی ارتباط فعالانه برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار «سکوت مطیع» نام دارد؛ بنابراین، سکوت مطیع نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر دارای حالتی انفعالی است تا فعال.

**سکوت تدافعی**[2]**:** انگیزهٔ این نوع سکوت احساس ترس فرد از دادن اطلاعات است. گاه ممکن است افراد، به‌دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود، از مطرح‌کردن ایده‌ها و اطلاعات مورد نظرشان خودداری کنند.

**سکوت نوع‌دوستانه**[3]**:** امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظر مرتبط با کار، با هدف سودبردن دیگران، و با انگیزه‌های نوع‌دوستی و همکاری. سکوت نوع‌دوستانه رفتاری عقلایی و همراه با بصیرت است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورهای سازمانی به اجرا درآورد (Podsakoff et al., 2000, p.520).

**آوای سازمانی:** به عقیدهٔ تراویس و همکاران (۲۰۱۱)، آوای کارکنان شامل گفتگو با سرپرستان دربارهٔ مشکلات، دادن راهکار و پیشنهاد به واحدهای منابع انسانی، به‌زبان‌آوردن ایده‌هایی برای تغییر سیاست‌های کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Ardalan et al., 2015, p.7).

**سندرم گوش ناشنوا**[4]**:** یکی از مهم‌ترین بیماری‌های سازمانی شکست سازمان در پاسخ‌دادن به شکایات کارکنان است (Harlos, 2001, p.324).

**سیر تاریخی سکوت سازمانی**

سکوت و آوای سازمانی سه موج مطالعه و پژوهش را گذرانده است. موج اول از دههٔ ۱۹۷۰ تا میانهٔ دههٔ ۱۹۸۰ است که دانشمندان علوم اجتماعی پژوهش در زمینهٔ شکل‌ها و نمودهای گوناگون آوا و سکوت را

---

1. Acquiescence Silence
2. Defensive Silence
3. Prosocial Silence
4. Deaf-Ear Syndrome

آغاز کردند و دربارهٔ تمایل‌نداشتن به انتقال اخبار ناخوشایند و تحلیل مارپیچ سکوت[1]، مطالعاتی انجام دادند. موج دوم از اواسط دههٔ ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ به مطالعه دربارهٔ مفاهیم سکوت و آوا متمرکز شد و مفاهیم جدیدی همچون افشاگری، مخالفت سازمانی اصولی و شکایت‌کردن مطرح شد. در اواخر دههٔ ۱۹۹۰، دو مفهوم سندرم گوش ناشنوا و طرد اجتماعی[2] به ادبیات سکوت اضافه شد؛ موج سوم در سال ۲۰۰۰، هم‌زمان با انتشار مقالهٔ «سکوت سازمانی؛ مانع تغییر و توسعه در جهان کثرت‌گرا» به قلم موریسن و میلیکن، آغاز شد و دانشمندان به رابطهٔ بین شیوه‌های مدیریت، خط‌مشی‌های سازمانی و سایر منابع مؤثر در جو سکوت معطوف شد (جدول ۲).

**جدول (۲): سیر تاریخی مفهوم سکوت سازمانی**

| دوره تاریخی | اصطلاح | کانون اصلی تمرکز | سطح تحلیل | سکوت و صدا در پاسخ به: |
|---|---|---|---|---|
| موج اول | تغییر سازمانی | صدا | فردی | نارضایتی |
| | سکوت به دلیل وفاداری | سکوت | فردی | نارضایتی |
| | تمایل به عدم انتقال اخبار ناخوشایند | سکوت | فردی | اطلاعات ناخوشایند |
| موج دوم | **اصطلاح** | **کانون اصلی تمرکز** | **سطح تحلیل** | **سکوت و صدا در پاسخ به:** |
| | افشاگری | صدا | فردی | خطاکاری‌های مشاهده شده |
| | مخالفت سازمانی اصلی | صدا | فردی | آگاهی از لغزش‌های اخلاقی در کار |
| | شکایت | صدا | فردی | نارضایتی |
| | طرد اجتماعی | سکوت | فردی/گروهی | به قصد محروم‌سازی |
| | سندروم گوش ناشنوا | سکوت | فردی | ناکامی‌های سازمانی در عکس‌العمل به شکایت کارکنان |
| موج سوم | **اصطلاح** | **کانون اصلی تمرکز** | **سطح تحلیل** | **سکوت و صدا در پاسخ به:** |
| | سکوت سازمانی | سکوت | سازمانی | مأخذ گسترده سکوت در سازمان |
| | سکوت کارمند | سکوت | فردی | بر مبنای ترس و بی‌علاقگی |

منبع: (Greenberg & Edwards, 2009)

1. Spiral of Silence
2. Social Ostracism

**عوامل مؤثر در سکوت سازمانی**

سکوت سازمانی فرایند ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های صورت‌گرفته را بی‌اثر می‌کند و ممکن است نمودهای متفاوتی داشته باشد؛ مانند سکوت دسته‌جمعی در ملاقات‌ها، مشارکت اندک در ابراز ایده و نظرخواهی‌ها. وقتی افراد سازمان ترجیح می‌دهند در برابر مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، این وضعیت به پدیده‌ای جمعی تبدیل می‌شود که به آن «سکوت‌سازمانی» می‌گویند. دربارهٔ عوامل مؤثر در سکوت، مطالعات اندکی صورت گرفته و بیشتر به پیامدهای آن اشاره شده است؛ مثلاً واکولا و بوراداس معتقدند سکوت سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های سازمانی قرار می‌گیرد. این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر در سکوت می‌شود (Vakola & Bouradas, 2005, p.442).

پنتیلا بیان می‌کند سکوت کارکنان بخاطر ترس از دست دادن شغل می‌باشد. (Penttila, 2003, p.105).

ژو و همکاران (۲۰۱۵) در آخرین مطالعات درحوزهٔ سکوت و رهبری، بررسی نمودند چگونه سرپرست دارای سوء رفتار منجر به سکوت پیروان می‌شود. طبق این نتایج، پیروان گزارش کردند به دلیل سوءرفتار رهبر آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ (Xu et al., 2015, p.763)

سکوت ناشی از دو عامل است: ترس مدیران از بازخورد منفی و مجموعه‌ای از باورهای ضمنی آن‌ها. از عوامل پدیدآورندهٔ این باورها، می‌توان به شرایط سازمانی، محیطی و فردی اشاره کرد. این باورها، به‌همراه ترس مدیران از بازخورد منفی، به انواع ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی پیش‌بینی پذیری منجر می‌شود که مانع جریان صعودی اطلاعات می‌شوند. این ساختارها و روش‌ها به توسعهٔ «فضای سکوت» کمک می‌کنند. لذا، زمانی‌که عقیدهٔ حاکم بر سازمانی «اظهارنظرنکردن» است: ۱- کارکنان خودسر هستند؛ ۲- مدیر دانای کل است؛ ۳- مخالفت نامطلوب است و چنین شرایطی میل مدیران به جلوگیری از تهدیدها و بازخوردها را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری در سازمان‌ها، که حاصل چنین باورهایی است، عبارت‌اند از تمرکز در تصمیم‌گیری و فقدان مکانیسم بازخورد رسمی رو به بالا (Slade, 2008, p.27).

ازسوی دیگر، در مطالعهٔ لی و سان در سال (۲۰۱۵) نشان دادند که سبک رهبری اقتدارگرایانه به عنوان سبک رهبری سنتی بر آوای کارکنان تأثیر دارد و با مطالعه بر روی ۵۲ گروه از افراد شاغل در کمپانی‌های چینی دریافتند که رهبری دستوری منجر به سکوت کارکنان می‌شود. (Li & Sun, 2015, p.172)

منجنسی (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیامدهای ترس و رفتار سکوت سازمانی» انجام داده که هدف آن درک روابط میان جو سکوت سازمانی، رضایت شغلی، استرس و رفتار سکوت بوده است. ۲۵۰ کارگر از پنج شرکت خدماتی در شهر بارسا، کشور ترکیه، به پرسشنامه‌های جو سکوت سازمانی

واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) و رفتار سکوت کارکنان ون داین و همکاران (۲۰۰۳) پاسخ دادند. نتایج نشان داد رفتار همراه با سکوت کارکنان جو سکوت سازمانی را پدید می‌آورد و شکل می‌دهد اما رفتار سکوت کارکنان فقط با استرس رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.

حسنی و همکاران (۲۰۲۰) به طراحی مدل جامع سکوت سازمانی اقدام نموده‌اند و ضمن اشاره به اهمیت شناسایی مولفه‌های سکوت سازمانی، تمرکز خود را بر عوامل اثرگذار بر سکوت سازمانی در ۵ بعد فردی، محیطی، ساختاری، فناوری و اهداف معطوف نموده‌اند و در هر رکن عوامل اثرگذار در شکل‌گیری سکوت سازمانی اشاره شده است. در جدول ۳، عوامل شناسایی‌شدهٔ مؤثر در سکوت‌سازمانی، به‌اختصار، آمده است.

**جدول (۳): عوامل شناسایی‌شدهٔ مؤثر در سکوت سازمانی**

| | پژوهشگر | سال | عوامل شناسایی شده |
|---|---|---|---|
| پژوهش‌های داخلی | باقری، زارعی، نیک آیین | ۲۰۱۲ | ۱. ویژگی‌های شخصیتی مدیر عالی تیم ۲. ویژگی‌های سازمانی و محیطی ۳. تعامل کارکنان ۴. باورهای مدیریتی ۵. خط‌مشی‌ها و ساختار سازمان ۶. ترس مدیریت ازبازخورد منفی ۷. تفاوت‌های جمعیت شناختی |
| | زارعی متین، طاهری، سیار | ۱۳۹۰ | ۱. ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی ۲. ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد ۳. متغیّرهای محیطی و سازمان ۴. ساختار و سیاست‌های سازمانی و رفتارهای مدیریتی ۵. ایجاد برداشت‌های مشترک از طریق مفهوم سازی جمعی ۶. عدم تشابه جمعیت شناختی |
| | دانایی‌فرد، فانی، براتی | ۱۳۹۰ | فرهنگ سازمانی مؤثر بر جو و رفتار سکوت |
| پژوهش‌های خارجی | کاراکا | ۲۰۱۳ | مسائل مدیریتی و سازمانی را عامل اصلی سکوت کارکنان می‌داند و ایجاد اعتماد و فرصت‌های ارتباطی را بهترین راه شکستن سکوت قلمداد می‌کند. |
| | سینار و همکاران | ۲۰۱۳ | ارتباط قوی و منفی رفتار شهروندی با سکوت سازمانی در قالب مدل »انتخاب سکوت« |
| | واکولاو همکاران | ۲۰۰۵ | رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آن‌ها معناداری است؛ اما با فرصت‌های ارتباطی آن‌ها رابطه معکوس دارد. |
| | هوآنگ و همکاران | ۲۰۰۵ | فرهنگ فاصله قدرت بر سکوت اثرگذار است ولی فرموله کردن جوّ مشارکت‌کننده و مداخلهٔ کارکنان سطوح سکوت را در فرهنگ‌های متفاوت به یک اندازه کاهش نمی‌دهد. |

تولوباس (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان «اثر ادراک عدالت رویه‌ای بر سکوت سازمانی اعضای هیئت علمی، با نقش واسطه‌ای اعتماد به سرپرست» انجام داد. نمونهٔ این تحقیق از طریق نمونه‌گیری در دسترس، شامل ۴۹۵ تن از اعضای هیئت علمی سه دانشگاه نامیک کمال و کوکالی و ساکاریا در ترکیه، انتخاب شده است. داده‌ها نیز با استفاده از پرسشنامهٔ برنسفیلد (۲۰۰۹) گرد آمده‌اند. نتایج این تحقیق حکایت از آن دارد که عدالت پیش‌بینی‌کنندهٔ سکوت اعضای هیئت علمی است. همچنین، اعتماد به سرپرست رابطهٔ میان ادراک عدالت رویه‌ای و سکوت اعضای هیئت علمی را میانجی‌گری می‌کند.

در مطالعات تیناک (۲۰۱۶) نیز مشخص گردید دوعامل منجر به انتخاب رفتار سکوت می‌شود. ۱. ساختارهای بوروکراتیک و سلسله مراتبی ۲. این احساس که کارکنان قدرت کافی برای اثبات و دفاع از نظرات خود ندارند. (Tinuke, 2016, p.84)

اما در سال‌های اخیر، تلاش محققان برای شناسایی عوامل مؤثر و راه‌های برطرف‌کردن آن‌ها به نتایج جالب توجهی رسیده است که از جملهٔ این محققان، می‌توان به یلدیز اشاره کرد. او مطالعه‌ای کیفی در حوزهٔ سکوت انجام داد؛ مصاحبه‌های رودررو با ۱۱ کارمند که در بخش بازاریابی صنعت خودرو مشغول به کار بودند. وی اذعان داشت کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این نظر بیان کرد و تصور ناتوانی مدیر از انجام‌دادن کارها، تصور دریافت‌نکردن پاسخ مثبت، تصور امکان آسیب‌رسیدن به دیگران و مواردی از این دست از دلایل این سکوت عنوان شد (Yildiz, 2013, p.42).

ریچارد نیلسن (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای با عنوان «چرایی سکوت در برابر رفتارهای غیراخلاقی»، شش دلیل و مانع را برای سکوت افراد برشمرده است (Nielsen, 2003) (جدول ۴).

**جدول (۴): چرایی سکوت از منظر نیلسن**

| عامل | تبیین |
|---|---|
| **ترس** | خیلی از ما از درگیری بیزاریم. به همین دلیل، فکر می‌کنیم اگر با رفتاری غیراخلاقی یا غیرقانونی مخالفت کنیم؛ آن دسته از افراد، که در کار خلاف قدرتمند ظاهر شده‌اند، به درگیری با ما روی بیاورند؛ بنابراین، ترس باعث سکوت می‌شود. |
| **خجالت** | این مانع بسیار ظریف‌تر از باقی موانع است. بسیاری از ما تمایلی نداریم درمورد موضوعاتی سخن بگوییم که در بطن خود حاوی مسائل جنسی، اخلاقی، سیاسی و یا مالی‌اند؛ زیرا گمان می‌کنیم شاید نتوانیم در این موارد، به‌وضوح و چندان حرفه‌ای، ابراز نگرانی کنیم و ممکن است سوءاستفاده‌گر یا کنایه‌زن معرفی شویم. |
| **مسئولیت اخلاقی** | گاه این فرض حاکم می‌شود که اگر خود ما حدود اخلاق را بشناسیم و کاری خلاف آن انجام ندهیم، کافی است و دیگر تعهد و وظیفه‌ای در برابر لغزش‌ها و محیط غیراخلاقی پیرامون نداریم. در واقع، ما فقط در چارچوبی که سازمان برای ما بمشخص کرده بسیار خوب عمل می‌کنیم و گوش و چشممان، در قبال اطرافمان، ناشنوا و نابیناست. |

| | |
|---|---|
| **دوستان** | گاهی دوستان ما درگیر قضیه‌ای غیراخلاقی می‌شوند؛ چون موضوع از نظر آن‌ها اهمیت دارد و یا افراد درگیر آن موضوع افرادی قدرتمندند. به همان میزان که از افراد قدرتمند می‌ترسیم، مایلیم صدمه‌ای به دوستمان وارد نشود و به او کمک کنیم. پس بهتر می‌بینیم که سکوت کنیم. |
| **نبود شرایط سخن‌گفتن** | ویژگی‌های ساختاری سازمان اغلب فضای لازم برای گفتگو را محدود می‌کند و فضا فراهم نیست، چاره سکوت است. حتی سازمان‌هایی که مشارکت را تشویق می‌کنند، هم‌زمان، تمرکز و کنترل به کار می‌برند. |
| **فقدان مهارت‌های سیاسی** | با اینکه شیوهٔ گفتگو از لحاظ نظری بهتر است؛ در واقعیت سیاست و اقتصاد، گروه‌های قدرتمند درگیر در رفتارهای غیراخلاقی تمایلی به شرکت در این مباحث ندارند و متأسفانه، آن‌ها هستند که می‌توانند بحث‌نکردن دربارهٔ این موضوعات را انتخاب کنند. |

موریسن و میلیکن (۲۰۰۳) بیان می‌کنند هنگامی که افراد تمایل ندارند «آورندهٔ خبر بد» باشند، بنا به پدیدهٔ «اثر مادر»[1]، سکوت می‌کنند. تمایل افراد به رساندن اخبار و اطلاعات بد نزدیک به صفر است که به آن «اثر مادر» گفته می‌شود. تحقیق روان‌شناسان اجتماعی، از دهه‌های پیش، نشان می‌دهد اثر مادر به دو دلیل روی می‌دهد: ۱- افراد مایل نیستند با موجی از احساسات منفی، که دریافت‌کنندهٔ خبر بد به آن دامن می‌زند، برخورد کنند؛ ۲- همچنین، به‌علت مسئلهٔ «حمله به پیام‌آور»[2]، که معمولاً اولین واکنش دریافت‌کنندهٔ اخبار بد است، از بازگوکردن این اطلاعات پرهیز می‌کنند (Sutton, 2010).

ستین (۲۰۲۰) معتقد است اگرچه مقالات کمی در خصوص سکوت سازمانی و تعهد نوشته شده است ولی وی با مطالعه بر روی ۲۹۴ نفر از کارکنان حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی استانبول به این نتیجه می‌رسد که سکوت سازمانی از تعهد سازمانی متأثر است و البته بر روی تعهد نیز اثرگذار است. به عبارتی تأثیر و تأثر متقابل دارند. پایین بودن میزان تعهد سازمانی منجر به سکوت سازمانی می‌شود و سکوت سازمانی نیز در بلند مدت منجر به کاهش تعهد می‌گردد.

**پیامدهای سکوت سازمانی**

زیان‌باربودن آنچه پیامد سکوت سازمانی شناخته شده است به‌قدری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که پیشگیری از وقوع آن و رفع معضل سکوت سازمانی در دستور کار سازمان‌های پیشرو و موفق دنیا قرار گرفته است.

1. Mum Effect
2. Shoot the Messenger

تحقیقات گسترده دربارهٔ تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی به توجه و بررسی چشم‌اندازها و بدیل‌های گوناگون هر تصمیم بازمی‌گردد. به همین ترتیب، تدوین استراتژی نیازمند بررسی دیدگاه‌های مختلف و متضاد در تیم مدیریت ارشد است که تأثیری مثبت، هم در کیفیت تصمیم و هم در عملکرد سازمان، دارند. نوآوری در سازمان نیز محتاج بستری است که در آن، کارکنان احساس آزادی عمل داشته باشند و بتوانند دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سؤال ببرند. همهٔ این عوامل، به‌اتفاق هم حکایت از آن دارند که سکوت سازمانی اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را، به‌دلیل محدودکردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد. علاوه بر آن، سکوت از تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌های تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند و در این صورت، احتمال آن بسیار اندک است که بتوان تحلیلی جامع درمورد فرایند تصمیم‌گیری انجام داد. این امر خود باعث موفق‌نشدن یا کاهش اثربخشی فرایندهای تغییر سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود (Nemeth, 1997).

شیوهٔ دیگری که در آن، سکوت سازمانی تأثیر منفی در تغییر و توسعهٔ سازمانی می‌گذارد سدکردن مسیر بازخوردهای منفی و در نتیجه، کاهش توانایی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات است. بدون دریافت بازخورد منفی، اشتباهات ادامه و حتی شدت می‌یابند؛ زیرا اقدامات اصلاحی، در زمان مقتضی، انجام نمی‌شوند. ممکن است مدیران ارشد نپذیرند که فاقد اطلاعات مهم‌اند و سکوت را نشانهٔ اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند. در مواردی، حتی اگر مدیران مستقیماً از کارکنان درخواست بازخورد داشته باشند، ممکن است کارکنان بازخوردهای منفی را فیلتر کنند؛ در نتیجه، بازخوردی که مدیریت دریافت می‌کند چه بسا آن چیزی را انعکاس دهد که کارکنان فکر می‌کنند مدیر خواهان شنیدن آن است؛ نه آنچه واقعیت اوضاع و محیط را نشان می‌دهد. سکوت سازمانی ممکن است به فقدان بازخورد، اطلاعات، تجزیه و تحلیل ایده‌ها و بدیل‌ها منجر شود. بدین ترتیب، سازمان از جانب فرایندهای سازمانی دارای اثربخشی پایین خسارت می‌بیند.

دانایی‌فرد و پناهی (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند جو سکوت در سازمان و سکوت کارکنان در بیشتر مسائل سازمانی سبب کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی خواهد شد.

تحقیقی دیگر نشان داده است وجود جو خفقان، ترس و بیم در مطرح‌کردن نظر و باور کارکنان سازمانی، سازمان را در عرضهٔ خدمات خلاقانه و نوآورانهٔ برآمده از ایده‌ها و نظرهای کارکنان سازمانی فلج می‌کند. همبستگی ۵۰٪ منفی میان سکوت و کارآفرینی در سازمان‌ها بیانگر این نکته است که

سکوت سازمانی عاملی تأثیرگذار است و البته اثری معکوس در قدرت تفکر خلاق و ایده‌پردازی کارکنان دارد و در نهایت، مانع بروز کارآفرینی درون سازمان می‌شود.

در مطالعهٔ دیگری، پنتیلا پیامدهای سکوت سازمانی را قاتل نوآوری و ادامهٔ پروژه‌های دارای برنامه‌ریزی ضعیف می‌شمارد که به تولیدات خطادار، روحیهٔ پایین و خط تولید آسیب‌دیده منجر می‌شود. این نکته نشان می‌دهد سازمان‌ها چه اندازه احتمال دارد از ارتباطات نامناسب زیان ببینند. این پیامدها منحصر به سازمان نیست؛ کارکنان نیز دچار آسیب‌هایی می‌شوند و افزایش افسردگی و نیز مشکلات دیگری در انتظار سلامت کارکنان است (Penttila, 2003, p.105).

**نشانه‌های سکوت**

آنچه در مطالعات انجام‌شده کمتر مد نظر قرار گرفته است شامل بخشی از رفتارها و گفتارهای کارکنان می‌شود که واقعیت ندارند؛ اینکه موجی از تملق سازمان را دربر بگیرد و هر فردی به نحوی سعی کند، برای خوشایند مدیر ارشد سازمان، از عبارات پرزرق‌وبرق‌تر و جذاب‌تر استفاده کند. متخصصان دانش مدیریت از پدیدهٔ سکوت سازمانی با عباراتی چون «خطرناک» یا «مضر» یاد می‌کنند. در این شرایط، باید پدیدهٔ تملق را، که نمودی از سکوت سازمانی است، فاجعه نامید (Bozorgnia & Enayati, 2014, p.2).

محققان بر پیچیده‌بودن تشخیص درست سکوت و آوای سازمانی از سوی مدیران نیز تأکید دارند و مدلی که مطرح کرده‌اند شامل سه شکل کلیدی از سکوت است. اول اینکه این مدل تأکید می‌کند مدیران سکوت یا آوای سازمانی کارکنان را از طریق نشانه‌های رفتاری متفاوتی تشخیص می‌دهند و بر پایهٔ صحبت‌کردن یا صحبت‌نکردن کارکنان، درک این نشانه‌ها مشکل است. دوم، مدل تأثیر نشانه‌های رفتاری کارکنان در مبهم‌بودن درک ناظران از حرکات و انگیزه‌های کارکنان و در پی آن، نتیجه‌گیری‌ها و نسبت‌های درست یا غلط به این واکنش‌ها را برجسته می‌کند (Van Dyne et al., 2003, p.1376).

سوم اینکه، عنوان شده است سکوت صرفاً به‌معنای صحبت‌نکردن نیست بلکه با نمودهای متنوعی ظاهر می‌شود؛ مثل غیبت، ننوشتن، گوش‌ندادن، داشتن چشم‌انداز منفی، بی‌تفاوتی به امور سازمان، سهل‌انگاری در کار، تمایل‌نداشتن به انتقال اخبار بد به رده‌های بالا و مخفی‌کردن مشکلات به‌دلیل ترس از قربانی‌شدن. همچنین، از نظر شخصیتی، افراد دارای احساسات منفی از قبیل ترس، غم و اندوه، خشم، گناه، سرخوردگی، بدبینی و کمبود اعتماد به نفس تمایل بیشتری به سکوت دارند؛ و کارکنانی که تصور کنند با عقاید آن‌ها به هر نحوی مخالفت می‌شود سکوت را ترجیح می‌دهند (Rezabeygi & Almasi, 2014).

در مطالعهٔ ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، به چند مؤلفه به‌منظور شناسایی سکوت سازمانی اشاره شده است؛ زمانی که کارمندی ساکت است، ناظران به نشانه‌های گفتاری ظریف دسترسی ندارند (در این مورد،

«ساکت‌بودن» صرفاً به‌معنای حرف‌نزدن نیست بلکه با کنایه و در لفافه صحبت‌کردن را هم شامل می‌شود). اینجاست که توجه ناظران به نشانه‌های غیرکلامی، ازجمله تن صدا و حرکات دست و تغییر در سرعت صحبت‌کردن، می‌تواند سرشار از اطلاعات باشد.

به عقیده آل روسان و اموش (۲۰۱۸) سکوت سازمانی، عدم تمایل کارمند به صحبت در مورد موضوعاتی است که در محل کار به دلیل ترس از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم وی، رخ می‌دهد؛ بنابراین، ممکن است بر روابط بین او و همکارانش تأثیر منفی بگذارد. پس می‌توان گفت افرادی که در معرض این اصطلاح هستند، دارای مشترکاتی مانند: خودداری از صحبت در مورد کار، ترس از ارائه دیدگاه، عدم درک و اطلاعات در مورد کار یا همکاران و ترس از ایجاد سوءتفاهم هستند.

پیرلو (۲۰۰۲) احساساتی چون ترس، عدم اطمینان و اعتماد؛ کلمر (۲۰۰۶) ارتباطات ضعیف؛ ترس کارمندان از سوءتعبیر توسط سرپرست مستقیم؛ چیمن و کاراداگ ( ۲۰۱۹) ترس از به‌هم‌ریختن چرخه سازمان به‌عنوان یک سیستم را از نشانه‌های سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند. (Hasani et al., 2020, p. 98)

## روش تحقیق

پژوهشگر، با استفاده از روش‌های تحقیق کمّی، می‌تواند جنبه‌های مشهود پدیده‌ها را بررسی کند و با استفاده از روش‌های کیفی جنبه‌های نهفتهٔ پدیده را مطالعه کند؛ اما با ترکیب این دو می‌توان به درک بهتری از پدیده دست یافت. پژوهش‌های آمیخته[1] پژوهش‌هایی‌اند که با ترکیب دو مجموعهٔ کمّی و کیفی به انجام می‌رسند و شواهد بیشتری برای درک بهتر پدیده‌ها به دست می‌دهند (Bazargan, 2008, p.161).

**بخش کیفی:** در بخش کیفی، پس از مطالعهٔ ادبیات مرتبط با سکوت سازمان و شناخت موضوع تحقیق و اشراف کامل بر آن، با تحلیل محتوای ادبیات، مهم‌ترین نشانه‌های سکوت سازمانی استخراج و با روش دلفی، نظر خبرگان دربارهٔ مؤلفه‌های سکوت سازمانی بررسی و ارزیابی شد. در ابتدا، هشت ویژگی شناسایی شد که بر اساس بررسی پیشینهٔ تاریخی مفهوم و پس از دریافت دیدگاه‌های خبرگان و ترکیب برخی مؤلفه‌ها، درنهایت، شش ویژگی (مؤلفه) به‌منزلهٔ نشانه‌های سکوت سازمانی برگزیده شد. (جدول ۵) برای این شش مؤلفه، گویه‌هایی تعیین و سپس این گویه‌ها به پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی گردید که

1. Mixed Method

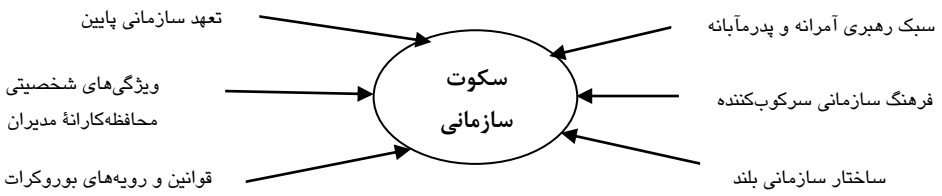
پس از تأیید خبرگان، برای ورود به مرحلهٔ کمّی آماده شد. (پرسشنامه طراحی شده در ادامه آورده شده است) ویژگی خبرگان تحقیق عبارت است از:

- در زمینهٔ مفهوم سکوت سازمانی مقاله، کتاب یا سخنرانی داشته‌اند؛
- استاد راهنما یا استاد مشاور پایان‌نامه در زمینهٔ سکوت سازمانی بوده‌اند؛
- استادیار بوده‌اند و حداقل ۸ سال سابقهٔ تدریس در حوزهٔ رفتار سازمانی و منابع انسانی داشته‌اند.

**جدول (۵): مؤلفه‌های اولیهٔ نشان‌دهندهٔ سکوت سازمانی**

| مؤلفه | میانگین | میانگین میانگین‌ها | نتیجه |
|---|---|---|---|
| تملق و چاپلوسی | ۷ | ۶.۸۵ | تأیید |
| بله قربان گویی | ۷.۲ | ۶.۸۵ | تأیید |
| ضعف در پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی | ۵.۸ | ۶.۸۵ | حذف |
| بی تفاوتی نسبت به وظایف محوله | ۷ | ۶.۸۵ | تأیید |
| کاهش تمایل به شرکت در فعالیتهای غیر رسمی و غیر اجباری در سازمان | ۷ | ۶.۸۵ | تأیید |
| احساس نا امیدی و بی‌حوصلگی | ۷.۶ | ۶.۸۵ | تأیید |
| عصبانیت و اضطراب | ۶ | ۶.۸۵ | حذف |
| نق زدن‌های دائمی و گله مند بودن از شرایط | ۷.۲ | ۶.۸۵ | تأیید |

همان‌طور که مشخص است، دو مؤلفهٔ عصبانیت و اضطراب و ضعف در پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی نمره‌ای کمتر از نمرهٔ میانگین‌ها دارند و از نشانگرهای اصلی سکوت سازمانی حذف شدند. در راند دوم دلفی نیز، مهم‌ترین عوامل مؤثر در سکوت سازمانی شناسایی و از خبرگان دربارهٔ این عوامل نظرخواهی شد که، درنهایت، از میان ۱۱ عامل شش عامل تأثیرگذار به روش میانگین میانگین‌ها شناسایی شدند. (شکل ۱)




**شکل ۱: عوامل مؤثر در سکوت سازمانی، مبتنی‌بر ادبیات تحقیق و نظر خبرگان**

در مرحلهٔ کمّی، جهت معناداری، سؤالاتی طراحی شده و برای سنجش روایی و پایایی پرسش‌ها و مدل ارائه‌شده نیز، از آزمون آماری T روش معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. به‌منظور سنجش میزان سکوت سازمانی، با تأیید خبرگان تحقیق، پرسشنامه‌ای شامل چهار سؤال برای هر مؤلفه طراحی شد.

به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه، از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)[1] استفاده شده که لاوشه[2] آن را طراحی کرده است. برای محاسبهٔ این شاخص، از دیدگاه‌های کارشناسان متخصص در زمینهٔ محتوای آزمون مورد نظر استفاده شده است. بدین ترتیب که با توضیح اهداف آزمون و دادن تعاریف عملیاتی در زمینهٔ محتوای پرسش‌ها، از آن‌ها خواسته شد هر یک از سؤال‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. ازآنجاکه تعداد متخصصان ارزیابی‌کنندهٔ پرسش‌ها ده نفر بوده است و مقدار CVR محاسبه‌شدهٔ هیچ‌یک از پرسش‌ها کمتر از ۰/۶۲ نبوده (جدول ۶)، می‌توان ادعا کرد پرسشنامه از روایی بالا برخوردار بوده است.

**جدول (۶): مقادیر CVR پرسشنامه‌ها**

| سؤالات | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **مقدار CVR** | ۰.۶۵ | ۰.۶۶ | ۰.۶۲ | ۰.۶۳ | ۰.۶۸ | ۰.۷۰ | ۰.۶۳ | ۰.۶۷ | ۰.۷۵ | ۰.۸۱ | ۰.۷۹ | ۰.۷۹ |
| **سؤالات** | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 |
| **مقدار CVR** | ۰.۶۹ | ۰.۷۳ | ۰.۸۵ | ۰.۸۵ | ۰.۷۳ | ۰.۸۵ | ۰.۶۹ | ۰.۷۳ | ۰.۸۱ | ۰.۷۹ | ۰.۷۹ | ۰.۸۱ |

برای بررسی پایایی پرسشنامهٔ مورد استفاده در این تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پس از جایگذاری مقادیر حاصل از اطلاعات به‌دست‌آمده در نمونه‌ای سی‌عددی، با استفاده از نرم‌افزار آماری IBM SPSS 21.0، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامهٔ ۲۴ سؤالی طراحی‌شده ۰.۷۳۱ است که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار تحقیق دارد. همچنین، برای پاسخ به سؤالات تحقیق از آزمون‌هایی نظیر بارتلت، فریدمن و $t$ - استودنت استفاده شده است. جهت تأیید مدل، روش معادلات ساختاری در هر یک از مؤلفه‌ها و مدل کلی مؤلفه‌های سکوت سازمانی به‌کار رفته و از نرم‌افزار Lisrel8.8 بهره گرفته شده است.

1. Content Validity Ratio
2. Lawshe

پرسش‌ها و گویه‌های طراحی‌شده عبارت‌اند از:

| مؤلفه | پرسش‌های طراحی‌شده |
|---|---|
| **تملق و چاپلوسی** | ۱- میان صحبت کارکنان در جمع، در مقایسه با اظهاراتشان در خلوت یا گروه‌های غیررسمی، چه میزان تناقض دیده می‌شود؟<br>۲- در سازمان من، چه میزان تعریف مدیران از کار موفقیت‌آمیز کارکنان (یا ابراز قدردانی متناسب کارکنان از عمل شایستهٔ مدیران) نشان‌دهندهٔ چاپلوسی است؟<br>۳- چه حد بازخورد مثبت به تصمیمات، به جای بازخورد واقعی و اشتباه در تصمیم‌گیری‌های آتی مدیران، مشاهده می‌شود؟<br>۴- در سازمان من، چه میزان همراهی و تأیید بی‌چون‌وچرای اظهارات سرپرستان نشانهٔ همگامی با اهداف سازمانی و کمک به ایجاد جو آرام است؟ |
| **بله قربان‌گویی** | ۱- در سازمان من، چه حد از کسانی که با دلایل منطقی با روش‌ها و تفکرات مدیریتی مخالفت می‌کنند استقبال می‌شود؟<br>۲- در سازمان من، چه میزان تأیید پیوستهٔ اظهارات مقام‌های بالاتر یکی از مسیرهای ترفیع سازمانی شمرده می‌شود؟<br>۳- مدیران تا چه حد انتقادپذیرند و موافق‌نبودن دیگران را تحمل می‌کنند؟<br>۴- سازمان چه اندازه به افرادی، که پیشنهاد و انتقادی به وضع فعلی دارند، بدگمان است؟ |
| **بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده** | ۱- کارکنان منشأ ناکامی‌ها را تا چه حد در رویه‌ها و سیاست‌های سازمان می‌دانند ؟<br>۲- تحقق مأموریت‌ها و موفقیت یا شکست سازمان تا چه حد در نظر کارکنان اهمیت دارد؟<br>۳- چه میزان کارکنان، در اغلب موارد، تکالیف و وظایف سازمانی خود را با دقت و حساسیت بالایی انجام می‌دهند؟<br>۴- کارکنان در برابر نمرات ارزشیابی سالیانهٔ خود چقدر واکنش نشان می‌دهند و تا چه اندازه در پی آگاهی از نواقص خود و رفع آن‌ها برمی‌آیند؟ |
| **کاهش تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیررسمی** | ۱- داوطلب‌شدن در فعالیت‌های کاری، که بخشی از وظیفهٔ کاری و رسمی افراد نباشد، در کارکنان چقدر است؟<br>۲- کمک‌های داوطلبانهٔ کارکنان به سایر اعضای سازمان، در وظایفشان، چه اندازه است؟<br>۳- اگر کارکنان بدانند کاری که قرار است انجام دهند پاداشی به‌دنبال ندارد و یا ساختار سازمان از آن‌ها قدردانی نخواهد کرد، چه میزان تمایلی به انجام آن دارند؟<br>۴- چه میزان تبعیت کارکنان از قوانین و مقررات صرفاً به زمانی محدود می‌شود که بر فعالیت‌های آنان نظارت وجود دارد و در بقیهٔ موارد، سهل‌انگاری دیده می‌شود؟ |
| **احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی** | ۱-چه‌حد کارکنان تصور می‌کنند، هرچه بیشتر و بهتر کار کنند، بازهم احتمال اینکه عملکردشان خوب ارزیابی شود کم است؟<br>۲- تأخیر-تعجیل در ورود-خروج و ذهنیت «سنگینی گذشت اوقات در داخل سازمان» چه حد در کارکنان دیده می‌شود؟<br>۳- چه میزان کارکنان معمولاً از طرح‌ها و برنامه‌های جدید سازمان استقبال و در پیشبرد آن همکاری |

| | |
|---|---|
| | می‌کنند؟<br>۴- چه حد کارکنان امکان پیشرفت و ترقی خود را در سیستم امری بعید می‌دانند که از آن دل بریده‌اند؟ |
| **گله‌مندبودن از شرایط و نق‌زدن‌های دائمی** | ۱- بیان نارضایتی و ناراحتی با جملاتی نارسا، نامناسب، کلیشه‌ای و پی‌درپی در میان کارکنان به چه میزان است؟<br>۲- به چه میزان کارکنان، در حال کار، زیرلب جملاتی را زمزمه می‌کنند و از واکنش اطرافیان به این رفتارشان ــ که معمولاً و طبیعتاً واکنشی نامناسب است ــ خوششان نمی‌آید؟<br>۳- چه حد کارکنان قدرشناسِ امکاناتی‌اند که سازمان برای آن‌ها فراهم آورده و معمولاً خود را با نام سازمان معرفی می‌کنند؟<br>۴- چه حد اظهار نظرهای کارکنان، بدون توجه به موقعیت موجود و وضعیت شنونده، معمولاً همراه با گله و شکایت است؟ |

**بررسی سؤال‌های پرسشنامه**[1]

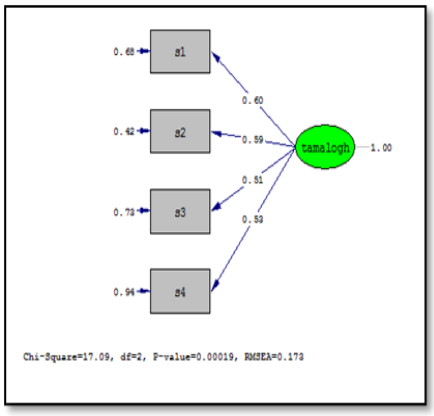
ابتدا، معناداری رابطهٔ پرسش‌ها با متغیرهای ششگانه را در مدل بررسی می‌کنیم. در نمودار ۱، مقادیر T برای بررسی معناداری ضرایب در مدل ارائه شده است. اگر مقدار قدر مطلق T متناظر با ضریبی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد؛ آنگاه ضریب در سطح ۰/۰۵ رابطهٔ معناداری دارد (نمودارهای سمت راست). همان‌طور که در این شکل دیده می‌شود، تمامی متغیرهای نشانگر دارای مقادیر T هستند که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است. (به‌جز متغیر بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده). این یعنی وجود این سؤال‌های متغیر در مدل معنادار است. همچنین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از معادلات ساختاری، میزان ضریب مسیر میان پرسش‌های مؤلفه‌ها در نمودارهای سمت چپ نشان داده شده است؛ بنابراین، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت سؤال‌های تمامی مؤلفه‌ها در نتیجهٔ مدل پذیرفته می‌شود. مطابق نتایج، مدل از لحاظ شاخص‌های نیکویی برازش، وضعیت مناسبی دارد.

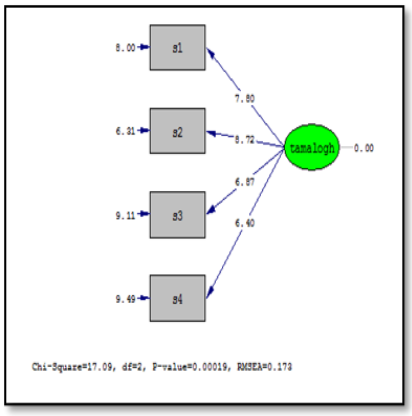
مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$

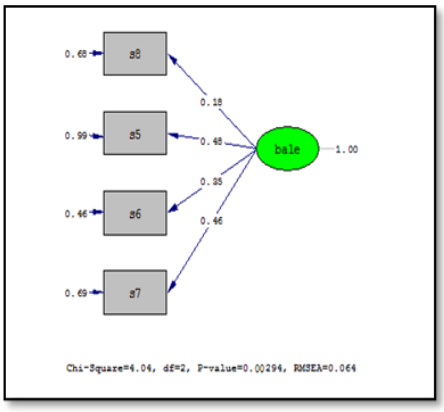
$df =$۲ و $\chi^2 / df =$۲.۰۱۵ و $RMSEA=0/073$ و $\chi^2 =$ ۰/۰۳ ۴

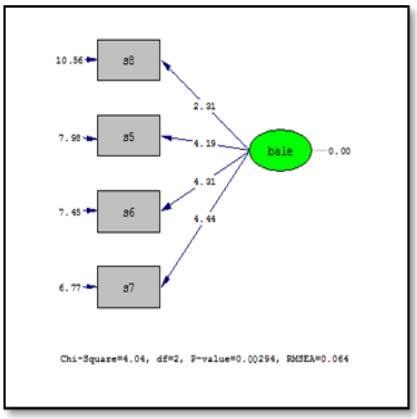
**برازش مدل برای سؤالات تملق و چاپلوسی**

[1]. پرسشنامه این قابلیت را دارد تا جهت سنجش سکوت سازمانی در هر نهادی مورد استفاده قرار گیرد.



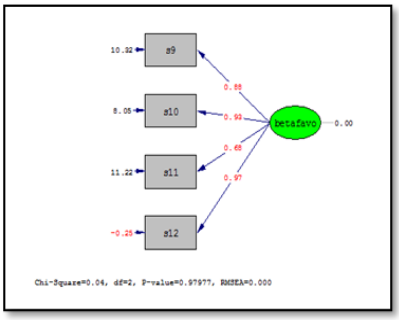




مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$

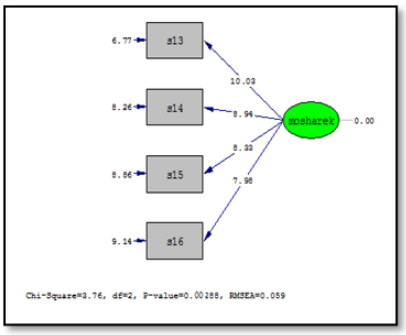
۴ $\chi^۲ =$ ۰۴/ و $RMSEA=0/064$ و $\chi^۲ / df$ =۲.۰۱۴ و

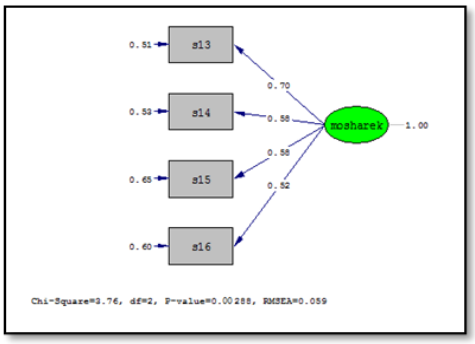
$df =$ ۲

**برازش مدل برای سؤالات بله قربان‌گویی**




همان‌طور که در این شکل دیده می‌شود، تمامی سؤالات نشانگر دارای مقادیر T هستند که از ۱/۹۶ کمتر است. این یعنی وجود این متغیرها در مدل معنی‌دار نیست.

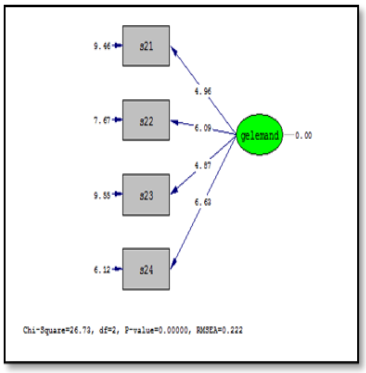


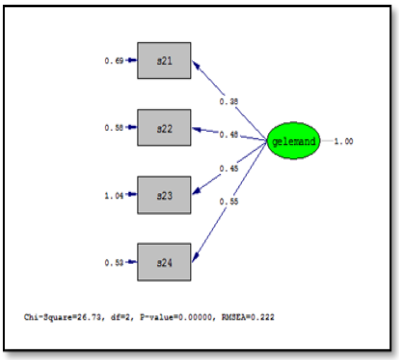




مقادیر مطلوب: $\chi^2/df \le 3; NFI, TLI, CFI \ge 0/80; RMSEA \le 0/1; GFI \le 0/10$

$df =$ ۲ و $\chi^2/df =$ ۱.۸۸ و $RMSEA=0/059$ و $\chi^2 =$ ۳/۷۶

**برازش مدل برای سؤالات کاهش تمایل به مشارکت در فعالیتهای غیراجباری**

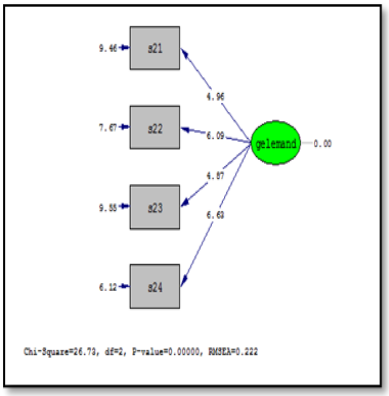


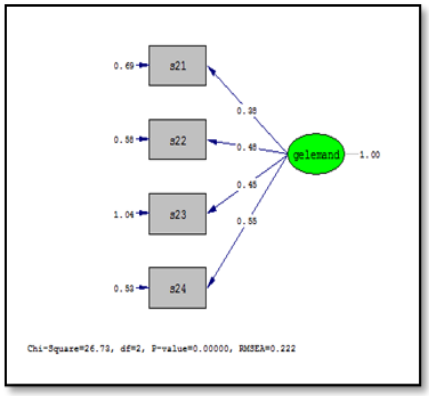



مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$

$df =$ ۲ و $\chi^2 / df =$ ۱.۶۲ و $RMSEA=0/025$ و $\chi^2 =$ ۸۱/ ۹

**برازش مدل برای سؤالات ناامیدی و بی حوصلگی**




مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3; NFI, TLI, CFI \geq 0/80; RMSEA \leq 0/1; GFI \leq 0/10$

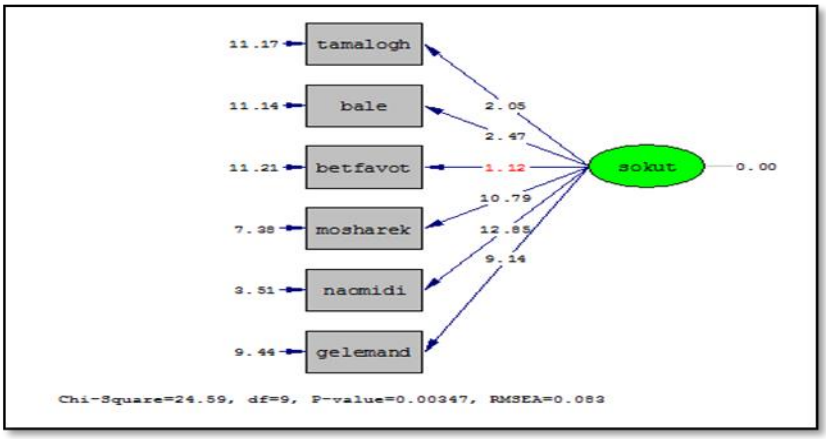
$df =$ ۲ و $\chi^2 / df =$ ۲.۵۰ و $RMSEA=0/022$ و $\chi^2 =$ ۷۳/ ۲۶

**برازش مدل برای سؤالات گله‌مند بودن از شرایط**

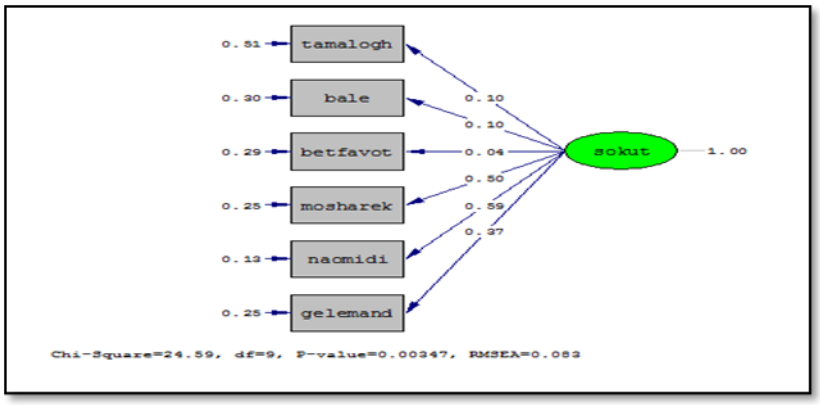
**نمودار ۱: برازش پرسش‌های سکوت سازمانی**

**برازش مدل مؤلفه‌های شناسایی‌شده**

همچون قبل، مؤلفه‌های سکوت سازمانی مبتنی‌بر شش نشانگر اصلی جهت معناداری رابطهٔ شاخصه‌ها در مدل بررسی می‌شود و اگر مقدار قدر مطلق T متناظر با ضریبی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد؛ آنگاه آن ضریب در سطح ۰/۰۵ رابطهٔ معناداری دارد. همان‌طور که در نمودار ۱ دیده می‌شود، شاخص بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده در مدل سؤالات رد شد و در مدل مؤلفه‌های سکوت سازمانی نیز، چون مقدار T کمتر از ۱/۹۶ دارد، رد می‌شود. مؤلفه‌های دیگر غیر از آن مقدار T بزرگ‌تر از ۱/۹۶ دارند و در این صورت، پنج شاخص دیگر در مدل معنادار هستند؛ بنابراین، پس از حذف شاخص بی‌تفاوتی به وظایف محول‌شده، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت ابعاد سکوت سازمانی در مدل اصلی پذیرفته شدند.




**نمودار ۲: نتایج آزمون T مؤلفه‌های سکوت سازمانی**




**نمودار ۳: نتایج ضریب مسیر مؤلفه‌های سکوت سازمانی**

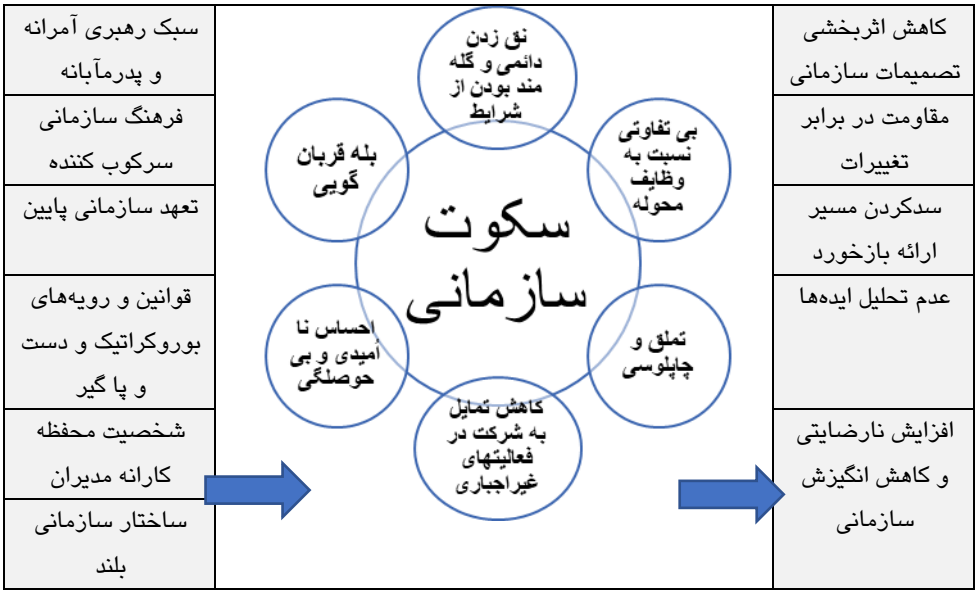
**جدول (۷): شاخص‌های برازش برای مدل اصلی**

مقادیر مطلوب: $\chi^2/df \le 3; NFI, TLI, CFI \ge 0/80; RMSEA \le 0/1; GFI \le 0/10$

$df$ =۹ و $\chi^2/df$ =۲.۷۳ و $RMSEA$=0/083 و $\chi^2$ = /۵۹ ۲۴

جدول ۷ نشان می‌دهد مدل، از لحاظ شاخص‌های نیکویی برازش وضعیت مناسبی دارد. درنهایت بر اساس پشتوانهٔ ادبیات تحقیق، روش دلفی و امتیازدهی خبرگان مدل مفهومی سکوت سازمانی با رویکرد سیستمی

طراحی شد. به این شکل که عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به عنوان ورودی مدل در نظر گرفته شده است. ویژگی‌ها و مولفه‌های سکوت سازمانی به عنوان میان داد در نظر گرفته شده و پیامدهای سکوت سازمانی به عنوان خروجی در مدل لحاظ شده است. لازم به اشاره است که مدل طراحی شده نیز مورد تأیید خبرگان تحقیق قرار گرفت.




**شکل ۳: مدل مفهومی سیستمی سکوت سازمانی**

و به نظر می‌رسد که نمایش مدل سکوت سازمانی، در قالب مدلی سیستمی، شکل بهتری از فهم سکوت سازمانی را در اختیار جامعه دانشگاهی، پژوهشگران و مدیران سازمان مورد مطالعهٔ این پژوهش قرار می‌دهد (شکل ۳). همان‌طور که مشخص است، مولفه‌ها، عوامل مؤثر و پیامدهایی در مدل نهایی سکوت سازمانی گنجانده شده است که مورد تأیید خبرگان تحقیق بوده است.

**بحث و تحلیل یافته‌ها**

با توجه به تحلیل ادبیات موجود در زمینه سکوت سازمانی، روش دلفی ۶ ویژگی و مؤلفه برای سکوت سازمانی شناسایی گردید که می‌توان به کمک این ویژگی‌ها به وجود سکوت سازمانی پی برد. البته جهت سنجش میزان سکوت نیز برای این مؤلفه‌ها سوالاتی طراحی شد که به کمک پرسشنامه نیز بتوان به سطح سکوت در سازمان دسترسی داشت. همچنین مهم‌ترین عوامل زمینه ساز سکوت سازمانی نیز معرفی گردید

که مدیران می‌توانند با تمرکز بر این ۶ عامل، سطح سکوت سازمانی را کاهش داد. در نهایت ۵ پیامد عدم تحلیل ایده‌ها، نارضایتی و کاهش انگیزه سازمانی، سد کردن مسسیر ارائه بازخورد، کاهش اثربخشی تصمیمات سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات سازمانی به عنوان آسیب‌های سکوت سازمانی موردتوجه قرار گرفت؛ که بر همین اساس، ضرورت درک، شناسایی و حل این بیماری پنهان سازمانی برای مدیران حائز اهمیت است. به عبارتی بتوانند سکوت سازمانی را به آوای سازمانی تبدیل نمایند و از منافع آن بهره‌مند شوند.

فرهنگ سازمانی سرکوب کننده نظرات و ایده‌های کارکنان یکی از وارد مهم اثرگذار بر سکوت سازمانی می‌باشد که تاسیران و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه خود که اثرات فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را بررسی می‌کردند، دریافتند میان فرهنگ وظیفه‌مدار و غیرمشارکتی با سکوت سازمانی همبستگی وجود دارد. آرجریس و شان نیز نشان دادند که کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند. بنابراین، مدیرانی که از بیان اشتباهات خود و اجازه به دیگری برای ارائه راه‌حل دوری می‌کنند منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌شوند. (Argyris & Shan, 2015)

دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی پرداختند. نتایج نشان دادند که رابطه‌ی معنادار میان فرهنگ سازمانی بر جو و سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیقات واکولا و بورداس (۲۰۰۵) نیز موید تأثیر فرهنگ سازمانی سرکوب کننده بر افزایش سکوت در سازمان است. به نظر آن‌ها اگر مدیریت عالی، کارکنان را به بیان عقاید، نظرات و انتقادات تشویق نکند، یا به اینگونه کارکنان برچسب دردسرساز بزند و یا باعث ایجاد این تصور در کارکنان شود که ابراز عقاید و نظراتشان به قیمت از دست دادن شغل یا فرصت‌های ارتقاء در سازمان تمام می‌شود، حتی اگر فرصت‌های ارتباطی به صورت ظاهری وجود داشته باشد، کارکنان از ترس پیامدهای احتمالی سکوت خواهند کرد.

سبک رهبری آمرانه و دستوری کارکنان را در وضعیت ترس و اظطراب قرار می‌دهد و معمولاً کارکنان ترجیح می‌دهند بله قربان گو شوند و سکوت اختیار کنند که تحقیق ژو و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان داد که چگونه سرپرست دارای سوءرفتار با میانجیگری خستگی عاطفی پیش‌بینی‌کننده سکوت پیروان است. داده‌ها از ۱۵۲ فرد در صنعت خدمات ماکائو به دست آمد. طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوءرفتار رهبر، آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند. از طرفی همخوانی مطالعات لی و سان (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای مشابه، سبک‌رهبری را بررسی کردند و آن‌ها تأثیر سبک رهبری اقتدارگرایانه را بر

آوای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. به این منظور مطالعه‌ای در میان ۵۲ گروه از افراد شاغل در کمپانی‌های چینی در نظر گرفتند. نتایج نشان داد، رهبری اقتدارگرایانه رابطه منفی با آوای سازمانی دارد. البته نتیجه مطالعه دامغانیان و روزبان (۲۰۱۵) هم نیز همسو با یافته‌های این تحقیق است و مطالعه آن‌ها نشان داد بین رهبری آمرانه و سکوت سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران نیز می‌تواند عاملی زمینه‌ساز بر انتخاب رفتار سکوت از سوی کارکنان شود. به‌طور ویژه مدیرانی که محافظه کاری در رفتار خود دارند (همانند ساتن ۲۰۱۰) کارکنان را مجاب می‌کند ایده‌های بکر خود را در ذهن ناه دارند. مطالعات ون وورن (۲۰۰۶) نمونه‌هایی از رفتارهای محافظه‌کارانه مدیران را بر می‌شمارد؛ مثل برخورد تحکمی مدیر در اجرای وظایف، قدرت ریسک پایین، راضی بودن به وضع موجود و توبیخ کارکنان در قبال شکست پروژه‌های پیشنهادی که همگی مولد سکوت کارکنان در سازمان می‌شود که همسویی با این یافته است.

تمرکز در تصمیم‌گیری و قوانین و رویه‌های دست و پاگیر امکان اجرای ایده‌ها و تمایل به مشارکت را در سازمان‌ها را کمرنگ می‌کند. لذا اگر باور اصلی در سازمان آن باشد که کارکنان فرصت‌طلب هستند و از منافع سازمان آگاهی ندارند، آنگاه بزعم مدیران بهتر است تا خود را درگیر فرآیندهای تصمیم‌گیری نکنند. لذا تصمیم‌گیری مشارکتی، به‌عنوان موضوعی تلقی می‌شود که ارزش صرف‌وقت را ندارد. در نظر نگرفتن کارکنان در تصمیم‌گیری، روشی برای پرهیز از اختلاف‌نظر و بازخور منفی آنهاست. در این مواقع وضع قوانین پیچیده و نا اُمید کننده، کارکنان را از ارائه نظرات خود باز می‌دارد. این عال مهم اثرگذار بر سکوت کارکنان در تحقیقات رستگار و روزبان (۲۰۱۴) و زارعی متین (۲۰۱۱) مورد اشاره است. عدم چابکی داخلی، قوانین محدود کننده تغییرات و روال طولانی بررسی پیشنهادها، همبستگی مثبتی با سکوت سازمانی کارکنان داشته است.

هرچند سکوت سازمانی پدیده‌ای است که فعالانه به کار گرفته می‌شود، به‌سادگی نمی‌توان آن را تشخیص داد. برخلاف ابراز نظر و سخن‌گفتن، سکوت و حرفی‌نزدن واضح و عیان نیست و توجهی را جلب نمی‌کند (Damghanian & Roozban, 2015, 176).

لذا مقاله با شناسایی نشانه‌های سکوت و خصوصیات سازمانی که کارکنانش سکوت اختیار کرده‌اند به این هدف که مدیران بتوانند از رخ‌داد سکوت سازمانی مطلع شوند و از میزان آن بکاهند، کمک نموده است.

برخلاف تصور سازمان‌های ساکت، می‌توانند پرسروصدا باشند، لیکن به جای ابراز ایده‌های جدید و انتقادات به تملق و چاپلوسی روی آورده باشند که این یک نشانه بارز از سکوت سازمانی است. بسیاری از متخصصان علم مدیریت، از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند و در

این شرایط باید پدیده تملق‌گویی در سازمان که حالتی بسیار بدتر از سکوت سازمانی است را یک فاجعه نامید. ایجاد یک نوع توهم شایستگی در ذهن مدیران و عدم تحرک به سمت نوآوری از عوارض سوء تملق و چاپلوسی اطرافیان در سازمان است. (Burke, 2017) این نتایج منطبق با نتایج مطالعه میرافضلی (۲۰۱۲) و نصراصفهانی (۲۰۱۰) نیز می‌باشد.

بله قربان‌گویی اگرچه در سازمان‌ها ممکن است نشانه آرامش و نبود تعارض باشد، لیکن واقعیت امر این است که سازمان دچار سکوت سازمانی شده است و می‌تواند به عملکرد و بقاء سیستم ضربه بزند. می‌توان به یافته‌های مولتز (۲۰۱۳) استناد نمود که وی در پژوهش خود به ۷ راهی که افراد بله قربان‌گو می‌توانند یک سازمان را از بین ببرند اشاره کرده و آن را دلیلی بر وجود سکوت سازمانی می‌داند. (Moltz, 2013)

همچنین در مطالعه نظری (۲۰۱۵) با تکیه بر نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، مفهوم بله قربان‌گویی و افراد" بله قربان گو " از مصادیق سکوت شناخته شده است، کارکنانی که می‌بینند و می‌دانند نتیجه تصمیم مقام مافوق آن‌ها چقدر زیان بار است اما به دلیل شخصیت ضعیف و منفعل خود هرگز لب به نقد و نظر نمی‌گشایند. موریسن و میلیکن (۲۰۰۳) نیز به این مفهوم اشاره دارند که افرادی که با انتقاداتشان از برخی سیاست‌های سازمان، برچسب «دردسرساز»[1] می‌خورند، برای حفظ موقعیت فعلی و ترس ازدست‌دادن کار، به فردی «بله‌قربان‌گو» تبدیل می‌شوند و سکوت پیشه می‌کنند. همچنین، افرادی با داشتن احساسات منفی از قبیل ترس، غم و اندوه، خشم، گناه، سرخوردگی، بدبینی و کمبود اعتماد به نفس تمایل بیشتری به سکوت دارند. علاوه بر این، کارکنانی که تصور کنند با عقاید آن‌ها، به هر نحوی، مخالفت می‌شود ترجیح می‌دهند سکوت کنند (Rezabeygi & Almasi, 2014).

اورگان (۱۹۹۵) بیان می‌دارد عدم‌تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیروظیفه‌ای به عنوان رفتاری معرفی می‌شود که کارکنان در شرایط بی‌توجهی به نظرات و ایده‌ها بر می‌گزینند و در واقع انگیزه کافی برای چنین فعالیتهایی را از دست می‌دهند و به نوعی سکوت سازمانی را ترجیح داده‌اند به رفتارهای غیرسازمانی شناخته می‌شوند. همچنین اپل‌بام و همکاران در بعد فضیلت شهروندی، رفتارشهروندی سازمانی را شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط مدیران سازمان و اهمیت دادن به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می‌دانندو

1. Troublemaker

آنچه در رفتار شهروندی سازمانی ذکر می‌شود تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیررسمی سازمان است که با وجود سکوت سازمانی، این تمایل کمتر خواهد بود (Appelbaum et al., 2004, p.19). قدرت تنظیم احساسات شکلی از توانایی محسوب می‌شود که بر خودآگاهی متکی است و به ظرفیت شخص برای تسکین‌دادن خود، دورکردن اضطراب‌ها و افسردگی‌ها یا بی‌حوصلگی‌های مداوم اشاره دارد. افرادی که این توانایی در آن‌ها ضعیف است همواره با احساس نومیدی، خشم مزمن و افسردگی دست به گریبان‌اند و به‌طور مداوم نق می‌زنند و گلایه می‌کنند. حسنی و همکاران نیز در تحقیق خود بدبینی، ناامیدی و گلایه کردن، برچسب زدن و تعارض بالا را به عنوان نشانه‌های سکوت سازمانی معرفی کرده‌اند و با یافته‌های این تحقیق مطابقت دارد.

پیامدهای سکوت سازمانی نیز با تحقیقاتی متعددی همراستا است، اگرچه تحقیقات معدودی به سکوت سازمانی به عنوان یک مفهوم مثبت نگاه می‌کنند و یا پیامدهای آن را نیز مثبت می‌انگارند (همانند چینار و همکاران، ۲۰۱۳) یا در فرهنگ ایرانی از دیر باز، سکوت بارضایت توأم دانسته شده است، اما این مسئله منحصر به ایران نیست، به‌طورکلی در برخی مطالعات، مفهوم سکوت با تعهد و وفاداری هم راستا انگاشته شده‌اند، لیکن بیشتر تحقیقات بر پیامدهای منفی آن متمرکز شده‌اند و با نتایج این تحقیق مطابقت دارند، مطالعات اخیردر خصوص کارکنان ساکت، مؤکد ایجاد ناتوانی در دستیابی به عملکرد مورد انتظار و نارضایتی شغلی و گله‌مند بودن از شرایط در اثر سکون در سازمان است (karaca,2013, p.38) همچنین هنگامی که کارکنان نتیجه کارخود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند حتی اگر فراتر از انتظارات عادی از نقش آن‌ها باشد و در نقطه مقابل تصور بی عدالتی از عملکرد مدیران، سبب احساس ناامیدی و بی‌حوصلگی آن‌ها خواهد شد که با یافته‌های این تحقیق کاملاً همسو است. (Knights & Kennedy, 2005, p.59)

نیک‌مرام و همکاران (۲۰۱۱) نیز معتقدند، افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را در سازمان به هر دلیلی نتوانند بیان کنند و سکوت پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و درنهایت علاقه به‌کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک‌شغل آن‌ها می‌شود که با یافته‌های این تحقیق انطباق دارد. (Nikmaram et al., 2011, p.1271). همچنین طبق یافته‌های پنتیلا (۲۰۰۳) افزایش افسردگی و همچنین مشکلات دیگری در سلامت، در انتظار کارکنانی است که گرفتار سکوت و یا به عبارت بهتر مجبور به سکوت شده‌اند (Penttila,2003, p.105).

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال‌حاضر سازمان‌ها با آن درگیرند، عدم تمایل کارمندان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی شده‌اند و در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند و متأسفانه برخی مدیران، این موضوع را ساده می‌انگارند و بی تمایلی در اظهارنظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند؛ در صورتی که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها، یکی از رویکردهای مهم توزیع و تشریک دانش است و برخورداری از آن، سازمان را در موقعیت رقابتی قرار می‌دهد؛ زیرا کارکنان با بیان ایده‌ها و نظرات جدید خود، به سازمان در ایجاد خلاقیت در تولید محصولات جدید یا ارائه خدمات منحصر به فرد کمک می‌کنند و به همین نسبت میزان بهره‌وری سازمان را ارتقاء می‌دهند؛ بنابراین اغلب سازمان‌های نوآور، سعی در ترغیب کارکنان به مشارکت در سازمان و کاهش سکوت سازمانی دارند (Ahmadi, Esmaeili & Khazli, 2016, p.36)

در واقع یکی از ساده‌ترین، سریع‌ترین، بهترین روش‌های افزایش بهره‌وری و حرکت به سوی پیشبرد اهداف سازمانی استفاده از مشارکت حداکثری سرمایه‌های انسانی سازمان است. نکتهٔ شایان توجه در پرورش سرمایهٔ انسانی این است که تنها سرمایه‌ای است که با مصرف کاهش نمی‌یابد بلکه تجاربی که کسب می‌شود اثر فزایندگی نیز در آن خواهد داشت. در مطالعات رفتارهای سازمانی در سازمان‌های موفق و نوآور، آنچه بیش از همه به چشم می‌خورد و در تمامی این گونه‌های سازمانی، اشتراک جالب‌توجهی دارد ایجاد فضای گفتگو و تفکر است. تفکر ناشی از گفتگوها به ایده تبدیل می‌شود و ایده‌های حاصل، پس از بررسی و تفکر مجدد، به محصول مبدل می‌شود. اما در مقابل، در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی با مدیریت ضعیف یا دولتی و شبه‌دولتی که تا حدی دارای جایگاه‌های تعریف‌شده و مشاغل تضمینی‌اند، معضلی اساسی وجود دارد که نه سازمان بلکه بخش عظیمی از اقتصاد و صنعت جامعه را به انجماد کشانده است. این مشکل همان سکوت سازمانی است. سکوت علامت بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی و یا ترس در سازمان به‌شمار می‌رود و مدیران باید، در اولین فرصت، عامل آن را ردیابی و برطرف کنند. بی‌توجهی به این موضوع چه بسا سبب اتفاقات وخیم و حتی مرگ سازمان شود.

موریسن و میلیکن معرفی اعتقاد دارند؛ سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمانی نیز به وجود می‌آید و هم تحت تأثیر بسیاری از ویژگی‌های سازمانی قرار می‌گیرد و هم بر سازمان و عملکرد آن تأثیر زیادی دارد. این دو پژوهشگر سکوت در سطح سازمانی را به این شیوه تعریف می‌کنند: پدیده‌ای دسته‌جمعی که در آن، کارکنان از مطرح‌کردن باورها یا نگرانی‌هایشان، در ارتباط با مسائل و مشکلات

بالقوهٔ کاری، خودداری می‌کنند. افراد در سازمان اغلب ایده‌ها، نظرها و اطلاعاتی برای طرح روش‌های سازنده دارند که سبب بهبود کار در محل خدمت می‌شود. این کارکردها مفهومی به نام آوای سازمانی را مطرح می‌کنند. برخی افراد این ایده‌ها را مطرح و برخی دیگر، بدون برزبان‌آوردن عقاید و اطلاعات خود، سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از طرح آن‌ها (سکوت سازمانی) ممکن است، به‌لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند زیرا سکوت مستلزم صحبت‌نکردن است؛ درحالی‌که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است. از آوای سازمانی به «سکوت مثبت» نیز یاد شده اما واقعیت آن است که سکوت سازمانی ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت، تفاوت بین سکوت و آوا در سخن‌گفتن نیست بلکه در انگیزهٔ افراد برای خودداری از دادن اطلاعات، ایده‌ها و نظرشان است. (Morrison & Milliken, 2000, p.708).

برخی افراد ابراز عقاید خود را عاملی در برهم‌خوردن آرامش سازمانی می‌شمارند و به‌دلیل مثمرثمرنبودن نظرشان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، سکوت و اهمیت‌ندادن را بهترین راه‌حل می‌پندارند. شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی زمانی رخ می‌نماید که کارکنان سازمان به‌ظاهر فعال و پرسروصدا هستند ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی‌شده خودداری می‌کنند و در برخوردها، چیزی را می‌گویند و یا کاری را انجام می‌دهند که مطلوب مدیر ارشد سازمان باشد. در این حالت، بسیاری از رفتارها و گفتارهای کارکنان غیرواقعی است و موج چاپلوسی سازمان را دربر می‌گیرد و هر فردی سعی می‌کند، به نحوی، در تملق مدیر ارشد سازمان، از عبارات پرزرق برق‌تر و جذاب‌تر استفاده کند؛ درحالی‌که بیشتر افراد می‌دانند واقعیت چنان نیست. یکی دیگر از مصداق‌های سکوت بیان‌نکردن حقیقت است. در واقع، حق و حقیقت محتوای آوای سازمانی محسوب می‌شود. به سخن دیگر، هر فردی در سازمان که قصد بیان نظرش را دارد باید برابر با حق و حقیقت سخن بگوید. چه بسا افرادی به دیگران مشورت دهند اما مشورتشان خلاف شرع و برخلاف مصالح فرد مقابل باشد.

آنچه روشن است سکوت علاوه بر اینکه می‌تواند تاثیرات سازمانی منفی داشته باشد، تاثیراتی منفی را نیز بر روی کارکنان به همراه داشته است. کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفتن سکوت افراد هستند، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که بی‌تفاوت باشید. در نتیجه چنین نگرشی کارکنان دچار افسردگی و دیگر مشکلاتی از لحاظ سلامتی خواهند شد. سکوت کارکنان رفاه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، استرس را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود تا احساس کنند گناهکار هستند وغالبان مشکلات روانی را تجربه می‌کنند و در تشخیص امکان تغییر، دچار مشکل می‌شوند. بیشتر افراد فرض می‌کنند که

سکوت کارکنان فقط به سازمان لطمه وارد می‌کند درحالی که به‌طور قطع این سکوت هم به کارکنان و هم به سازمان لطمه وارد می‌سازد.

در حقیقت، سکوت سازمانی، از راه ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعهٔ سازمانی می‌شود؛ از این‌رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بدین ترتیب، بدون بازخوردهای منفی، خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند زیرا فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم و مقتضی انجام نمی‌گیرند. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر دارد و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

هرقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا، فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان اندک و نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای منتهی به سکوت باشد، کارکنان آن سازمان اغلب در قبال مسائل سکوت می‌کنند و به‌دنبال آن، نگرش‌های شغلی آنان، مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، پایین خواهد بود. یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود فراهم‌آوردن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی برای انتقال یا مبادلهٔ اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌هاست. مدیران، هنگام بررسی جو و فرهنگ سازمانی یا ایجاد محیطی که افراد بااستعداد و توانمند در آن باقی بمانند، ممکن است سکوت سازمانی را متغیر مهمی در نظر گیرند. همین امر باعث ازبین‌رفتن فضا و فرهنگ سکوت سازمانی می‌شود.

به‌علت نمود سکوت در رفتارهای متنوع کارکنان، تشخیص به‌موقع آن در سازمان به‌سادگی ممکن نیست. کنترل مؤلفه‌های معرفی‌شده در این مطالعه، به صورت دوره‌های منظم در سطح سازمان، راهی است برای رصد دائمی کارکنان و سنجش میزان سکوت در سازمان. مدیرانی که به خطرناک‌بودن سکوت سازمانی واقف می‌شوند، پس از تشخیص آن در سازمان خود، در پی رفع مشکل و تبدیل آن به آوای سازمانی برمی‌آیند. البته چگونگی تبدیل وضعیت سکوت سازمانی به آوای سازمانی می‌تواند موضوع مطالعات دانشگاهی قرار بگیرد.

## References

Ahmadi, A.; Esmaeili, A., & Khazli, S. (2016). *Presenting a model of structural equations for the relationship between organizational silence and organizational commitment with the mediating role of organizational justice in ghavamin bank*, Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement, Fourth Year. 1, pp 35-62. (In Persian)

Alvani, S. (2006). *General management*, Tehran, Nashr-e NeyPublications, 22nd edition. (In Persian)

Al-Rousan, M. A. M., & Omoush, M. M. (2018). The Effect of organizational silence on burnout: a field study on workers at jordanian five-star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.

Appelbaum, S.; Bartolomucci, Nicolas., & Girard, Ch. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust, *Management Decision*, *42*(1), 2004, 13-40.

Ardalan, M.; Ghanbari, S., & Mohammadi, M. (2015). *Evaluating the role of transformational leadership in the emergence of organizational voice: an analysis of the mediating role of information and communication technology*, Quarterly Journal of Information Technology Management Studies, Third Year, 11, Spring, 24-1. (In Persian)

Bazargan, A. (2008). *An introduction to qualitative and mixed methods research* ", Didar Publishing. (In Persian)

Bagheri, Gh.; Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). *Organizational silence (basic concepts and its development factors*), ideal type of management, 1(1), Spring 2012, 47-58

Bozorgniya Hosseyni, S., & Enayati, T. (2013). *The Relationship between organizational silence and employee performance*, ethics in science and technology quarterly, year 9, 4. (In Persian)

Cetin, A. (2020) organizational silence and organizational commitment: a study of turkish sport managers**,** *annals of applies sport science*, 8th Year, Issue 2.

Damghanian, H., & Roozban, F. (2015). *Investigating the reason for employees' silence in relation to direct manager: application of mixed research*, quarterly journal of organizational behavior studies, fourth year, 3, Fall, 195-174. (In Persian)

Danaeifard, H., & Fani, A. (2011). *Explaining the role of organizational culture in organizational silence in the public sector*, public management perspective, 8, Winter, 82-61. (In Persian)

Danaeifard, H., & Panahi, B. (2010*). Analysis of job attitudes of employees of government organizations; explaining the atmosphere of organizational silence and the behavior of organizational silence*, Transformation Management Research Journal; Second Year, 3, 19-2. (In Persian)

Farhadi, A.; Ghfouri, P., & Haghighi Kafash, M. (2015). The effect of transformational leadership style and organizational learning in reducing organizational silence, *Journal of Transformation Management*, Spring and Summer, Year 7, Issue 13. (In Persian)

Fernandez-Lores, S., & Gavilan, D. (2015). Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale, *Business Research Quarterly* (2016) 19, 40-54.

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, *Emerald Group Publishing*, 2009, p16.

Harlos, K. (2001). When organizational voice systems fail more on the deaf-ear syndrome and frustration effects, mcgill university, *The Journal of Applied Behavioral Science*, September, 323-342.

Hassani, S.; Ahmadi, S.; Sarmast, B., & Alodari, H. (2020). Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five pillars of the organization in selected public universities in Tehran, *Management of Government Organizations*, *8*(2), 97-112. (In Persian)

Hazen, Mary. A. (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony: a post-modern perspective. *Journal of Organizational Change Management*, *19*(2), 2006, pp. 237-249.

Hutmire, J. L. (2016). meaningfulness of work as perceived by women from diverse social classes: a grounded theory exploration, *College of Social and Behavioral Sciences*, Walden University.

Karaca, H. (2013). An Expletory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish National Police case, Turkish National Police Academy, *European Scientific Journal*, August 2013, *9*(23), pp 37-50.

Korkmaz, E. (2018). The Relationship between organizational silence and allen-meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey, *Bilecik Şeyh Edebali University Journal of Social Sciences Institute*, 3, 200-213

Korkmaz, T., & Arpaci, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (2009) 2432–2435.

Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 172-189.

Morrison, El., & Milliken, J. F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, new york university, *Academy of Management Review*, *25*(4), 2000, 700-725.

Nasr Esfahani, A. (2010). Flattery in the organization, organizational culture management, Year 8, No. 22, Fall and Winter, 114-95. (In Persian)

Nielsen, Richard P. (2003). Why do we remain silent in the face of unethical behavior, the church in the 21st century from crisis to renewal, *Boston College Occasional Paper*,7.

Penttila, C. (2003). It's a sad fact of downturns: employees stop speaking their minds, *Entrepreneur Magazine*, November 1, 2003.

Pinder Craig C., & Harlos Karen, P. (2001). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. research in personnel and human resources management, *20*, 331-369.

Pirannejad, A.; Davari, E., & Afkhami, M. (2017). *Organizational silence, the contemporary challenge of human resource management; identifying its factors and consequences*, Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, Year 6, Issue 1 (26) Spring, 47-176. (In Persian)

Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. indiana university, *Journal of Management*, 2000, *26*(3), 513–563.

Rastegar, A., & Roozban, F. (2014). *Identifying the factors affecting organizational silence by descriptive mixed method of participant selection*, Quarterly Journal of Management of Government Organizations, 8, 8-8. (In Persian)

Rezabeygi, S., & Almasi, D. (2014). Organizational silence: a dangerous phenomenon in the way of the organizational progress, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (3)

Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, the george washington university, *ProQuest Dissertations Publishing*.

Sutton, R. I. (2010). Good Boss, Bad Boss first edition, September 2010, *Hachette bookgroup Publishers*.

Tinuke Fapohunda, M. (2016). Organizational silence: predictors and consequences among university academic staff, *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, *2*(1), 83-103.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, Employee Relations, 27(5), 2005, 441-458.

Van Dyne, L.; & Ang, S., & Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies* 40:6 September 2003, pp 1359-1392.

Van Dyne, L., & Lepine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. michigan state university, *Academy of Management Journal*, 1998, 41(1), 108-119.

Xu, A. J.; Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader–member exchange interacts to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 763-774.

Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why? sakarya university, institute of social sciences, *Beykent University Journal of Social Sciences*, *6*(2), 2013, 30-44.

Zarei Matin, H.; Taheri, F., & Sayar, A. (2011). *Organizational silence, concepts, causes and consequences*, Iranian Journal of Management Sciences, 6(21), Spring, 104-77. (In Persian)

Zahed Babalan, A.; Ahmadi, H., & Seyed Kalan, S. (2015). *Organizational silence alert in higher education: identifying the causing factors among the staff of mohaghegh ardabili university*, Quarterly Journal of Leadership Research and Educational Management, First Year, 4, 129-151(In Persian)

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها

**حانیه اسمعیلی ماهانی***
دکتری دانشگاه تهران
**سیدمحمد میرکمالی**
استاد دانشگاه تهران

DOI: 10.22067/pmt.v12i2.83396

نوع مقاله: پژوهشی

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌هاست. این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه موردمطالعه شامل کارکنان سه نوع دانشگاه دولتی، آزاد و پیام نور در شهر کرمان جمعاً به تعداد ۱۲۳۱ نفر است. نمونه موردمطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری انتساب متناسب برابر با ۵۵۶ نفر انتخاب گردیده است. ابزارهای مورداستفاده شامل پرسشنامه برنامه‌های تغییر (منابع انسانی، ساختار، تکنولوژی، فرایند و نتایج) و پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی رابینز می‌باشند. روایی ابزار با استفاده از روایی سازه و پایایی آن با دو روش همسانی درونی و مقدار t مورد ارزیابی و تأیید قرارگرفته است. نتایج بررسی داده‌ها نشان داده است که بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دو دانشگاه دولتی (۰/۸۸) و پیام نور (۰/۶۴) رابطه مثبت و معنادار قوی و بین این دو متغیر در دانشگاه آزاد رابطه معنادار نسبتاً ضعیفی (۰/۲۴) وجود دارد. مدلیابی معادلات ساختاری نیز جهت بررسی رابطه دو متغیر و ابعاد آن‌ها در کلیه دانشگاه‌ها نشان دهنده رابطه بسیار قوی (۰/۹۶) بین دو متغیر است. لذا به نظر می‌رسد درصورتی‌که برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها سازگار با فرهنگ خاص آن دانشگاه طراحی و اجرا گردند به موفقیت آنان در فرایند اجرای برنامه‌های تغییر و کسب نتایج مناسب کمک خواهد نمود.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ‌سازمانی، برنامه‌های تغییر، دانشگاه.

---

* نویسنده مسئول: esmaili@empl.uk.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱

**مقدمه**

امروزه نظام آموزش عالی با تغییرات بسیار زیادی در زمینه اقتصاد، سیاست و اجتماع روبه‌روست. افزایش رقابت‌های بین‌المللی، دانشجویان متنوع، افزایش تقاضای جوامع صنعتی، کاهش بودجه و پیشرفت‌های فنّاورانه سریع از عوامل اصلی تغییر در این محیط هستند (Lisa et al., 2016). بالدرستون (۲۰۰۰) بر این اعتقاد است که آموزش عالی به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد توسعه‌دهنده منابع انسانی تخصصی، در مسیر دست‌یابی به توسعه پایدار مبتنی بر ملاحظات جهانی‌شدن نقش حساسی را بر عهده دارد. هزاره سوم میلادی، عصری که در آن زندگی می‌کنیم عصر تغییر و تحوّلات شتابنده است و در چنین فضایی دانشگاه‌ها به‌منظور حفظ و بقاء خود و هم‌چنین به‌منظور دست‌یابی به رشد و تعالی باید دائماً آماده تحوّلات و رویارویی با تغییرات باشند و خود را با تحوّلات آن هماهنگ سازند (Hanchans, Dumas & 2010). از طرف دیگر تغییر برای آموزش عالی یک ضرورت است نه یک فرصت به‌عبارتی، ماهیّت در حال تغییر جهان امروز باعث شده است که آموزش عالی در قرن بیست‌ویکم بیش از هر چیزی در خود تغییراتی ایجاد نموده و خود را با این تغییرات ضروری همگام سازد (Yemen et al., 2015).

فرهنگ‌سازمانی ازجمله عواملی است که می‌توان از طریق آن به‌سادگی تغییرات لازم را در سیستم اعمال کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد. اهمیت فرهنگ‌سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای امروز مدیران بیش‌ازپیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می‌کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ‌سازمانی به‌منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده‌اند لذا با به‌کارگیری فرهنگ‌سازمانی می‌توان روند اجرای تغییرات را تسهیل نمود و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان ایجاد کرد (Mohammadpour Zarandi et al., 2014). این در حالی است که به‌زعم پروک و همکاران (۲۰۱۵) اغلب نقش فرهنگ‌سازمانی در فرایندهای تغییر در سازمان‌ها، دست کم گرفته شده است، اما باید به این نکته مهم توجه داشت که موفقیت فرایند تغییر تا به فرهنگ‌سازمانی و نگرش و تمایل کارکنان برای انطباق با محیط کاری جدید، بستگی دارد.

آندریوپوس (۲۰۰۱) و مارتینز و تربلانچ (۲۰۰۳) بر این باورند که درصورتی‌که قرار باشد در یک سازمان، تغییرات کلی پدید آید، بهتر است فرهنگ آن نیز تغییر نماید. در این راستا مادسن و همکارانش (۲۰۰۶) بیان نموده‌اند که تغییر در سطح سازمان نمی‌تواند بدون فرهنگ‌سازمانی و نگرش افراد تکمیل شود و فرهنگ سازمان تغییر نمی‌کند مگر اینکه افراد برای آن آماده باشند. تغییر با افراد و فرهنگ سازمان شروع می‌شود زیرا درنهایت تصمیمات و رفتارهای افراد، زمینه‌ساز مقاومت یا حمایت از تغییر می‌شوند. بسیاری از محققان تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شوند، یا ایجاد آمادگی

برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تأثیر قراردادن نگرش آنان (فرهنگ) به سمت تغییر تأکید کرده‌اند (Weber & Weber, 2001). در چنین شرایطی دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمانی با فرهنگ خاص، عناصر و ارتباطات متعدد و متنوع جهت همگام‌سازی خود با تغییرات جهان نیاز به برنامه‌های تغییری دارند تا در چارچوب این برنامه‌ها فعالیت نموده و جهت تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و اجتماعی خود تلاش نموده و اثربخشی خود را بهبود بخشند (Yemen et al., 2015).

تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ‌سازمانی شده است؛ برخی از دانشمندان و صاحب‌نظران بر روی ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی تأکید کرده‌اند. فرهنگ‌سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند. این ارزش‌های مشترک معین می‌کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (Robbins, 2005)؛ به‌عبارت‌دیگر درک مفهوم فرهنگ‌سازمانی دارای اهمیت زیادی است؛ زیرا این درک موجب شکل‌دهی انتظارات کارمندان شده و تفسیرشان از تجربه‌هایی را که داشته‌اند، رنگ می‌بخشد. فرهنگ‌سازمانی، به‌عنوان عامل اساسی برای بررسی جنبه‌های متفاوت زندگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Schumach et al., 2014) و برای معنادادن به شرایطی که کارکنان با آن روبرو هستند، استفاده می‌شود و می‌تواند نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رویکرد جدید تعالی فرهنگ‌سازمانی، معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای بقا، باید در خود قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی ایجاد نمایند (Orange & Jimens, 2011) و تلاش نماید تا بالاترین میزان هماهنگی میان منابع انسانی (ارزش، نگرش و رفتار کارکنان) و فرهنگ‌سازمانی برقرار سازند.

صاحب‌نظران فرهنگ‌سازمانی را براساس ویژگی‌های گوناگون طبقه‌بندی نموده و مدل‌های متعددی را ارائه کرده‌اند. اوریلی و همکاران (۲۰۱۲) هفت ویژگی فرهنگ‌سازمانی (خلاقیت و خطرپذیری (میزانی از خطرپذیری که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند)؛ توجه به جزئیات (میزانی که از کارکنان انتظار می‌رود که بتوانند مسائل را تجربه و تحلیل کنند)؛ توجه به نتیجه (میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها توجه می‌کند نه به روش‌ها و فرایندها؛ توجه به افراد (میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و به اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد دارد)؛ گرایش به گروه (میزانی که کارها به‌وسیلهٔ گروه انجام می‌شود)؛ تحول و ثبات) را معرفی نموده‌اند.

از سوی دیگر رابینز ده ویژگی که معرف عصاره فرهنگ‌سازمانی است را مطرح می‌کند. این ویژگی‌ها به‌اختصار عبارتند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض و الگوهای ارتباطات (Robbins, 2009). در این تحقیق، با توجه به اینکه فرهنگ‌سازمانی ذاتاً ذهنی و ساختاری است و به همین دلیل اندازه‌گیری آن چالش‌برانگیز است (Swain & et al., 2020) و امکان بررسی تمام ابعاد فرهنگ‌سازمانی با توجه به ماهیت آماری و در نظرگرفتن محدودیت‌ها میسر نیست. از ۷ ویژگی فرهنگ‌سازمانی (نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و پایداری) استفاده شده است.

تغییر، حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط است. درواقع تغییر نوعی تبدیل وضعیت است که عمدتاً گرایش آن به سمت حرکت وضعیتی نسبتاً نامطلوب به سمت وضعیتی مطلوب‌تر است (Ardalan et al., 2015). به قولی دیگر، تغییر فرآیندی دائمی، پویا و سیستماتیک است که نیاز به آگاهی، مشارکت و همیاری دارد. درواقع، فرآیند تغییر آغاز و پایانی ندارد و فرآیندی خطی نیست، بلکه حالت چرخشی دارد و در این فرآیند چرخشی توجه به دیدگاه و نگرش افرادی که بیش از سایرین متأثر از تغییر هستند، از اهمیت برخوردار است، زیرا این امر نه‌تنها موجب افزایش اعتمادبه‌نفس اعضای سازمان و نشانه احترام و حفظ حرمت انسانی آنان است، بلکه مقاومت ناشی از تغییر را کم می‌کند. لذا شرکت آگاهانه افراد شاغل در سازمان در فرآیند تغییر سازمانی در تمامی مراحل ایجاد تغییر الزامی است (Khachians, 2012).

از طرفی تغییر سازمانی نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی، نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل نماید و سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه منتقل کند (Mohammad Pourzandi et al., 2014) و برنامه تغییر یک اقدام محتاطانه، دقیق و از روی برنامه است. این تغییر بدان معناست که مدیران به تعقیب یک مسیر مشخص که قصد آن را دارند می‌روند. در این روش تغییرات صرفاً از یک زنجیره اتخاذ تصمیم ویژه تبعیت می‌کنند (Jeffrey and Karun, 2001, Qasemi's translation).

پیاده‌سازی موفق برنامه‌های تغییر نیاز به مهارت و توانایی بالایی دارد (Thunder Bay, 2005). مدل‌های متعددی برای حمایت از این روند تغییر به‌طور مؤثر تکامل یافته‌اند، اگرچه در واقع تعداد قابل‌توجهی از مطالعات نشان می‌دهد که اکثر برنامه‌های تغییر به شکست می‌انجامند (Burke, 2011 & Hughes, 2011). از طرفی بررسی تأثیر برنامه‌های تغییر به‌خودی‌خود مشکل‌ساز است، حال درصورتی‌که سازمان با معضل

عدم اطمینان از نتایج مثبت تغییرات و فقدان نظارت و کنترل رسمی مواجه باشد این احتمال وجود دارد که سازمان در انجام تغییرات با شکست در محدوده زمانی معین مواجه گردد (Newman et al., 2018) بنابراین نیاز به برنامه‌های تغییر منظم و مدون در سازمان‌ها به‌ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جهت نظارت بر فرایند اجرای آن‌ها و اطمینان از نتایج مثبت لازم و ضروری به نظر می‌رسد. براساس بنیان‌های نظری و پژوهشی، تغییر به‌طور اعم، مانند تغییر فردی، اجتماعی، سازمانی، زیستی و آموزشی از رویکردهای هفت‌گانه تحولی، غایت شناسی، چرخه زندگی، شناخت-اجتماعی، دیالکتیکی، فرهنگی و رویکرد چندگانه تبعیت می‌کنند (Caesar, 2001; Van Do Wen and Money, 1995 & Wang, 2014) در رویکرد تحولی، تغییر امریست تدریجی و تابع شرایط محیطی، که با تغییر آن، سیستم‌ها نیز تغییر می‌کنند. تغییر حتمی بوده و افراد تأثیر کمی بر ماهیت و جهت فرایند تغییر دارند. سیستم برای برنامه‌ریزی و پاسخ به تغییر ناتوان بوده و به مدیریت تغییر گرایش دارد. براساس رویکرد غایت شناختی، تغییر توسط رهبران، عوامل تغییر، و دیگران، با تصمیمات درون سازمان و نه محیط بیرونی رخ می‌دهد. یک وضعیت غایی یا مطلوب برای سیستم یا سازمان در نظر گرفته شده و برای رسیدن به آن مداخله‌هایی صورت می‌گیرد. در رویکرد چرخه زندگی، فرایند زندگی (تولد، رشد، بلوغ، جوانی و درنهایت پیری و مرگ) اساس فرایند تغییر را تشکیل می‌دهد. در این رویکرد هم افراد و هم محیط مهم هستند، بر تغییر سیستماتیک فردی تأکید و تغییر یک پیشرفت طبیعی است که نمی‌تواند متوقف یا عوض شود.

براساس رویکرد دیالکتیکی، تغییر از تعارض قطب‌های مخالف بیرون می‌آید. تعارضی که نتیجه تمرکز بر دیدگاه‌های تمام افراد و نه‌فقط موضع رهبران است. در رویکرد شناختی اجتماعی، از دیدگاه پدیدارشناختی یا ساختارگرایی اجتماعی به سیستم نگاه، بین تغییر و یادگیری ارتباطی مستقیم درنظر گرفته شده و یادگیری افراد درون سازمان عامل اصلی تغییر محسوب می‌شود. در رویکرد فرهنگی، تغییر، دگرگونی‌هایی را در ارزش‌ها، باورها، اسطوره‌ها و آیین‌ها و به تعبیری در فرهنگ ایجاد می‌کند، امری سیستمی، غیرمنطقی، سیال، پیچیده، طولانی و آهسته بوده، می‌تواند یا نمی‌تواند برنامه‌ریزی شود، می‌تواند پیشرونده یا پسرونده باشد، می‌تواند نتایج و اقدامات قصدشده یا قصدنشده داشته باشد (کزار، ۲۰۰۱ و وانگ، ۲۰۱۴). در رویکرد چندگانه، با این استدلال که هر رویکرد جنبه‌هایی از زندگی و واقعیت را نشان می‌دهد، از ترکیبی از چندین رویکرد استفاده می‌شود (Van de Van & Money, 1995).

در دانشگاه‌ها برنامه‌های تغییر متعددی وجود دارد در این پژوهش با مطالعه ادبیات مربوط به برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها به بررسی و تبیین برنامه‌های تغییر دانشگاه‌ها در پنج بعد تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج به شرح زیر پرداخته شده است.

**تغییر در ساختار:** آنچه در تغییر ساختار مدنظر است تغییر عواملی است که بر روی سیستم‌های ساختاری سازمان تأثیر دارد. ازجمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه گرایی، حیطه کنترل، تخصص گرایی، استاندارد کردن و حیطه عمودی اشاره کرد (Rabiner, 1997).

**تغییر در تکنولوژی:** تغییرات تکنولوژی در فرایند سازمانی به کار برده می‌شود. ازجمله مهارت‌های اساسی که می‌تواند شایستگی افراد را نشان دهد. آن‌ها شامل تغییر در روش‌های کاری، دستگاه‌ها، کار و تولید محصول می‌باشند. تغییرات تکنولوژی، همچون کامپیوتر، پست الکترونیکی، پست تصویری و اینترنت میزان سرعت تغییرات اتفاق افتاده را دو چندان کرده است.

**تغییر در فرایند:** فرایند عبارتست از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. تغییر در فرایند می‌تواند شامل ایجاد فعالیت جدید، حذف فعالیت وجود، جایگزین کردن فعالیت با فعالیت دیگر، تغییر روند اجرایی و یا ارتباطات بین فعالیت‌ها و یا ترکیبی از این موارد باشد (Yarmohammadi et al., 2012). نمونه‌ای از فرایندهای موجود در دانشگاه‌ها که در طول زمان دستخوش تغییر می‌گردند عبارتند از: فرایند استخدام، فرایند ثبت‌نام و فرایند آموزش کارکنان.

**تغییر در منابع انسانی:** تغییر در منابع انسانی شامل سرمایه‌گذاری جدید در آموزش و توسعه در جهت مهارت‌ها و توانایی‌های جدید کارکنان، هماهنگ ساختن و آشناسازی کارکنان با فرهنگ‌سازمانی، تغییر هنجارها و ارزش‌های سازمان و بررسی مداوم شیوه عملکرد نیروی کار متنوع است (Safarzadeh, 2012).

**تغییر در نتایج:** نتایج در سازمان‌ها شامل تولیدات و خدمات هستند این تولیدات و خدمات در نظام آموزش عالی شامل فارغ‌التحصیلان، علم و فناوری جدید (دستاوردهای پژوهشی) کارآفرینی و ... می‌باشند (Naderi, 2015)؛ بنابراین به نظر می‌رسد ضروری است جهت اجرای برنامه‌های تغییر که یک فرایند چند وجهی است، بستر سازمان از لحاظ فرهنگی مهیا گردد (Will & Moller, 2020)؛ برنامه‌های تغییری که توسط فرهنگ پشتیبانی شوند، به‌طور مؤثر ایجاد، اجرا و به اشتراک گذاشته می‌شوند لذا فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای تغییر و تقویت سازمان مورداستفاده قرار گیرد؛ فرهنگ‌سازمانی ضعیف

مانع اشتراک و انتشار برنامه‌های تغییر خواهد شد (Panfilowa & et al., 2020). دانشگاه‌های کشور که با تأسیس دانشگاه تهران در ۱۳۱۳ و دانشگاه تبریز در ۱۳۲۶ ظهور یافتند، در دهه‌های ۱۳۶۰ و ۱۳۷۰ بعد از انقلاب اسلامی و پس از وقفه‌ای چند ساله، با نوعی جهش مواجه شدند.

با ورود دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و دانشگاه‌های علمی کاربردی و غیردولتی به عرصه فعالیت‌های آموزش‌عالی، آمار فارغ‌التحصیلان با شتاب فزاینده‌ای رو به رشد گذاشت. در حال حاضر در آموزش عالی ایران، انواع مختلفی دانشگاه وجود دارد: دانشگاه‌هایی که با عنوان دانشگاه دولتی اقدام به پذیرش دانشجو برای تحصیل رایگان (دوره روزانه)، تحصیل با اندکی هزینه (دوره شبانه) و پردیس خودگران.

دانشگاه پیام نور، در مهرماه سال ۱۳۶۷ تأسیس شد و یکی از بزرگ‌ترین و وسیع‌ترین دانشگاه‌ها در کشور، محسوب می‌شود که تعداد قابل‌توجهی از دانشجویان ایرانی را تحت پوشش خود قرار می‌دهند. این دانشگاه، بر اساس روش آموزش از راه دور و نیمه‌حضوری بنا شد و دارای شیوه آموزشی ویژه‌ای است. آموزش نیمه‌حضوری، عبارت است از سازماندهی فرآیند یاددهی یادگیری، به‌گونه‌ای که هر مرکز آموزشی در انتخاب و کاربرد راهکارهایی برای استفاده از یک یا چند نوع مواد آموزشی، رسانه و سایر وسیله‌های ارتباط‌جمعی توانا باشد. (Rastegar et al., 2015).

دانشگاه علمی کاربردی، یکی دیگر از دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با شعار دانشگاه کارآفرین و معرفی نظام آموزش عالی علمی کاربردی به‌عنوان شیوه جدیدی از آموزش عالی از سال ۱۳۷۳ تأسیس شده است. هدف اصلی این نظام، ارتقاء سطح مهارت شاغلان بخش‌های مختلف اقتصادی، افزایش مهارت‌های حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان مرکز آموزشی و فراهم آوردن شرایط مشارکت سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای تربیت نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز بخش‌های مختلف است، به‌طوری‌که دانش‌آموختگان بتوانند دانش و مهارت لازم را همزمان کسب نمایند.

از نظر ساختاری، دانشگاه پیام نور و دانشگاه جامع علمی کاربردی، دارای یک سازمان مرکزی واحد مستقر در تهران هستند که سیاست‌گذاری برای تمامی واحدهای این دانشگاه‌ها در سراسر کشور را انجام می‌دهند. علاوه بر موارد یادشده، دانشگاه‌هایی با عنوان موسسه‌های غیرانتفاعی وجود دارند که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هستند و دارای سازمان مرکزی واحدی نیستند؛ به این صورت که هر یک از واحدها به‌صورت مستقل عمل می‌کنند و به‌صورت جداگانه از وزارت علوم، مجوز می‌گیرند و اقدام به پذیرش دانشجو می‌کنند. دانشگاه آزاد اسلامی، همانند دیگر موسسه‌های آموزش عالی در ایران، زیر نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی فعالیت می‌کند. نوع مدرک اعطایی به فارغ‌التحصیلان این دانشگاه،

به‌صورت مستقل و از طرف دانشگاه آزاد اسلامی اعطا می‌گردد. دانشگاه آزاد، موسسه عام‌المنفعه‌ای است که همه هزینه‌های آن صرف امور مربوط به دانشگاه می‌شود (Mirmakali & Rezaian, 2015).

**بیان مسئله**

به‌منظور موفقیت‌آمیز بودن برنامه‌های تغییر و تحول در دانشگاه‌ها، لازم است که این برنامه‌ها متناسب با فرهنگ‌سازمانی آن‌ها تدوین گردند. فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم پیشرفت یا شکست سازمان‌ها شناخته شده است، به‌گونه‌ای که انبوه مطالعات در دهه ۱۹۸۰ در حیطه فرهنگ‌سازمانی صورت گرفته است. هدف اصلی مطالعات فرهنگ‌سازمانی افزایش قدرت انطباق‌پذیری سازمانی، یادگیری و سازگار شدن با محیط رقابتی است تا هدف نهایی اثربخشی سازمانی حاصل شود (Rahimi & Aghababai, 2013).

شاین فرهنگ‌سازمانی را نتیجهٔ سه منبع اصلی می‌داند: باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان؛ تجربه‌های آموخته شدهٔ اعضای گروه در حین تکامل سازمانشان، باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی که به‌وسیله اعضا و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (Shine, 2004). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه به وسیلهٔ دستورهای مدیران ارشد شکل گیرد، به وسیلهٔ فرهنگ‌سازمانی تعیین می‌شود، اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد (Suppia & Singh, 2010 & Hafer et al., 2014). ازاین‌رو با توجه به اهمیت تأثیر فرهنگ‌سازمانی در راستای تغییرات و برنامه تغییر در سازمان‌ها بالأخص در سازمان‌های آموزشی پژوهشگر در این پژوهش بر آن است که به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر (تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج) در دانشگاه‌های ایران بپردازد.

**چارچوب نظری تحقیق**

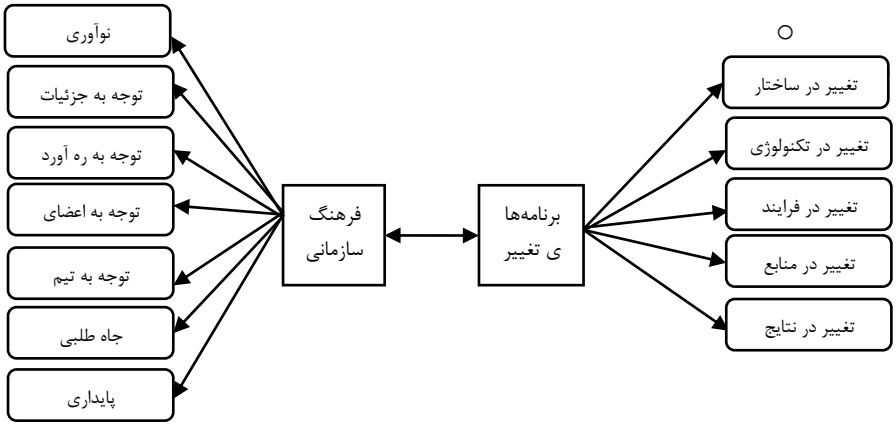
این پژوهش با هدف بررسی رابطه برنامه‌های تغییر و فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های دولتی، آزاد اسلامی و پیام نور شهر کرمان انجام شد. مدل مفهومی پژوهش که بر اساس نتایج مرور ادبیات به شرح زیر به دست آمده در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

در این پژوهش با مطالعه پیشینه از پژوهش میرکمالی، کرامتی و رشیدی (۲۰۱۶) به‌عنوان پیشینه معتبر تحت عنوان بررسی رابطه تفکر خلاق مدیران با برنامه تغییر آن‌ها در مدارس بندر امام خمینی (ره) بهره گرفته شده است؛ در این پژوهش برنامه‌های تغییر شامل تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی و تغییر در

منابع انسانی است که این سه نوع برنامه با مطالعه پیشینه و بررسی ادبیات گذشته تعیین و موردبررسی و تأیید قرار گرفته‌اند.

در پژوهش حاضر با مطالعه سایر پژوهش‌ها مشخص گردید که علاوه بر سه برنامه تغییر بررسی شده در پژوهش میرکمالی و همکاران (تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی و تغیر در منابع انسانی) دو برنامه دیگر (تغییر در فرایند و تغییر در نتایج) نیز در سیستم آموزش عالی وجود دارند که در این پژوهش جزء برنامه‌های تغییر قرار گرفته‌اند. ازجمله این پژوهش‌ها که بر تغییر بر فرایند تأکید نموده‌اند: پژوهش یمنی و همکاران (۲۰۱۷)؛ بیگدلی و حمدی پور (۲۰۱۲)؛ کریمیان و همکاران؛ بورک و لیتوین (۱۹۹۲)؛ بلیس و کوستلیس (۲۰۱۴) همچنین پژوهشگرانی همانند چنهال و لنگوایج- اسمیت (۱۹۹۶)؛ کزار (۲۰۰۱)؛ اسمیت (۲۰۰۳) و بلیس و کوستلیس (۲۰۱۴) بر برنامه‌های تغییر در نتایج تأکید نموده‌اند. از طرفی جهت بررسی فرهنگ‌سازمانی در این پژوهش از هفت مؤلفه نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم و جاه‌طلبی از میان مؤلفه‌هایی که محققانی همچون رابینز (۲۰۰۹) و اوریلی و همکاران (۲۰۱۲) ارائه نموده‌اند، انتخاب و موردبررسی قرارگرفته‌اند بعلاوه براساس مدل مفهومی طراحی شده فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند.

- بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر رابطه وجود دارد.
- بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های آزاد، دولتی و پیام نور تفاوت وجود دارد.
- 




**شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش**

**پیشینه تحقیق**

براساس مرور ادبیات مشخص گردید که برخی از پژوهشگران به بررسی فرهنگ‌سازمانی ارتباط آن با سایر متغیرها در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها پرداخته‌اند مانند ولی‌پور و حبیبیان (۲۰۱۹) که به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان تربیت‌بدنی شهر بابلسر پرداخته‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی با وظیفه‌شناسی، نظم و مقررات، همسویی اهداف فردی و گروهی، مشتری‌گرایی، رفتار منطقی، هماهنگی با تغییر و قابلیت اعتماد معلمان تربیت‌بدنی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد. شیری و همکاران (۲۰۱۸) نیز به بررسی رابطه و تأثیر بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه‌پراکنی در لایه‌های سازمان پرداخته‌اند و با استفاده از نظر جمعی از صاحب‌نظران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس نشان داده‌اند که فرهنگ‌سازمانی بر کاهش نفاق در سازمان تأثیرگذار و شایعه‌سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی این رابطه را تقویت می‌کند. از طرفی جعفری و پداوند (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و یادگیری سازمانی با به‌کارگیری مدل دنیسون در شرکت صنایع الکترونیک ایران پرداخته و با استفاده از نظر ۲۷۴ نفر از مدیران و مهندسان شرکت نشان داده‌اند که بین دو متغیر اصلی فرهنگ‌سازمانی و یادگیری سازمانی، همبستگی وجود دارد.

راشدی و همکاران (۲۰۱۲) که با مطالعه دیدگاه اعضا هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان به بررسی فرهنگ‌سازمانی این دانشگاه براساس مدل فرهنگ‌سازمانی هوفستد پرداخته‌اند به این نتیجه دست یافته‌اند که اعضای هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان، فرهنگ‌سازمانی را حمایتی و پرورش دهنده می‌دانند و معتقدند که این دانشگاه علاوه بر اهمیت قائل شدن برای مسئولیت‌های اجتماعی، گرایش به پرهیز از بی‌عدالتی دارد. بردبار و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی نقش ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته و به این نتیجه دست یافته‌اند که بین ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

اردلان و همکاران (۲۰۱۵) با هدف مطالعه نقش میانجی مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر به تحلیل رابطه ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و نواحی ۱ و ۲ شهر سنندج پرداخته‌اند؛ نتایج نشان داده است که بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معنا داری وجود داشته و رابطه بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان، مثبت و معنادار بوده است؛ بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داده است که دو مؤلفهٔ سهیم شدن در اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توانستند نقش واسطه‌ای را در ارتباط بین مولفه‌های نفوذ آرمانی،

تحریک ذهنی و ملاحظه فردی با آمادگی ب تغییر سازمانی ایفا نمایند. کاملی و همکاران (۲۰۱۳) با هدف بررسی الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران در مقابل تغییرات از بین الگوهای رفتاری سه گانه: مقاومت در مقابل تغییر، پذیرش تغییر و بی‌تفاوتی نسبت به تغییر و از تغییرات نیز سه نوع تغییر توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز را موردمطالعه قرار داده‌اند. نتایج مبین آن است که کارکنان تغییرات توسعه‌ای و انتقالی را پذیرفته و نسبت به آن بی تفاوت نبوده و در مقابل آن‌ها مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند؛ اما تغییرات دگرگون ساز را نپذیرفته و نسبت به آن‌ها مقاومت نشان می‌دهند.

هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی، رهبری معنوی و فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیق رابطه مستقیم بین اخلاق کار اسلامی و فرهنگ‌سازمانی و رهبری معنوی با تعهد سازمانی تأیید شده است. مطالعات هافر و همکاران (۲۰۱۴ ) به بررسی انواع فرهنگ‌سازمانی بر اجزای آمادگی برای تغییر فرد در حوزه مدیریت تغییر به‌طور سیستماتیک و تجربی در چارچوب سازمان‌های تولیدی در کشور سوریه (۳۵۰ شرکت تولیدی) پرداخته‌اند ونشان داده‌اند که نوع خاصی از فرهنگ‌سازمانی باعث تقویت آمادگی برای تغییر فرد می‌شود.

گروه سوم از مطالعات صورت گرفته در ادبیات موجود به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و تغییر در سازمان‌ها پرداخته‌اند نظیر سیدی و همکاران (۲۰۱۴) که به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در مدارس شهر شیراز پرداخته و به این نتایج دست یافته‌اند که بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی و خلاقیت رابطه معنی‌داری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی، ابعاد ریسک‌پذیری، فردگرایی و مردسالاری قدرت پیش‌بینی خلاقیت مدیران را دارا می‌باشد و بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی و تغییر و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد. محمدپور زرندی و همکاران (۲۰۱۴) نیز به تأیید رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر پرداخته‌اند. زینلی پور و میرکمالی (۲۰۰۸) در پژوهش خود با هدف طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی، بیان می‌دارند که ۱۹ عامل تاثیرگذار در سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی من جمله رهبری تحولی، فرهنگ و جو بر موفقیت برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی مؤثر می‌باشند و بین رهبری، فرهنگ و جو با عملکرد رابطه مستقیمی وجود دارد.

راجالا و همکاران (۲۰۱۲) ضمن اینکه رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییرات سازمانی را در دانشگاه‌های هنری با مقایسه دو نظریه هافستد و شاین مورد تأیید قرار داده‌اند به بررسی نحوه ایجاد تغییر سازمانی و فرهنگ‌سازمانی پرداخته و بیان داشته‌اند که برای رسیدن به سطوح عمیق‌تر فرهنگ، بروز ساختن

مفروضاتی که فعالیت‌های فرهنگ روزانه به آن وابسته است، بسیار مهم است. جورادو و همکاران (۲۰۱۴) نقش فرهنگ‌سازمانی در ایجاد تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور برزیل را مورد بررسی قرار داده و دریافتند که تغییر صورت گرفته در سازمان موجب ایجاد نتایج مالی جدید در سازمان می‌گردد که وابسته به فرهنگ است و اجرای این تغییرات نیز مستلزم اصلاحات در کنترل کیفیت، مالی و تولید است.

تعدادی از محققان نیز معتقدند که فرهنگ‌سازمانی بر پذیرش و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی تأثیر دارد و موفقیت برنامه‌های تغییر با متغیرهایی که نشان دهنده مدیریت ذینفعان، مدیریت توانمندی پروژه، کارکنان پروژه، حمایت و نظارت بر پیشرفت می‌باشند مرتبط بوده است و شکست برنامه‌های تغییر به شدت با رهبری ناکارآمد و برخورد با فرهنگ موجود ارتباط دارد (لام و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسمیت، ۲۰۰۳؛ کاب و همکاران، ۱۹۹۵). همچنین در سال ۲۰۰۶ کاواناگ و اشکانسی و در سال ۲۰۱۴ بلیس و کوستلیس به بررسی تأثیر رهبری و استراتژی مدیریت تغییر بر فرهنگ‌سازمانی پرداخته‌اند و ضمن تأکید و تلاش جهت مشخص نمودن اینکه کدامیک از دو متغیر در تلاش برای تغییر در جهت یا خلاف جهت دیگری می‌باشند اقدام به مطالعه ساختار تغییر، فرایندهای تغییر و نتایج تغییر و طراحی مدل‌هایی برای تأکید بر اهمیت مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند. فوکس و امیچا- همبرگر (۲۰۰۱) بیان نموده‌اند که روش‌های عملی در مورد چگونگی برخورد مناسب با فرهنگ‌سازمانی در روند تغییر ارائه شده است و این روش‌ها را در پنج حوزه سازماندهی نموده‌اند: پیام‌های اصلی، پیام‌های بسته‌بندی شده، ویژگی‌های رهبران تغییر، تعامل رهبران تغییر با مخاطبانشان و تنظیماتی که در آن تعامل با کارکنان صورت می‌گیرد.

با بررسی مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش می‌توان نتیجه گرفت از آنجا که دانشگاه‌ها امروزه با سرعت سرسام آور تغییرات، روبه‌رو هستند. جهت ایجاد تغییرات مورد نظر در راستای اهداف مورد نظر بایستی فرهنگ‌سازمانی خاص دانشگاه را مدنظر قرار داده و تغییرات را در جهت فرهنگ‌سازمانی دانشگاه به اجرا درآورند در این راستا و جهت تحقق این هدف تا کنون برنامه‌های تغییر در دانشگاه به‌طور منسجم و رابطه آن‌ها با فرهنگ‌سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است لذا در این پژوهش جهت حذف این خلأ پژوهشی اقدام به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در پنج بعد تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج گردیده است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ معیار زمان، مقطعی و از نظر اجرا از نوع پیمایشی است که در آن، ابتدا ادبیات پژوهش در زمینه‌های فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها بررسی شد. سپس اطلاعات لازم جهت بررسی رابطه این دو متغیر از طریق پرسشنامه جمع آوری گردید و داده‌های حاصل، مورد تحلیل قرار گرفت.

### جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه‌های آزاد به تعداد ۳۶۰ نفر، پیام نور شهر کرمان به تعداد ۱۸۰ نفر و دانشگاه شهید باهنر کرمان به میزان ۶۹۱ نفر (به‌عنوان نماینده دانشگاه‌های دولتی) تشکیل دادند و نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری متناسب انجام شد. نمونه دانشگاه شهید باهنر کرمان ۲۴۷ نفر؛ نمونه از دانشگاه آزاد ۱۸۶ نفر و نمونه از دانشگاه پیام نور ۱۲۳ نفر جمعاً به تعداد ۵۵۶ نفر می‌باشند. در این پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون برای یافتن میزان همبستگی متغیرها، از رگرسیون خطی برای پیش‌بینی و از تحلیل واریانس برای مقایسه ابعاد مختلف ساختار دانشگاه‌ها استفاده شد.

### روش گردآوری داده‌ها

در انتخاب پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی ابتدا مطالعات گذشته مورد بررسی قرار گرفته و پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی رابینز فرم کوتاه ۲۱ سوالی و دارای ۷ بعد نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به منابع انسانی، توجه به تیم، جاه‌طلبی و پایداری انتخاب گردید و در طیف شش درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظیم و سپس اجرا گردید.

در مورد ابزار سنجش برنامه‌های تغییر پس از بررسی مطالعات پیشین پرسشنامه محقق ساخته در طیف شش درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم با ۵ بعد تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج طراحی و تدوین گردید.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های برازش $x^2$ /df=1.33, p=0.000, RMSEA=0.046, CFI=0.97, AGFI=0.80, NFI=0.89, IFI=0.97, GFI=0.84 نشان دهنده آن بوده است که شاخص‌های RMSEA، $x^2$/df، IFI، CFI و مقدار P در وضعیت مطلوب و شاخص‌های GFI، NFI و AGFI در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند. لذا نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که ابزار سنجش برنامه‌های تغییر مشتمل بر ۳۰ سؤال در وضعیت مطلوب قرار دارد. به علاوه پایایی این ابزار با استفاده از دو روش همسانی درونی و مقدار t مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. مقدار ضریب آلفا برای

تمامی عوامل این ابزار بین ۰/۸۰ تا ۰/۸۸ در نوسان بود و مقادیر t برای تک تک گویه‌ها بالاتر از ۲ قرار دارند که نشان دهنده پایایی ابزار می‌باشند.

## نتایج تحقیق

در ابتدا به‌طور خلاصه به اطلاعات توصیفی پرداخته شده و در ادامه به تحلیل نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها اشاره می گردد.

### آمارهای توصیفی

با توجه به اینکه نمونه مورد بررسی در این پژوهش مشتمل بر سه گروه (کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کارکنان دانشگاه پیام نور کرمان و کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان) می‌باشد نمونه مورد نظر به روش انتخاب متناسب از کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان به تعداد ۲۴۷ نفر؛ نمونه از دانشگاه آزاد ۱۸۶ نفر و نمونه از دانشگاه پیام نور ۱۲۳ نفر جمعاً به تعداد ۵۵۶ نفر می‌باشند. بعلاوه نمونه مورد نظر از لحاظ سایر متغیرهای جمعیت شناختی مانند سابقه خدمت، جنسیت، سن و میزان تحصیلات مورد بررسی قرارگرفت که به شرح جدول شماره ۱ می‌باشند.

**جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه**

| متغیر | جنسیت | | سن | | سطح تحصیلات | | | | | سابقه خدمت | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | زن | مرد | بالای ۳۰ سال | کمتر از ۳۰ سال | دیپلم | فوق دیپلم | کارشناس | کارشناس ارشد | دکتری | زیر ده سال | ۱۰-۲۰ سال | بالای ۲۰ سال |
| آزاد اسلامی | ۷۹ | ۱۰۷ | ۱۶۰ | ۲۶ | ۲۴ | - | ۳۱ | ۱۲۲ | ۹ | ۶۶ | ۶۸ | ۵۲ |
| پیام نور | ۴۶ | ۷۷ | ۴۸ | ۷۵ | - | ۷ | ۶ | ۹۶ | ۱۴ | ۹۰ | ۲۱ | ۱۲ |
| شهید باهنر | ۱۱۴ | ۱۳۳ | ۱۹۸ | ۴۹ | ۵۱ | ۱۲ | ۱۶۲ | ۲۳ | - | ۱۰۸ | ۸۲ | ۵۷ |
| کل فراونی | ۲۳۹ | ۳۱۷ | ۴۰۶ | ۱۵۰ | ۷۴ | ۱۹ | ۱۹۹ | ۲۴۱ | ۲۳ | ۲۶۴ | ۱۷۱ | ۱۲۱ |

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (روایی سازه) متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. مقدار t بالای ۲ بر معناداری رابطه هر نشانگر با عامل مرتبط دلالت دارد و هر متغیر جهت قرار گرفتن در مقیاس باید حداقل دو سؤال با بار

عاملی بالای ۰/۳ داشته باشد (bazargan, 2014). همانطور که جدول‌های ۲ و ۳ نشان می‌دهند تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۳؛ مقدار t بزرگ‌تر از ۲ و میزان آلفای کرانباخ برای تک تک عامل‌ها بالاتر از ۰/۷ می‌باشند.

**جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر برنامه‌های تغییر**

| عامل | گویه‌ها | بارعاملی | $R^2$ | t | آلفای کرانباخ | شاخص برازش مدل |
|---|---|---|---|---|---|---|
| برنامه تغییر منابع انسانی | Ch1 | ۰/۸۱ | ۰/۶۵ | ۲۲/۸۰ | ۰/۸۸ | /df=2.63, $x^2$ p=0.000, RMSEA=0.074 CFI=0.92, AGFI=0.80, NFI=0.89, IFI=0.91, GFI=0.84 |
| | Ch2 | ۰/۶۳ | ۰/۳۹ | ۱۶/۴۲ | | |
| | Ch3 | ۰/۸۹ | ۰/۷۹ | ۲۶/۵۳ | | |
| | Ch4 | ۰/۵۶ | ۰/۳۱ | ۱۳/۷۴ | | |
| | Ch5 | ۰/۴۲ | ۰/۱۷ | ۱۰/۱۴ | | |
| | Ch6 | ۰/۷۷ | ۰/۵۹ | ۲۱/۰۵ | | |
| | Ch7 | ۰/۶۳ | ۰/۳۹ | ۱۶/۱۵ | | |
| | Ch8 | ۰/۷۵ | ۰/۵۶ | ۲۰/۶۲ | | |
| | Ch9 | ۰/۴۵ | ۰/۲۰ | ۱۱/۰۱ | | |
| برنامه تغییر ساختار | Cs2 | ۰/۶۰ | ۰/۳۶ | ۱۵/۲۸ | ۰/۸۸ | |
| | Cs3 | ۰/۷۲ | ۰/۵۱ | ۱۹/۵۸ | | |
| | Cs5 | ۰/۶۷ | ۰/۴۴ | ۱۸/۰۹ | | |
| | Cs6 | ۰/۵۷ | ۰/۳۲ | ۱۴/۲۷ | | |
| | Cs9 | ۰/۸۸ | ۰/۷۷ | ۲۶/۱۸ | | |
| | Cs10 | ۰/۸۱ | ۰/۶۵ | ۲۲/۸۴ | | |
| برنامه تغییر تکنولوژی | Ct1 | ۰/۸۴ | ۰/۷۰ | ۲۴/۴۲ | ۰/۸۵ | |
| | Ct2 | ۰/۹۶ | ۰/۹۲ | ۲۰/۲۳ | | |
| | Ct4 | ۰/۴۸ | ۰/۲۳ | ۱۲/۱۲ | | |
| | Ct5 | ۰/۸۱ | ۰/۶۵ | ۲۲/۴۱ | | |
| برنامه تغییر فرایند | Tp1 | ۰/۶۳ | ۰/۳۹ | ۱۶/۰۹ | ۰/۸۷ | |
| | Tp2 | ۰/۷۳ | ۰/۵۳ | ۱۹/۷۰ | | |
| | Tp3 | ۰/۸۶ | ۰/۷۳ | ۲۴/۶۱ | | |
| | Tp4 | ۰/۷۰ | ۰/۴۹ | ۱۸/۴۳ | | |
| | Tp6 | ۰/۷۶ | ۰/۵۷ | ۲۱/۰۱ | | |
| | Tp7 | ۰/۷۵ | ۰/۵۶ | ۱۹/۸۹ | | |
| برنامه تغییر نتایج | tr1 | ۰/۶۷ | ۰/۴۴ | ۱۷/۲۳ | ۰/۸۰ | |
| | tr2 | ۰/۵۴ | ۰/۲۹ | ۱۳/۲۶ | | |
| | tr3 | ۰/۸۴ | ۰/۷۰ | ۲۴/۳۷ | | |
| | tr4 | ۰/۶۷ | ۰/۴۴ | ۱۸/۰۹ | | |
| | tr5 | ۰/۵۷ | ۰/۳۲ | ۱۴/۲۷ | | |

**جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرهنگ‌سازمانی**

| شاخص برازش مدل | آلفای کرانباخ | t | $R^2$ | بارعاملی | گویه‌ها | عامل |
|---|---|---|---|---|---|---|
| /df=2.72, $x^2$ p=0.000, RMSEA=0.076 CFI=0.90, AGFI=0.84, NFI=0.84, IFI=0.91, GFI=0.82 | ۰/۷۰ | ۲۱/۰۷ | ۰/۵۸ | ۰/۷۶ | F1 | نوآوری |
| | | ۲۱/۳۶ | ۰/۶۰ | ۰/۷۸ | F8 | |
| | | ۱۲/۵۷ | ۰/۲۷ | ۰/۵۲ | F15 | |
| | ۰/۷۶ | ۲۰/۷۹ | ۰/۵۱ | ۰/۷۲ | F2 | توجه به جزئیات |
| | | ۲۱/۸۴ | ۰/۵۶ | ۰/۷۵ | F9 | |
| | | ۱۲/۵۷ | ۰/۵۵ | ۰/۷۴ | F16 | |
| | ۰/۷۰ | ۱۱/۸۸ | ۰/۲۵ | ۰/۵۰ | F3 | توجه به ره آورد |
| | | ۲۳/۱۹ | ۰/۷۲ | ۰/۸۵ | F10 | |
| | | ۲۴/۹۶ | ۰/۳۶ | ۰/۶۰ | F17 | |
| | ۰/۷۱ | ۱۸/۶۴ | ۰/۴۸ | ۰/۶۹ | F4 | توجه به اعضای سازمان |
| | | ۱۹/۷۹ | ۰/۵۱ | ۰/۷۲ | F11 | |
| | | ۲۴/۹۶ | ۰/۲۸ | ۰/۵۳ | F18 | |
| | ۰/۸۹ | ۲۴/۰۴ | ۰/۶۷ | ۰/۸۲ | F5 | توجه به تیم |
| | | ۲۰/۴۴ | ۰/۶۹ | ۰/۸۳ | F12 | |
| | | ۹/۸۰ | ۰/۷۴ | ۰/۸۶ | F19 | |
| | ۰/۷۰ | ۱۴/۱۹ | ۰/۷۷ | ۰/۸۸ | F6 | جاه‌طلبی |
| | | ۱۱/۱۶ | ۰/۲۸ | ۰/۵۳ | F13 | |
| | | ۱۱/۲۳ | ۰/۲۷ | ۰/۵۲ | F20 | |
| | ۰/۷۱ | ۲۰/۴۴ | ۰/۵۶ | ۰/۷۵ | F7 | پایداری |
| | | ۹/۹۰ | ۰/۷۴ | ۰/۸۶ | F14 | |
| | | ۲۶/۰۲ | ۰/۸۶ | ۰/۹۳ | F21 | |

**مقایسه متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر و ابعاد آن‌ها به تفکیک دانشگاه‌ها**

برای مقایسه متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و دانشگاه سراسری از آزمون تحلیل واریانس (آنووا) استفاده شد. در تحلیل واریانس فرض صفر به معنای برابری میانگین‌ها و فرض یک به معنای عدم برابری میانگین‌ها می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که سطح معناداری تمامی متغیرها (فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌ای تغییر) کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک

به معنای عدم برابری میانگین‌ها پذیرفته می‌شود. همانطور که در جدول شماره ۴ مشخص است نمره فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه آزاد نسبت به سایر دانشگاه‌ها بیشتر و نمره تمامی متغیرها نیز در دانشگاه دولتی نسبت به سایر دانشگاه‌ها کمتر است.

**جدول (۴): مقایسه متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌ها**

| دانشگاه | میانگین | |
|---|---|---|
| | فرهنگ‌سازمانی | برنامه‌های تغییر |
| دانشگاه دولتی | ۲/۹۹ | ۳/۱۷ |
| دانشگاه آزاد | ۳/۱۲ | ۳/۶۳ |
| دانشگاه پیام نور | ۳/۱۰ | ۳/۵۳ |
| سطح معناداری (sig) | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

برای مقایسه ابعاد متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور نیز از آزمون تحلیل واریانس (آنووا) استفاده شد. در تحلیل واریانس فرض صفر به معنای برابری میانگین‌ها و فرض یک به معنای عدم برابری میانگین‌ها می‌باشد. همانطور که نتایج نشان می‌دهد سطح معناداری تمامی متغیرها بجز ابعاد توجه به جزئیات و توجه به اعضا کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک به معنای عدم برابری میانگین‌ها پذیرفته می‌شود.

**جدول (۵): مقایسه ابعاد متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌ها**

| دانشگاه | میانگین | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | برنامه تغییر منابع انسانی | برنامه تغییر ساختار | برنامه تغییر تکنولوژی | برنامه تغییر فرایند | برنامه تغییر نتایج | نوآوری | توجه به جزئیات | توجه به ره آورد | توجه به اعضای سازمان | توجه به تیم | جاه طلبی | پایداری |
| دولتی | ۲/۹۷ | ۳/۲۰ | ۳/۱۴ | ۳/۰۲ | ۳/۵۱ | ۲/۷۳ | ۲/۸۶ | ۳/۳۵ | ۲/۹۹ | ۲/۸۱ | ۲/۹۶ | ۳/۰۸ |
| آزاد | ۳/۴۵ | ۳/۸۵ | ۳/۵۲ | ۳/۵۹ | ۳/۷۷ | ۳/۰۸ | ۳/۰۳ | ۳/۲۳ | ۳/۰۹ | ۲/۷۹ | ۲/۷۴ | ۳/۳۸ |
| پیام نور | ۳/۴۱ | ۳/۸۷ | ۲/۸۷ | ۳/۵۶ | ۳/۹۶ | ۳/۰۱ | ۲/۸۰ | ۳/۵۸ | ۳/۲۳ | ۳/۲۳ | ۲/۸۱ | ۲/۶۳ |
| سطح معناداری | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۱۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ |

**بررسی همبستگی میان متغیرهای فرهنگ و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌ها**

جهت بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش (فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر) از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول (۶) همبستگی میان متغیرهای پژوهش را در هر دانشگاه نشان می‌دهد. همانطور که مشخص است در دانشگاه دولتی و پیام نور میان دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر ارتباط مثبت، قوی و معناداری وجود دارد اما در دانشگاه آزاد، ارتباط بین این دو متغیر ارتباط ضعیفی می‌باشد.

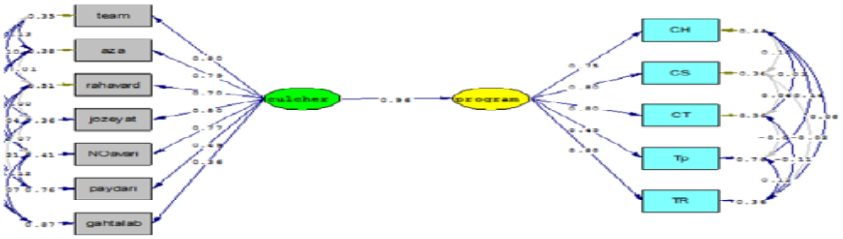
**جدول (۶): ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی ارتباط میان متغیرها**

| دانشگاه | متغیرها | فرهنگ‌سازمانی | برنامه‌های تغییر |
|---|---|---|---|
| دانشگاه دولتی | فرهنگ‌سازمانی | ۱ sig=0.000 | ۰/۸۴ sig=0.000 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۸۴ | ۱ |
| دانشگاه آزاد | فرهنگ‌سازمانی | ۱ | ۰/۲۴ sig=0.001 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۲۴ sig=0.001 | ۱ |
| دانشگاه پیام نور | فرهنگ‌سازمانی | ۱ | ۰/۸۸ sig=0.001 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۸۸ sig=0.001 | ۱ |
| کلیه دانشگاه‌ها | فرهنگ‌سازمانی | ۱ | ۰/۶۴ sig=0.000 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۶۴ sig=0.000 | ۱ |

**بررسی مدل ساختاری پژوهش (مدل‌سازی معادلات ساختاری)**

مدل سازی معادلات ساختاری روشی است که روابط بین متغیرهای پژوهش (مستقل، میانجی و وابسته) را بطور همزمان و با درنظرگرفتن متغیرها به‌صورت مکنون مورد بررسی قرار می‌دهد. شکل شماره ۲ میزان تأثیر دو متغیره مکنون (برنامه‌های تغییر و فرهنگ‌سازمانی) را بر یکدیگر نشان می‌دهد.

چنانچه شکل شماره ۲ نشان می‌دهد بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به میزان ۰/۹۴ ارتباط وجود دارد که این میزان نشان دهنده ارتباط قوی بین دو متغیر می‌باشد همچنین شاخص‌های برازش مدل x^2/df=2.99, p=0.000, RMSEA=0.036, CFI=0.94, AGFI=0.89, NFI=0.94, IFI=0.97, GFI=0.94 نشان دهنده آن بوده است که شاخص‌های RMSEA، x^2/df، IFI، CFI, GFI و مقدار P در وضعیت مطلوب و شاخص‌های، NFI و AGFI در وضعیت نسبتاً " مطلوب قرار دارند. لذا نتایج به دست آمده از مدلیابی نشان دهنده آن است که مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارد.




Chi-Square=530.93, df=177, P-value=0.00000, RMSEA=0.036

**شکل ۲: تخمین استاندارد و ضرایب معناداری در مدل مفهومی پژوهش**

## بحث و نتیجه‌گیری

تمرکز این مطالعه بر مطالعه تطبیقی و بررسی رابطه برنامه‌های تغییر و فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های آزاد، دولتی و پیام نور بود. در این راستا پنج نوع برنامه تغییر (برنامه تغییر منابع انسانی، برنامه تغییر ساختار، برنامه تغییر تکنولوژی، برنامه تغییر فرایند و برنامه تغییر نتایج) توسط محقق شناسایی و رابطه آن‌ها به تفکیک دانشگاه‌ها (آزاد، دولتی و پیام نور) و به‌صورت کلی بر فرهنگ‌سازمانی (نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم و جاه‌طلبی) مورد بررسی قرار گرفت و ضمن اینکه میانگین متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر و ابعاد آن‌ها به تفکیک در دانشگاه‌ها (دولتی، آزاد و پیام نور) مورد مقایسه قرار گرفت درنهایت مدل معادلات ساختاری پژوهش مورد ارزیابی و برازش قرار گرفت.

نتایج بررسی و مقایسه ابعاد متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور نشان می‌دهد که تفاوت معنی داری در میانگین همه ابعاد فرهنگ‌سازمانی به جزء دو توجه به جزئیات و توجه به اعضا و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور وجود دارد این امر نشان دهنده تفاوت فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر بین دانشگاه‌های مختلف می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌تری، کری و کالان (۲۰۰۱) که اولین گام در سازمان را انطباق با برنامه‌های تغییر و درک تأثیر آن‌ها بر افراد و فرهنگ سازمان قلمداد نموده است همچنین با نتایج پژوهش زینلی پور و میرکمالی (۲۰۰۸)؛ محمدپور زرندی و همکاران (۲۰۱۴)؛ راجالا و همکاران (۲۰۱۲) و جورادو و همکاران (۲۰۱۴) که به رابطه معنا دار بین تغییر و فرهنگ‌سازمانی پی برده‌اند نیز هم سو می‌باشد؛ بنابراین در پیاده‌سازی هر برنامه تغییر توجه به عناصر فرهنگ‌سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین ادامه بررسی‌ها در این پژوهش نشان دهنده آن بود که در دانشگاه دولتی و پیام نور میان دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر ارتباط مثبت، قوی و معناداری وجود دارد اما در دانشگاه آزاد، ارتباط بین این دو متغیر ارتباط ضعیفی می‌باشد. همچنین مشخص گردید که در دانشگاه پیام نور این ارتباط نسبت به دانشگاه دولتی قوی‌تر می‌باشد. از طرف دیگر در این پژوهش نشان داده شد که مدل اندازه گیری دو متغیر از مطلوبیت مناسبی برخوردار بوده و مدل معادلات ساختاری نشان دهنده رابطه قوی بین دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در کلیه دانشگاه‌ها می‌باشد. نتایج این پژوهش در این بخش در نوع خود بی بدیل می‌باشد و بنظر می‌رسد تاکنون پژوهشگری رابطه بین این دو متغیر را در دانشگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار نداده است.

بنابراین با توجه به اینکه بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد می‌توان بیان نمود که با بهبود فرهنگ‌سازمانی امکان اجرای برنامه‌های تغییر، بیشتر فراهم خواهد گردید البته بایستی به این نکته توجه نمود که اجرای برنامه‌های تغییر چالش‌های فراوانی را به ارمغان می‌آورد و مسئله چالش‌برانگیزتر متناسب سازی فرهنگ سازمان با برنامه‌های تغییر می‌باشد این چالش‌ها دربرگیرنده تمامی فرایند اجرای برنامه‌های تغییر و زمان لازم برای توسعه برنامه‌ها و نیز در نظر گرفتن فرهنگ‌سازمانی با توجه به فرهنگ خاص محیط‌های دانشگاهی است. روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌تواند سازمان‌ها را در حل این چالش‌ها کمک کند، که نیازمند پشتیبانی و مشارکت مدیریت ارشد و تیم طراحی برای تعریف مبانی تغییر جهت اجرای برنامه‌های تغییر می‌باشد.

به‌طور کاربردی می‌توانیم نتایج این پژوهش را به مدیریت دانشگاه‌هایی معرفی کنیم که در حال برنامه ریزی تغییرات سازمانی می‌باشند، برای کمک به انتخاب برنامه‌های تغییری که سازگار با فرهنگ خاص دانشگاه است و به موفقیت آنان در فرایند اجرای برنامه‌های تغییر و کسب نتایج مناسب کمک خواهد کرد. برای اینکه این امکان وجود داشته باشد، به مدیران دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد ضمن توجه به این نکته که فرهنگ‌سازمانی یکی از شرایط لازم جهت اجرای برنامه‌های تغییر می‌باشد و به تنهایی کافی نیست؛ دانش خود از فرهنگ خاص دانشگاه را برای ایجاد بستر لازم جهت بهبود و تقویت فرهنگ‌سازمانی در راستای پذیرش برنامه‌های تغییر افزایش دهند. با توجه به محدودیت‌هایی که پژوهشگر جهت بررسی فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر سه نوع دانشگاه با توجه به وسعت و پراکندگی این دانشگاه‌ها با آن مواجه بوده است؛ به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد رابطه دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر

را در یک دانشگاه با جزئیات بیشتر مورد بررسی قرار داده و نتایج را با نتایج حاصل از این پژوهش مورد مقایسه قرار دهند.

**References**

Ardalan, M. R.; Ghanbari, S., & Zandi, K. (2015). The mediating role of employee participation in the relationship between transformational leadership and organizational change preparedness. *Journal of Management Studies (Improvement)*, *23*(77), 123-99. (in Persian)

Ardalan, M. R.; Nasiri V.; Bani, F., & Sarchani, Z. (2015). Analyzing the relationship between organizational culture based on denison model and technology acceptance. *Journal of Organizational Behavior Studies*, *4*(4), 121-144. (in Persian)

Baldeston, J. (2000). Knowledge & university. *Journal of Higher Education*, *26*(1).

Bardbar, G.; Gunpowder Kob, M., & Khaninzadeh, M. (2013). The Role of organizational culture values on the effectiveness of human resource management practices. *Human Resource Management Research*, *3*(4), 1-18. (in Persian)

Bazargan, A.; Dadras, M., & Yousefi Farrasht, M. (2014). Develop, validate, and validate academic service quality assessment tools for students. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 72, 73-97. (in Persian)

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culcher. *European Scientific Journal*, *10*(7), 1857 – 7881.

Burke W. W., & Litwin George, H. (1992). A Causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, *18*(3), 523-545.

Burke, W. (2011). Organization change: *Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks: sage.

Cabb, A. T.; golger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *public Administration Quarterly*, *19*(2), 135-151.

Chenhall, R., & Langfield-Smithf, K. (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within

organizational change programs. *Management Accounting Research*, *9*, 361-386.

Dumas, A., & Hanchans, S. (2010). How does job-traning increase firm performance? the case of morocco. *International Journal of Manpower*. *31*(5), 585-602.

Fox, S., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Perspectives*, *15*(4).

Haffar, M.; Al-Karaghouli, W., & Ghoneim, A. (2014). "An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations,*"Journal of Organizational Change Management*, *27*(1).

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11, 451–464.

Jafari, P., & Hadavand, S. (2018). Studying the relationship between organizational culture and organizational learning with application of denison model in iranian electronic industries company. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, *3*(6), 71-80. (in Persian)

Jordao, R. V. D.; Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and postacquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case, *Journal of Business Research*, *67*(4), 542-549.

Kameli, M. J.; Bakhtiari Asl, T.; Lotfi Arbatan, A., & Pourfaraj, A. (2013). Investigate employee behavior patterns against change. *Journal of Management Studies (Improvement)*, *23*(7), 134-103. (in Persian)

Karami, M., & Fatahi, H. (2013). Changing Higher Education Curriculum (case study: master's degree in educational planning*). Journal of Higher Education Curriculum Studies*, *4*(7), 136-110. (in Persian)

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, Wiley Online Library.

Khachian, A.; Homan-Pazargadi, M., & Akbarzadeh Baghban, A. (2012). Challenges of change management, managers' experiences in nursing and midwifery schools: a qualitative study. *Journal of Faculty of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences (Life*), *18*(1), 88-79. (in Persian)

Lak Lam, Y. L., & Nicholas Pang, S. K. (2003). The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning the case of Hong Kong Schools under reforms. *The learning organization,* 10(2), 83-97.

Mirkamali, S. M.; Keramati, M. R., & Rashidi, M. (2016). *A Study of the relationship between managers' creative thinking and their change program in imam khomeini ward schools.* M.Sc., University of Tehran. (in Persian)

Mirmakali, S. M., & Rezaian, S. (2015). The Influence of organizational structure and culture on innovation: a comparative study in central organization of payame noor universities, academic-applied sciences, islamic azad university and tehran university. *Innovation Management*, *4*(1), 131-109. (in Persian)

Mohammadpour Zarandi, H.; Rahimian, H., & Tabatabai Mazdabadi, S.M. (2014). Explaining the role of organizational culture in managing the change of bank city staff. *Urban Economics and Management*, *3*(9), 15-28. (in Persian)

Naderi, A. (2015). Higher education production function, applications, challenges and prospects. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, *21*(3), 1-29. (in Persian)

Naranjo-Valencia, J. C., & Jimenez-Jimenez, D. (2011) Innovation or imitation? the role of organizational culture. *Management Decision*, *49*(1), 55-72.

Neumann, J.; Robson, A., & Sloan, D. (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation-Lessons from a case analysis. *Evaluation and Program Planning, 66,* (120-132).

O'Rielly, C. A.; Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487-516.

Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2013). The Relationship between organizational culture and professional ethics; faculty members of Kashan University. *Education Strategies in Medical Sciences*, *6*(2), 61-67. (in Persian)

Rajalaa, I.; Ruokonena, I., & Ruismakia, H. (2012). Organizational culture and organizational change at Arts universities, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *45*, 540 – 547.

Rashedi, V.; Shams Vala, Safar., & Heidari, A. (2012). Organizational Culture of Hamadan University of Medical Sciences Based on the Hofstede Model: Faculty Members' Viewpoints. *Journal of Researchers Research*, *11*(2): 15-19. (in Persian)

Rastegar, A.; Saif, M. H., & Mazloomian, S. (2015). The mediating role of self-efficacy, anxiety, and coping styles in the relationship between achievement goals and statistics performance. *New Approach in Educational Management*, *6*(2), 123-146. (in Persian)

Robbins, S. P. (2005). Management, eighth edition, entice Hall of India Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (2005). *Organizational behavior*, New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior, translated by: ali parsaian and seyed mohammad arabi*, Issue 11, Taheran: a study of cultural research. (in Persian)

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Seyyedi, S.; Masoud.; Shahidi, N., & Sholeh, M. (2014). The Relationship between organizational culture and creativity and organizational change among elementary school principals in Shiraz. *Journal of Educational Management Approaches*, *5*(1), 54-39. (in Persian)

Shiri, A.; Yassini, A., & Hosseini, A. (1979). Investigating the effect of organizational culture on dissent in the organization with the mediating role of prevalent rumor in the layers of the organization. *Journal of Organizational Behavior Studies*, *7*(4), 1-31. (in Persian)

Shoujun, Y.; Fangmei, L.; Yong, Y., & Runtian, J. (2014). Organizational culture evolution: an imprinting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(6), 973 - 994.

Smith, E. M. (2003). Changing an organizations culcher correlates of success and failure. *Leadership & Organizational Development Journal*, *24*(5), 249-261.

Suppiah, V., & Singh, S. M. (2010). Organisational culture's influence on tacit Knowledgesharing -sharing behavior. *Jurnal of knowledge management*, *15*(3).

Terry, D. J.; Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: an intergroup perspective. *Personality and Socia Psychology Bulletin*, *27*(3), 267–280.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, *5*, 369–380.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(6), 291-300.

Yarmohammadi, M.; Moini, A., & Badie, K. (2012). Managing Change in Business Processes. *Information Technology Management*, *4*(11), 198-175. (in Persian)

Yemeni Dori Sarkhabi, M.; Sohrabi, M.; Goldesta, A., & Samarah, J. (2017). An Analysis of the status of factors affecting research experiences (thesis process) of graduate students and its changes at Shahid Beheshti University. *Iranian Higher Education Association Quarterly*, *8*(1), 18-1. (in Persian)

Zinnipour, H., & Mirmakli, S. M. (2008). Designing and validating an appropriate organizational change model based on inter-organizational factors for public comprehensive universities. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, *15*(3), 52-31. (in Persian)

Haerudin, S. B. (2016). International Review of Management and Business Research. *Peshawar*, *5*(3), 827-843.

Swain, V. D.; Saha, K.; Reddy, M. D.; Rajvansh, H. y.; Abowd, G. D., & Choudhury, M. D. (2020). Modeling organizational culture with workplace experiences shared on glassdoor. *Conference on Human Factors in Computing SystemsApril 2020 Pages 1-15https://doi.org/10.1145/3313831.3376793*.

Panfilova, E.; Borisova, V.; Demkina, O.; Galichkina, M., & Vorona-Slivinskaya, L. (2020). Investigating the relationship between knowledge management and organizational culture of employees of narxoz university in 2018. *Journal of management and accunting studies*, *8*(25), 12-17.

Will, M. G., & Mueller, J. (2020). Towards a micro-foundation of organizational change: conceptual requirements for a micro-macro framework of change. Int. *J. Learning and Change*, *12*(2), 169-189.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

# طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی

**تکتم ثقفی**
گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
**محمود قربانی***
گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
**نازیا سادات ناصری**
گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
DOI: 10.22067/pmt.v12i2.88304

## چکیده

استقرار سازمان مربی‌گرا با بهبود شایستگی و آموزش کارکنان به گسترش همزمان یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی مرتبط است؛ ازاین‌رو هدف این پژوهش، طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان است. پژوهش از بُعد روش، ترکیبی؛ از بُعد راهبرد، پیمایشی – توصیفی و از بُعد هدف، کاربردی است. در بخش کیفی، جامعه شامل ۲۵ نفر از خبرگان بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان‌های خراسان به تعداد ۳۹۷ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و ۱۹۶ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با جمعیت استان‌ها انتخاب شدند. ابزار تحقیق، پرسشنامه برگرفته از بخش کیفی تحقیق بود که پس از تأیید روایی صوری، محتوایی و سازه و تأیید پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS و Amos استفاده شد. یافته‌ها حاکی از برازش مناسب مدل ارائه‌شده، بود. نتایج در مدلی متشکل از ۲ متغیر، ۷ بُعد و ۲۷ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص استخراج شد. ابعادی همچون فرایند استقرار و سطوح یادگیری به ترتیب بیشترین اهمیت را در متغیرهای سازمان مربی‌گرا و یادگیری سازمانی در دانشگاه دارا بودند. با توجه به نتایج می‌توان گفت استقرار سازمان مربی‌گرا می‌تواند موجب دستیابی به یادگیری سازمانی مطلوب در دانشگاه فرهنگیان شود و زمینه ایجاد، فرآیند و سطوح فردی، گروهی و سازمانی می‌توانند در استقرار مربی‌گری سازمانی مؤثر باشند.

**کلید واژه‌ها:** سازمان مربی‌گرا، مربی‌گری سازمانی، یادگیری سازمانی، دانشگاه فرهنگیان.

---

* نویسنده مسئول: Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۳

**مقدمه**

امروزه با توجه به فضای رقابتی، سازمان‌هایی که تمایل به حفظ و بقا دارند، باید در مورد فرآیندها و ابزارهایی که مدیران را برای دستیابی به آن چالش‌ها آماده می‌کند، آگاهی لازم را کسب نمایند و از آن بهره گیرند. در نتیجه لازم است سازمان‌های پیشرو برای ارتقاء مهارت جهت دستیابی به اهداف مشخص به‌ویژه یادگیری سازمانی، برای مربی‌گری به عنوان یکی از بهترین راه‌ها برای حفظ کارمندان وفادار در طول زمان، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند. این امر از طریق سرمایه‌گذاری در برنامه‌هایی حاصل می‌شود که شامل آموزش و انتقال دانش با هدف دستیابی به نتایج بهتری است که می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد (Zuniga, Castillo, Montana & Castillo, 2020). رشد مربی‌گری در سازمان‌ها، بسیار چشمگیر بوده‌است و به عنوان ابزاری مهم برای حمایت از مدیران جهت تسهیل در مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی، آموزش و حفظ کارکنان اصلی برای نقش‌های رهبری در آینده مطرح‌شده‌است (Chan & Burgess, 2015). به عبارتی گسترش مربی‌گری در سازمان‌ها نشان‌دهنده استفاده بالقوه آن به عنوان ابزاری برای بهبود توسعه سرمایه انسانی در سازمان است و سازمان‌ها به مربی‌گری به عنوان بخشی از توسعه منابع انسانی چشم دارند و به دنبال تأثیرات مثبت مربی‌گری بر کارکنان و سازمان‌ها هستند (Utrilla,Grande, Lorenzo, 2015). مربی‌گری را می‌توان یک روش نوین و کاربردی در توسعه منابع انسانی در نظر گرفت که سعی دارد به اهدافی چون بهبود عملکرد، اثربخشی سازمان و کارکنان، تغییر رفتار، بهبود یادگیری سازمان و کارکنان، توسعه دانش، مهارت‌ها و ظرفیت افراد دست یابد (Dehghanan, Kamali, & Turkestani, 2016). رهبران نیز جهت پاسخگویی به چالش‌های پیش‌رو، باید خود را برای توسعه نقاط قوت شخصی و شغلی آماده کنند، در نتیجه توسعه رهبران از طریق اجرای برنامه‌های مبتنی بر مربی‌گری به بخش جدایی‌ناپذیری از فرهنگ‌سازمانی تبدیل می‌شود (Roupnel, Rinfre & Grenier, 2019). رهبران منابع انسانی می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مربی‌گری، بستر مناسبی را برای رشد فرهنگ توسعه‌ای و یادگیری فردی و سازمانی فراهم نمایند (Daglass, Ridelamiliyar, Gant & Rebecal, 2016). از طرفی مربی‌گری یکی از استراتژی‌های مفید برای توسعه قابلیت‌های مدیریت تغییر است و سازمان‌هایی که دارای فرهنگ‌های مربی‌گری قوی هستند، به عملکرد و نتایج تجاری بهتری دست خواهند یافت (Filipkowski, Ruth & Heverin, 2018). به عبارتی در صورت استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها می‌توان به بهبود عملکرد و مهارت، رشد فردی، نتایج مورد انتظار و تغییر رفتار امیدوار بود (Rosha & Lace,2016). سازمان‌های مربی‌گرا علاوه بر توسعه الگوهای یادگیری سازمانی، می‌توانند بستر مناسبی را برای غنی‌سازی اهداف فردی و سازمانی، اعتمادسازی، افزایش سطح ارتباطات فردی و

سازمانی و افزایش مشارکت افراد و گروه‌ها در اخذ تصمیمات سازمانی فراهم کنند (Moghli, Ahmadi, Azar & Khodami, 2013). از سویی دیگر یادگیری سازمانی در سازمان‌های امروزی امری الزامی است و موفقیت سازمان‌ها با یادگیری سازمانی مرتبط خواهد بود، زیرا سازمان‌ها دیگر به استناد اطلاعات قدیمی خود، قادر به حل مشکلات کنونی نیستند (Enayati & Davoodi, 2016). به‌طوری‌که موفقیت و بقاء سازمان‌ها به میزان مهارت و دانش کارکنان آن سازمان وابسته است و یادگیری سازمانی به عنوان یکی از روش‌های ارتقاء این مهارت و دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد (Dehghani Soltani, Mesbahi & Jamali, 2020). به‌تبع آن در مؤسسات آموزشی نیز یادگیری یکی از دستورالعمل‌های اساسی است و همواره یکی از مهم‌ترین چالش‌های مؤسسات آموزشی این است که چگونه بتوانند دانش و مهارت فراگیر آن را توسعه دهند که در این راستا، بهره‌گیری از فنون و روش‌های نوینی چون مربی‌گری به بهبود شایستگی‌های افراد کمک می‌کند (Abay, Turan, Odabası & Elcin, 2017). در نتیجه در فضای علمی و پژوهشی طراحی و ارزیابی برنامه‌هایی از جمله مربی‌گری یک اولویت اساسی در دستور کار سیاست‌گذاران در آموزش عالی است؛ که می‌تواند منجر به بهبود یادگیری سازمانی در فضای دانشگاه شود (Oreooopoulos, Petronijevic, logel & Beattie, 2020). نتایج مطالعات نیز مؤید این مطلب است که مربی‌گری روش مؤثر در اجرای یادگیری نیروی انسانی است؛ چراکه مربی‌گری به‌واسطه ارتباط مستقیمی که با توسعه انسانی دارد، می‌تواند موجب افزایش یادگیری گردد و لازم است دانشگاه‌ها برای استقرار یک نظام آموزشی مؤثر به این امر توجه کنند. با این وصف، پژوهش‌ها نشان از این دارد که مربی‌گری به مسئله‌ای مغفول در دانشگاه‌ها تبدیل‌شده و چالش‌های دانشجویان و فارغ‌التحصیلان نشان از آن دارد که آموزش عالی در دستیابی به اهداف خود موفق نبوده‌است؛ به‌طوری‌که غفلت کارکنان و مدیران دانشگاه از مربی‌گری را می‌توان یکی علل این ناکامی دانست و در صورت استفاده از روش‌های نوینی از جمله مربی‌گری، می‌توان به رشد و توسعه افراد و بهبود عملکرد آنان و همچنین دستیابی آموزش عالی به اهداف خود امیدوار شد (Saeedi Klokhi, Bazrafshan Moghadam & Saeedi Rezvani, 2016). آن‌گونه که بیان شد توجه به یادگیری سازمانی برای بقاء و حفظ موفقیت سازمان دارای اهمیت است و توجه به استقرار سازمان مربی‌گرا، یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به یادگیری سازمانی منجر گردد، از طرفی در میان سازمان‌های مختلف، می‌توان دانشگاه را با توجه به ماهیت خدماتی که ارائه می‌دهد، یکی از پیچیده‌ترین نهادها دانست و اهمیت دانشگاه فرهنگیان از یک‌سو به‌عنوان یک نهاد آموزش عالی که می‌تواند منجر به افزایش و بهبود توسعه پایدار نیروی انسانی در کشور شود و از سوی

دیگر اهمیت نیروی انسانی خاصی که در این دانشگاه تربیت می‌شوند، اهمیت مطالعاتی را که بتواند ضمن طراحی مدل مناسب استقرار سازمان مربی‌گرا به یادگیری سازمانی در این دانشگاه منجر شود را مشخص می‌نماید. بنا بر نظر عباسی و حجازی، بررسی پژوهش‌های علمی در ایران نیز نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی به مفهومی که در نظام‌های آموزشی توسعه‌یافته مطرح‌شده‌است، در اینجا ایجاد نگردیده است (Abbasi & Hejazi, 2013) و علی‌رغم تحقیقات محدودی که صورت گرفته ابعاد و زوایای این موضوع به‌درستی تبیین نشده است. این تحقیق در پی آن است به این سؤال اساسی پاسخ دهد که مدل مطلوب جهت استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سازمان مربی گرا

مربی‌گری، رشته جدید علمی نیست که به‌یک‌باره ایجادشده باشد و قدمت آن احتمالاً باید به‌اندازه برگزاری اولین مسابقه تیراندازی در عصر حجر باشد. بااین‌حال تا اواخر دهه ۱۹۸۰، این مفهوم خارج از محیط ورزشی کاربرد چندانی نداشت (Safarzadeh, Ahmadi Sharif & Zakeri, 2011). استرن و ونزل (1999) معتقدند این کلمه از واژه کوکس[1] روستایی در مجارستان که در آن کالسکه‌های باکیفیت عالی ساخته می‌شود، گرفته‌شده است (Wilson, 2004). تاریخچه اولین مقاله تحقیقی مربی‌گری به گربای (1937) برمی‌گردد. ریشه ایده مربی‌گری سازمانی را می‌توان در تئوری y مک گریگور دانست؛ که در آن افراد به کار به‌عنوان بازی نگاه می‌کنند. به‌این‌ترتیب سازمان مربی‌گرا، سازمانی است که در آن مدیر همچون مربی، سازمان همچون محیط بازی و کارمند چون بازیکن ایفای نقش می‌کند. سازمان مربی‌گرا را می‌توان آخرین نسل سازمان‌های هدایتگر دانش و یادگیری تلقی کرد؛ سازمانی‌که با بهره‌گیری از مربی‌گری زمینه رشد و پرورش نیروی انسانی را فراهم کرده و موجب توسعه سرمایه انسانی و بهبود اثربخشی سازمانی می‌گردد (Moghli et al., 2013). در حقیقت سازمان مربی‌گرا سازمانی است که مربی‌گری را با هدف دستیابی به نتایج مدنظر در فرایند سازماندهی نهادینه می‌کند و بستر لازم برای ایجاد آن مستلزم توجه به ابعاد زمینه کسب‌وکار (برخورداری از مهارت جدید، استراتژی تعالی سازمانی و علاقه کارکنان به توسعه)، زمینه فرهنگی (ارزشمندی روابط مافوق و زبردستی، اعتماد سطح بالا، نگرش ارزشی به انسان، توجه به بهبود مستمر، توجه به تجربه و دانش تخصصی)، زمینه منابع انسانی (سبک‌های مدیریتی

1. Koce

حمایتی، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش خدمت مبتنی بر شایستگی، تمرکز بر نیروی داخلی، توجه به نقش‌های مشارکتی برای کارکنان، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه در کارکنان) می‌باشد ( Hunt & Weintraub, 2006). سازمان مربی‌گرا به دنبال افرادی‌است که علاقه‌مند به پیشرفت در مسیر شغلی خود باشند و افراد باهوش را بر اساس شایستگی‌های چندگانه، بجای مهارت صرف فنی انتخاب می‌کند و با مهیا ساختن شرایط ایجاد شایستگی کاری، تمایل کارکنان به یادگیری را افزایش می‌دهد و الهام بخشی، راهنمایی، توانمندسازی، ارتباطات و بازخورد را شالوده سازمان مربی‌گرا معرفی می‌کند (Moghli., et all,2013). امروزه بسیاری از سازمان‌ها به هدف ارتقاء عملکرد با کمک شیوه‌های آموزش ضمن کار و کسب دانش ضمنی به سمت تبدیل‌شدن به سازمان مربی‌گرا حرکت می‌کنند (Alwani & Khodami, 2017). درواقع سازمان‌های مربی‌گرا با تمایل به کسب قابلیت‌های مربی‌گری، سعی در ایجاد و گسترش فرهنگ یادگیری درونی‌شده در حین کار دارد. کاتل نیکوف (2010) رهبران سازمان‌ها، رهبران تیم‌ها، مشتریان، کارکنان و مربی‌گری را به عنوان ابعاد متعامل یک سازمان مربی‌گرا معرفی می‌کند (Katelnikov, 2010). همچنین سازمان مربی گرا بر توسعه شبکه بازخورد و روابط مبتنی بر اعتماد تأکید دارد. در این سازمان ارتباطات در همه جهات (عمودی و افقی) و در تمام سطوح میان افراد وجود دارد و چون افراد بدون مانع و راحت با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، موجب از بین رفتن ارشدیت می‌شود (Ahmadzadeh, Sayadi, Selajgeh & Sheikhi, 2017). مزایای مربی‌گری را نظیر مانند سایر مفاهیم رفتار سازمانی، می‌توان در سطح فردی چون یادگیری عمیق کار، انطباق بهتر با تغییرات و افزایش حس مسئولیت در برابر رفتارها و عملکرد، سطح تیمی چون شفاف‌سازی اهداف تیمی و شناخت بهتر موانع تغییر و در سطح سازمانی چون ایجاد محیط کاری پویا، ایجاد سیستم حمایتی در کل سازمان و درنهایت ایجاد سازمانی سالم بررسی نمود (Alwani & khodami, 2017). البته ممکن است سازمان‌ها در به‌کارگیری الگوی مربی‌گری با موانعی مواجه شوند. این عوامل تأثیرگذار را می‌توان در دو دسته عوامل محتوایی و عوامل ساختاری مورد بررسی قرار داد. عوامل محتوایی شامل عوامل زندگی سازمانی از جمله نظام انگیزشی ناکارآمد، نظام ارزشیابی نامناسب، عدم پذیرش الگوی مربی‌گری از سوی مسئولین، عدم وجود نظام شناسایی مدیران و عدم‌حمایت کافی مدیران است ؛ عوامل ساختاری که ناشی از بروکراسی اداری است و شامل عواملی نظیر قوانین و مقررات، وجود ساختار سازمانی ناکارآمد و نظام پرداخت است (Yousefi, Mashali & Manti, 2017).

**جدول (۱): تعاریف مربی‌گری، سازمان مربی‌گرا و یادگیری سازمانی (منبع: محقق)**

| نویسنده | تعریف مربی‌گری و سازمان مربی‌گرا |
|---|---|
| بویتز (2019) | مربی‌گری، ابزاری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی است و باعث افزایش دستیابی به مهارت تفکر می‌شود. |
| احمدزاده، صیادی، سلاجقه و شیخی (2017) | سازمان مربی‌گرا، سازمانی است که مدیران نسبت به تدوین استراتژی منابع انسانی، خط‌مشی پرورش منابع انسانی، یکپارچگی پرورش منابع انسانی، برنامه‌ریزی برای پرورش افراد و توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و کار راهه شغلی اقدام می‌کنند به‌طوری‌که مربی‌گری با خط‌مشی منابع انسانی همسو باشد. |
| الوانی و خدامی (2017) | سازمان مربی‌گرا و مربی محور، سازمانی است که به دنبال رشد و پرورش نیروی انسانی خود با استفاده از شگرد مربی‌گری است. |
| داگلاس (2016) | پیاده‌سازی مربی‌گری، شرایط رشد فرهنگ توسعه‌ای و یادگیری فردی و سازمانی را ایجاد می‌کند. |
| استمن (2016) | مربی‌گری، بهتر از فنون عادی می‌تواند موجب تقویت مهارت افراد و یادگیری بهتر شود. |
| لازان (2015) | مربی‌گری اجرایی روند تجهیز افراد با ابزار، دانش و فرصت است که شامل آموزش مهارت‌ها در زمینه یک-سری فعالیت‌های مداوم می‌باشد که به مسائل جاری فرد اختصاص دارد. |
| آتریلا و همکاران (2015) | مربی‌گری فرایند طراحی‌شده توسط سازمان است که شامل دو طرف (مربی و متربی) با هدف اصلاح مشکلات مربوط به عملکرد، بهبود مهارت مربیان و افزایش توانایی برای کمک به پیشرفت شغلی می‌شود. |
| هانافی و ویتولانو (2013) | مربی‌گری همکاری بین مشتری در سطح مدیریت و مربی استخدام‌شده توسط یک سازمان برای کمک به کارمند در تبدیل‌شدن به یک مدیر مؤثر است و در اجتماعی‌سازی کارمندان مفید خواهد بود. |
| موغلی و همکاران (2013) | سازمان مربی‌گرا یکی از چهره‌های جدید سازمانی است که هدف از ایجاد آن انتقال دانش و بهبود کیفیت زندگی کاری و شخصی افراد از طریق توسعه و پرورش آنهاست و بر مربی‌گری تمرکز دارد. |
| هانت و وینتراب (2006) | سازمان مربی‌گرا، سازمانی است که با فراهم ساختن عواملی چون فرهنگ مربی‌گری، زمینه کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی، بستر را برای بهره‌گیری از مزایای مربی‌گری فراهم می‌کند. |
| بتیس، اوتلند و گویلری (2018) | یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد خود را به‌سرعت با تغییرات محیطی سازگار نماید. |
| جاکوب (2015) | یادگیری سازمانی ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت هدفمند است. |
| ممبینی (2015) | یادگیری سازمانی فرایندی پویا جهت گسترش منابع و بهبود عملکرد سازمانی است متشکل از خلق و کسب و جمع‌آوری دانش که به مدیران کمک می‌کند از حالت انفعالی به حالت فعال حرکت کنند. |
| هاگن (2012) | یادگیری سازمانی فرایند تولید دانش است که در بهبود مهارت‌های انسانی اثربخش است. |
| ناجولی (2009) | یادگیری سازمانی سیستمی از فرایندهایی است که سازمان را قادر به تبدیل اطلاعات به دانش نماید. |
| گارسیا مورالز و | یادگیری سازمانی را قابلیت سازمانی برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته تعریف می‌کنند که |

| | |
|---|---|
| لورنز (2007) | توانایی کسب و بهره‌وری از دانش ضمنی و صریح و تشریک دانش در سازمان دارد. |
| لین و هانگ و مک لین (2007) | یادگیری سازمانی، فرایند چگونگی رخداد یادگیری در سازمان است و هماهنگی بیشتر بین فرایند راهبردهای سازمان، فرهنگ و محیط رقابتی را فراهم می‌سازد. |
| کروسان و برداو (2003) | یادگیری سازمانی فرایند تغییر در فرد و گروه تحت تأثیر سازمان است و زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه شود، رخداده و دانش در فرایند، فرهنگ، استراتژی و ساختار سازمان جای می‌گیرد. |

**یادگیری سازمانی**

تاریخچه پیدایش یادگیری سازمانی به زمان پیدایش سازمان برمی‌گردد، زمانی که بشر برای ادامه بقاء خود ناچار شد از روش‌های جدیدی کمک بگیرد.در قرن نوزدهم همزمان با انقلاب صنعتی با هدف تأمین مهارت‌های فنی بحث آموزش کارکنان مطرح شد. در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۳۰ با مطرح‌شدن نظریه مدیریت رفتار سازمانی و رشد نظریه‌های توسعه‌سازمانی در ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ زمینه بروز یادگیری سازمانی ایجاد گردید (Laiken, 2001). یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌ها در سطح فردی و گروهی با انطباق در سطح سازمانی است (Torani, Sadeghi & Namdar Hajieh Agha, 2018). یادگیری سازمانی، فرایندی است که طی آن با تغییر قوانین و راهبردهای سازمانی، مدل‌های مشترک سازمانی تغییر کرده، نتایج بهبود می‌یابد و پیامدهای مطلوب حاصل می‌شود (Choe, 2004). مورالس (2006) یادگیری سازمانی را به‌مثابه فرآیندی می‌داند که از چندین مرحله تشکیل‌شده‌است و با اجرای آن سازمان به سمت یادگیری حرکت می‌کند و در طی این فرایند یک واحد آموزشی به‌طور مداوم سطح تفکر اعضا و عملکرد واحد را از طریق فعالیت‌های کسب دانش، انتشار و اشتراک دانش بهبود می‌بخشد(Abbasi & Hejazi, 2013). هو (2014) یادگیری سازمانی را شامل سه مرحله اکتساب، اشتراک و ذخیره‌سازی دانش معرفی نمود. با توجه به سطوح مختلف سازمان می‌توان یادگیری را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم نمود(Khodadadi Hosseini & Lajevardi, 2020). چون یادگیری فرایند تغییر در دانش سازمانی است، می‌توان چهار نوع متفاوت یادگیری(یادگیری انطباقی، یادگیری باز سازنده، یادگیری فرایندی یادگیری عملی) را برای آن در نظر گرفت(Marquradt, 2003).

**سازمان مربی‌گرا طرحی برای یادگیری سازمانی**

مربی‌گری در فرایند یادگیری سازمانی و پرورش افراد نقش ارزنده‌ای دارد و اجرای فرایندهای مربی‌گری برای کارکنان و سازمان مزایایی را به دنبال خواهد داشت. در نتیجه بایستی مدیران منابع انسانی در سطح سازمانی از ایجاد، حفظ و گسترش روابط مربی‌گری به جهت محقق شدن فعالیت‌های توسعه مدیریت پشتیبانی کنند (Rasooli, 2011). استقرار سازمان مربی‌گرا به عنوان یک سازوکار عملیاتی و مدیریتی،

می‌تواند با برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت بر اقدامات مربی‌گری، موجب گسترش همزمان دانش حکمت‌گرا (خرد مدار) و توسعه نیروی انسانی در سازمان شود (Moghli et al., 2013). نادری بنی (2017) به سه سبک یادگیری کارکنان (توسعه حین انجام شغل شامل مربی‌گری، شناسایی پروژه‌های توسعه‌ای از طریق مشاهده با حدود هفتاد درصد، یادگیری اجتماعی شامل ارشاد و مشارکت در گروه‌های حرفه‌ای آموزش با حدود بیست درصد و آموزش با حدود ده درصد) اشاره‌کرد که به مشارکت بهتر و مؤثرتر کارکنان در جریان یادگیری سازمانی منجر می‌شود (Naderi Bani, 2017). مربی‌گری به بخشی جدایی‌ناپذیر از توسعه کارکنان، برنامه‌های رهبری و یادگیری سازمانی تبدیل شده است و ازآنجاکه با ایجاد بستر لازم برای پشتیبانی از کارکنان برای حمایت مؤثرتر از اهداف سازمانی، به برنامه‌های استراتژیک مدیریت منابع انسانی مرتبط است، با محبوبیت روزافزونی در دنیای کنونی روبرو است ( Chan & Burgess, 2015). چون مربی‌گری رابطه حمایتی بین مربی و متربی می‌باشد، لازم است مربی سطح گسترده‌ای از مهارت‌های فناوری را به‌منظور حمایت از متربی در جهت دستیابی راحت‌تر به اهداف موردتوافق، توسعه عملکرد و بهبود اثربخشی سازمانی فراهم کند (Kill burg & Levinson, 2008).

**پیشینه تحقیق**

نگاهی به مطالعات نشان می‌دهد علی‌رغم نتایج و مزایای سازمان مربی‌گرا، این موضوع دارای پیشینه‌ی تحقیقاتی بسیار محدودی است و چنان‌که الوانی و خدامی (2017) بیان کردند، تحقیقات موجود بیشتر بر مفهوم مربی‌گری، آن‌هم به صورت منفرد اشاره دارد و به‌ندرت به موضوع سازمان مربی‌گرا و مفهوم سازمانی آن پرداخته است. در ادامه به برخی از تحقیقات انجام‌شده اشاره می‌شود.

ارپولز و همکاران (2020) در مقاله‌ای با عنوان بهبود نتایج یادگیری دانشجویان با استفاده از مربی‌گری با بررسی تأثیرات برنامه مربی‌گری بر یادگیری ۳۰۰۰ دانشجوی کارشناسی ارشد در کانادا با به‌کارگیری مصاحبه نیمه ساختاریافته، نشان داد گسترش برنامه مربی‌گری با توجه به کم بودن هزینه‌های مرتبط با اجرای آن، می‌تواند تأثیرات مثبتی بر تجربیات دانشجویان بگذارد.

بویتز و همکاران (2019) در مقاله‌ای برگرفته از رساله دکتری با عنوان مربی‌گری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی، مربی‌گری را ابزاری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی معرفی می‌کند و نشان داد مربی‌گری دستیابی به هدف را افزایش می‌دهد و با افزایش مهارت تفکر باعث یادگیری عمیق‌تر می‌شود و مربی‌گری شناختی-رفتاری که راه‌حل محور است، معتبرترین رویکرد جهت دستیابی به یادگیری است.

ماتسو (2018) در مقاله‌ای با عنوان چگونگی تأثیرگذاری مربی‌گری مدیریت بر یادگیری فردی، با بررسی بر روی ۵۰۹ نفر در صنایع خودرو و الکترونیک ژاپن، نشان داد مربی‌گری مدیریت به‌طور مستقیم بر

یادگیری تیمی و فردی تأثیر می‌گذارد و بازخورد به‌عنوان واسطه مهم بین مربی‌گری مدیریتی و یادگیری تیمی، نقش ایفا می‌کند و مدیران تسهیل‌کننده مهارت‌های مربی‌گری هستند.

لیمان و کوان و هوت (2018) در مقاله‌ای با عنوان یادگیری سازمانی، با مطالعه بر روی مدیران، اعضای هیئت‌علمی، دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشکده پرستاری در غرب امریکا نشان دادند شخصیت، چشم‌انداز، رهبری مشارکتی و انعطاف و استفاده از الگوی مربی‌گری در یادگیری سازمانی مؤثرند.

ابای و ترا (2017) در مقاله‌ای با عنوان معلم ترجیحی در آموزش مهارت‌های مربی‌گری، با مطالعه بر روی ۴۷۶ دانشجوی سال سوم دانشکده پزشکی، ضمن تعیین ۱۳ معیار برای ارزیابی مهارت‌های مربی‌گری، بیان کردند مهارت‌های مربی‌گری تأثیر مثبتی بر عملکرد دانشجویان دارد و دانشجویان از نحوه آموزش مربیانی که از مهارت‌های مربی‌گری مناسب‌تری برخوردار بودند، رضایت بیشتری داشتند.

آچی و اسلیلتی (2016) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر مربی‌گری بر عملکرد کارکنان در زمینه مدیریت منابع انسانی با انجام یک مطالعه بر روی کارکنان بانک‌های لبنان، دریافت بین یک ناظر به‌منظور دستیابی به نتایج مثبت (عملکرد، توسعه و یادگیری به عنوان پیشتاز توسعه) و یادگیری، رابطه مستقیمی است و وظیفه سرپرستان را تسهیل یادگیری انعکاسی از طریق مربی‌گری معرفی کرد.

بررسی‌های فوق نشان می‌دهد هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به‌طور مشخص به تبیین و ارائه مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی نپرداخته‌اند و پژوهشگر قرار است با انجام این تحقیق، این خلأ پژوهشی را پر نماید. در این پژوهش محقق معتقد است طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با توجه به ابعاد آن می‌تواند به یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان بینجامد. بر همین اساس محقق به دنبال به‌کارگیری روش‌های پژوهشی معتبر و پایدار است تا مسئله را به صورت نظام‌مند بررسی کند. در ابتدا ادبیات تحقیق موردبررسی قرار گرفت و به دلیل جدید بودن موضوع تحقیق از نظرات خبرگان نیز استفاده شد. در این مرحله ابعاد و مؤلفه‌هایی انتخاب شدند که به لحاظ نظری و کاربردی قابل‌استفاده باشند.

با توجه به مطالب مطرح‌شده، این پژوهش به سؤال‌های زیر پاسخ خواهد داد:

مهم‌ترین ابعاد مدل سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟

مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

اولویت هریک از ابعاد مدل سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

اولویت هریک از مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

مهم‌ترین ابعاد مدل یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟
مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟
اولویت هریک از ابعاد مدل یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟
اولویت هریک از مؤلفه‌های مدل یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش پژوهش آمیخته می‌باشد که تمام ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در دور دلفی، برای تنظیم گویه‌ها در بخش کمی انتخاب شدند. در بخش کیفی، فرایند انجام تحقیق شامل دو مرحله است. در مرحله اول ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای بود. با مطالعه و تحلیل مبانی نظری، ابعاد و مؤلفه‌های استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله بعد، ابزار جمع‌آوری، انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه با رویکرد دلفی بود. در نتیجه جهت دسته‌بندی، تکمیل و تأیید اطلاعات جمع‌آوری‌شده از ادبیات موجود، شناسایی و تشکیل کارگروه دلفی (۲۵ نفر خبره) صورت گرفت. این افراد درباره موضوع پژوهش از دانش و تخصص کافی برخوردار بودند و بر اساس نمونه‌گیری غیر تصادفی و هدفمند (گلوله برفی) انتخاب‌شده‌اند. ویژگی‌های اعضای پانل دلفی عبارتند از: شرایط عمومی (دارای مدرک دکتری تخصصی، سابقه تدریس بالای پنج سال در یکی از مراکز آموزش عالی) و شرایط اختصاصی (استاد راهنما، مشاور، داور پایان‌نامه‌های دانشگاهی، دارای کتاب یا مقاله به چاپ رسیده در زمینه موضوع پژوهش در مجلات معتبر و مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان با داشتن حداقل ده سال سابقه مدیریتی). تمامی مراحل کار و پرسشنامه‌ها به رؤیت اساتید مرتبط رسید؛ بنابراین روایی ابزار تحقیق به صورت روایی صوری و محتوایی مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری، شامل کلیه رؤسا، معاونان، کارکنان تمام‌وقت و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های فرهنگیان در سه استان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی بودند. جامعه آماری ۳۹۷ نفر بودند، حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعیین شد و تعداد نمونه ۱۹۶ نفر مشخص شد. پرسشنامه‌ها به روش طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه (متناسب با تعداد کارکنان هر استان) بین نمونه‌های آماری توزیع شد. در پایان تعداد ۲۰۸ پرسشنامه غیر مخدوش به دست محقق رسید. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در این مرحله، از روش دو مرحله‌ای هالاند برای مدل یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق برآورد روایی و پایایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق شاخص برازندگی، ضرایب تعیین و

تحلیل مسیر است (Hulland & Baumgartner,2018). پرسشنامه ۲۰۶ سؤالی مذکور که بر مبنای ابعاد و مؤلفه‌های مدل پژوهش در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از بسیار موافق تا بسیار مخالف) طراحی و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده بود، ۳۲ شاخص سازمان مربی گرا را توسط ۷۲ سؤال و ۹۴ شاخص مدل یادگیری سازمانی را توسط ۱۳۴ سؤال مورد سنجش قرار داد. ۱۶ سؤال بُعد زمینه ایجاد سازمان مربی‌گرا، ۱۰ سؤال بُعد فرایند استقرار سازمان مربی‌گرا و ۱۵ سؤال بُعد سطوح تحلیل استقرار سازمان مربی‌گرا، ۴۳ سؤال بُعد عناصر یادگیری سازمانی، ۲۲ سؤال بُعد فرایند یادگیری، ۱۵ سؤال بُعد سطوح یادگیری و ۱۴ سؤال بُعد انواع یادگیری سازمانی را مورد سنجش قرار داد. داده‌ها در این بخش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS و AMOS تحلیل گردید.

**یافته‌های پژوهش**

در بخش کیفی و طی فرایند دلفی سؤالات تشکیل‌دهنده هریک از این ابعاد و مؤلفه‌ها مشخص شد؛ به‌این‌ترتیب که این ابعاد پیشنهادی استخراج شده از تحقیقات پیشین، در ابتدا مشتمل بر ۱۱ بُعد و ۱۲۷ مؤلفه بود و در ادامه فرایند و انجام چهار دور دلفی، ۷ بُعد و ۲۷ مؤلفه نهایی شد. پایایی ابعاد و مؤلفه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای ۰/۸۸۸ موردسنجش قرار گرفت و خبرگان پس از طی چهار مرحله دلفی با ضریب توافق کندال ۰/۷۹۲ با درجه معناداری ۰/۰۰۱ به‌اتفاق نظر رسیده‌اند. هریک از این سؤالات در یک مقیاس عقیده‌سنج لیکرت مورد سنجش و پایش قرار گرفت و بر پایه امتیازات حاصل‌شده از دیدگاه خبرگان برای ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق، آماره‌های توصیفی مرکزی و پراکندگی آن برای پرسشنامه سازمان مربی‌گرا (۷۲ سؤال) و یادگیری سازمانی (۱۳۴) سؤال موردسنجش قرار گرفت.

متغیر استقرار سازمان مربی‌گرا با چهار بُعد زمینه ایجاد، فرایند استقرار و سطوح تحلیل مورد بررسی قرار گرفت. چهار مؤلفه فرهنگی، مدیریت منابع انسانی، محیط آموزشی و نیروی انسانی برای بُعد زمینه ایجاد بررسی شد. در مؤلفه فرهنگی، شاخص‌هایی نظیر نگرش غیر ابزاری به کارکنان، توجه به ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌گذاری به توسعه مستمر و تنوع روش‌های یادگیری موردسنجش قرار گرفت. در مؤلفه مدیریت منابع انسانی، شاخص‌هایی نظیر انتخاب بر اساس شایستگی، به‌کارگیری سبک‌های مختلف مدیریت، دارا بودن دیدگاه درست و تمرکز بر نیروی کار داخلی بررسی شد. در مؤلفه منابع انسانی به شاخص‌هایی چون پرورش منابع انسانی، به‌کارگیری مهارت مربی‌گری، عوامل شخصیتی متربی و الگوسازی ویژگی ورزش در محیط کار اشاره شد. در بُعد فرایند استقرار مؤلفه‌های کنش، اجرا و پایش بررسی شد. در مؤلفه کنش، تعریف وضعیت موجود، طراحی رفتارهای جدید و تفاهم بر سر آن بررسی شد. در مؤلفه اجرا شاخص‌هایی نظیر جاری کردن رفتار جدید و استفاده از فنون کاربردی و تمرین

مهارت بررسی شد. در مؤلفه پایش، شاخص‌هایی نظیر ارزیابی اثربخشی مربی‌گری و نظارت بر پیشرفت بررسی شد. در بُعد سطوح استقرار سطوح فردی، گروهی و سازمانی تحلیل شد. در مؤلفه فردی، توسعه خلاقیت، بهره‌گیری از فرصت، توسعه آگاهانه مسیر پیشرفت شغلی، تعادل بین زندگی شخصی و کاری بررسی شد. در مؤلفه گروهی بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد تیمی بررسی شد. در مؤلفه سازمانی شاخص‌های نوآوری و تحول سازمانی، خلق ارزش‌های فرهنگی و بهبود فرایند سازمان بررسی شد.

در متغیر یادگیری سازمانی چهار بُعد عناصر، فرایند، سطوح و انواع یادگیری بررسی شد. در این پژوهش عناصر لازم برای اجرای یادگیری سازمانی در پنج دسته اصلی موردسنجش قرار گرفت. در مؤلفه فرهنگ شاخص‌هایی نظیر پشتیبانی از تجربه‌اندوزی، ارزشمند بودن منابع انسانی، عدم تبعیض، ارزشمند بودن بازخورد، جو اعتماد و حمایت از فرهنگ یادگیری بررسی شد. در مؤلفه رهبری، شاخص‌هایی نظیر طراح بودن، ناظر بودن، مخاطره‌پذیری، پذیرش تغییر، استقبال از بازخورد بررسی شد. در مؤلفه نیروی انسانی شاخص‌های فرهنگ نوآوری، مهارت، آموزش مداوم، ریسک‌پذیری، کشف و به‌کارگیری قابلیت‌ها و انتقال دانش به دیگران بررسی شد. در مؤلفه ساختار، شاخص‌هایی نظیر ارتباط یا محیط بیرونی، مبادله اطلاعات، کار و یادگیری تیمی، ساختار مناسب یادگیری، تفویض اختیار، پاداش، مشارکت، منابع مالی بررسی شد. در مؤلفه تفکر و بینش استراتژیک شاخص‌هایی نظیر چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی و راهکار بررسی شد. در مؤلفه فناوری اطلاعات و ارتباطات، شاخص‌هایی نظیر فراهم بودن زیرساخت، دسترسی، توانمندسازی و استفاده از فناوری بررسی شد. بُعد فرایند یادگیری سازمانی با چهار مؤلفه مورد بررسی قرار گرفت. در مؤلفه اکتساب / خلق دانش، شاخص‌هایی نظیر شناسایی اطلاعات جدید، تبادل و ذخیره‌سازی اطلاعات، گزارش‌دهی سریع و مداوم، تغییر نگرش کارکنان بررسی شد. در مؤلفه تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات، شاخص‌هایی نظیر بهره‌گیری از مدل ذهنی افراد، توان تعبیر و تفسیر نیروی انسانی، مبادله آموخته‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری و استفاده از بازخورد بررسی شد. در مؤلفه به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش، شاخص‌هایی نظیر کسب مهارت عملی، الگوگیری از روش‌های موفق، خلق دانش صریح، انسجام‌بخشی و کاربرد اطلاعات در عمل بررسی شد. در مؤلفه نهادینه‌کردن دانش شاخص‌های نظیر تبدیل دانش نظری به عملی، عمومی شدن دانش در سراسر سازمان، توان همنوایی سازمان با تقاضاهای محیطی و توسعه مزیت رقابتی بررسی شد. در بُعد سطوح تحلیل با توجه به سطوح مختلف سازمان، یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بررسی شد. در مؤلفه فردی

شاخص‌های منابع یادگیری، وقت یادگیری، رشد از طریق یادگیری، جایزه یادگیری، یادگیری مداوم بررسی شد. در مؤلفه تیمی شاخص‌های یادگیری تیمی، همکاری باز و پاداش به موفقیت گروهی بررسی شد. در مؤلفه سازمانی شاخص‌های سیستم ادغام شونده، توانمندسازی کارکنان، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی بررسی شد. در بُعد انواع یادگیری سازمانی، چهار نوع مختلف یادگیری بررسی شد. در مؤلفه یادگیری تطبیقی که جنبه سازگاری دارد، شاخص‌های انطباق درونی و خارجی و در مؤلفه یادگیری پیشگیرانه شاخص‌های شناسایی فرصت‌های آتی، اجتناب از نتایج تجارب منفی، در مؤلفه یادگیری فرآیندی شاخص‌های اهمیت یادگیری، بهبود سیستم یادگیری، نوسازی هنجارهای رفتاری و در مؤلفه یادگیری عملی که بر پایه چرخه کامل یادگیری بناشده است، شاخص‌های یادگیری برای حل مشکلات، تغییر در ساختار دانش و بکار بستن واقعی راه‌حل یادگیری به‌صورت تیمی بررسی شد. در بخش کمی نیاز بود که پرسشنامه در بین تعدادی از افراد نمونه توزیع و پایایی در یک نمونه‌ی کوچک از جامعه آماری سنجیده شود. بر این اساس، پرسشنامه در بین جامعه آماری آزمایشی توزیع و سپس آلفای کرونباخ آن با توجه به حذف یک‌به‌یک سؤالات سنجیده شد. پس از تأیید پایایی پرسشنامه و توزیع آن در نمونه‌ی آماری اصلی در جامعه‌ی پژوهش، پایایی آن در نمونه آماری نیز آزمون شد که نتیجه‌ی آن در جدول شماره ۲ نشان داد هر سه پرسشنامه از پایایی بسیار بالایی برخوردار می‌باشند.

**جدول (۲): آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها در نمونه آماری آزمایشی و اصلی (یافته‌های پژوهش)**

| | | پرسشنامه سازمان مربی‌گرا | پرسشنامه یادگیری سازمانی | پرسشنامه تجمیعی |
|---|---|---|---|---|
| آلفای کرونباخ | نمونه آماری آزمایشی | ۰/۹۶۳ | ۰/۹۸۱ | ۰/۹۸۴ |
| | نمونه آماری اصلی | ۰/۹۸۴ | ۰/۹۸۸ | ۰/۹۸۷ |
| تعداد آیتم‌ها | | ۷۲ | ۱۳۴ | ۲۰۶ |

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع‌شده در نمونه اصلی، نتایج در سه بخش کلی توصیف مشخصات جمعیت‌شناسی، توصیف متغیرهای تحقیق و بررسی مدل قابل‌ارائه است. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناسی افرادی که در بخش کمی شرکت نموده‌اند در جدول شماره ۳ ، آورده شده‌است.

**جدول(۳): مشخصات جمعیت شناختی (یافته‌های پژوهش)**

| جنسیت | تحصیلات | استان خدمت | سن به سال | سابقه خدمت به سال |
|---|---|---|---|---|
| زن ۴۲.۳٪ | لیسانس ۱۹.۲٪ | خراسان رضوی ۵۳٪ | بین ۲۶ تا ۳۵ ۱۷.۳٪ | کمتر از ۵ ۱.۹٪ |
| مرد ۵۷.۷ ٪ | فوق‌لیسانس ۵۱.۹٪ | خراسان جنوبی ۲۵٪ | بین ۳۵ تا ۴۵ ۲۶٪ | بین ۶ تا ۱۰ ۲.۹٪ |
| | دکتری ۲۸.۸٪ | خراسان شمالی ۲۲٪ | بین ۴۶ تا ۵۵ ۴۷.۱٪ | بین ۱۱ تا ۱۵ ۲۱.۲٪ |
| | | | بالاتر از ۵۵ سال ۹.۶٪ | بین ۱۶ تا ۲۰ ۲۵٪ |
| | | | | بالاتر از ۲۰ ۴۹٪ |

سپس نوبت ارزیابی مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی است. در مرحله اول، از برآورد روایی و پایایی به‌منظور بررسی مدل و در مرحله دوم از تحلیل مسیر، شاخص برازش و ضرایب تعیین جهت استفاده شد.

**اعتبار سنجی مدل‌های اندازه‌گیری:** برای آزمودن مدل اندازه‌گیری در این پژوهش از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی جهت بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری استفاده‌شده است و از آزمون روایی همگرا و روایی واگرا جهت بررسی آزمون روایی مدل اندازه‌گیری استفاده‌شده است.

**روایی واگرا (تشخیصی):** این شاخص توانایی یک مدل را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد. جهت سنجش آن از شاخص بار مقطعی استفاده می‌شود. بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان مربوط به خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد. نتایج نشان داد دارای بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر در حد قابل‌قبول بودند. (Gholamzadeh, Azar & Ghanavati, 2012).

**پایایی ترکیبی:** پس از ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق و تبیین مؤلفه‌ها، لازم است سازگاری درونی و اعتبار مدل موردسنجش قرار گیرد. برای این منظور در الگوسازی معادلات ساختاری از پایایی سازه و واریانس استخراج‌شده استفاده می‌شود. با توجه به اینکه پایایی مرکب متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ می‌باشد؛ می‌توان گفت کلیه متغیرهای پژوهش از وضعیت مناسب و قابل قبولی از نظر پایایی مرکب برخوردار هستند (Gholamzadeh, Azar & Ghanavati, 2012).

**اعتبار همگرا:** برای بررسی روایی مدل‌های اندازه‌گیری از روش اعتبار همگرا که مجموعه شاخص‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند، استفاده شد. استفاده از متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌شود. حداقل AVE معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرای کافی است. با توجه به اینکه کلیه مقادیر برای مؤلفه‌ها و سؤالات بالاتر از ۰/۵ می‌باشند؛ بنابراین روایی همگرا برای کلیه متغیرهای پژوهش در حد قابل‌قبول می‌باشد (Gholamzadeh et al., 2012).

نتایج تحلیل عاملی دو متغیر در شکل شماره ۱ و جداول ۴ الی ۷ ارائه‌شده است.

سؤال ۱). مهم‌ترین ابعاد مدل سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟ بار عاملی، میزان توانایی سنجش بُعد توسط مؤلفه را نشان می‌دهد و طیف آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و هر چه به ۱ نزدیک‌تر باشد، قوی‌تر بودن توانایی سنجش را نشان می‌دهد. مقادیر T نشان‌دهنده‌ی معنی‌داری رابطه متغیرها است. مقادیر T بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶ نشان‌دهنده‌ی عدم وجود اثر معناداری میان

متغیرهای مکنون است و اگر بین۱/۹۶ و ۲/ ۵۷۶ نشان‌دهنده‌ی اثر معناداری با بیش از ۹۵٪ است و اگر مساوی و بزرگ‌تر از ۲/۵۷۶ باشد، نشان‌دهنده‌ی اثر معناداری با بیش از ۹۹٪ است (Gholamzadeh, et al., 2012).

**جدول(۴):بررسی ابعاد مدل استقرار سازمان مربی‌گرا در سطح معناداری P<0.01**

| روابط ابعاد با متغیر سازمان مربی‌گرا در مدل | میزان بار عاملی | مقدار T | نتیجه | رتبه |
|---|---|---|---|---|
| فرایند یکی از ابعاد متغیر استقرار سازمان مربی‌گرا می‌باشد. | ۰ / ۹۶۴ | ۲۱۱/۲۸۵ | تأیید | ۱ |
| زمینه ایجاد یکی از ابعاد متغیر استقرار سازمان مربی‌گرا می‌باشد. | ۰ / ۹۵۱ | ۱۶۳/۰۳۲ | تأیید | ۲ |
| سطوح یکی از ابعاد متغیر استقرار سازمان مربی‌گرا می‌باشد. | ۰ / ۹۴۳ | ۱۱۷/۹۴۳ | تأیید | ۳ |

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۴، تمامی ابعاد شناسایی‌شده دارای توانایی سنجش متغیر سازمان مربی گرا می‌باشند.

سؤال ۲). مهم‌ترین مؤلفه‌ها مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟ با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۵ و طبق توضیحات سؤال ۱، تمامی مؤلفه‌های ابعاد متغیر سازمان مربی گرا مورد تأیید قرارگرفته‌اند.

**جدول(۵): بررسی مؤلفه‌های مدل استقرار سازمان مربی‌گرا در سطح معناداری p<0.01**

| روابط مؤلفه‌ها با ابعاد در مدل | میزان بار عاملی | مقدار T | نتیجه | رتبه |
|---|---|---|---|---|
| مؤلفه تیمی یکی از مؤلفه‌های بُعد سطوح می‌باشد. | ۰ / ۹۴۱ | ۱۷۲/۲۶۷ | تأیید | ۱ |
| زمینه فرهنگی یکی از مؤلفه‌های بُعد زمینه ایجاد می‌باشد. | ۰ / ۹۳۸ | ۸۸/۸۳۳ | تأیید | ۲ |
| مؤلفه منابع انسانی یکی از مؤلفه‌های بُعد زمینه ایجاد می‌باشد. | ۰ / ۹۲۹ | ۱۲۱/۴۹ | تأیید | ۳ |
| مؤلفه سازمانی یکی از مؤلفه‌های بُعد سطوح می‌باشد. | ۰ / ۹۲۹ | ۱۳۱/۰۵۲ | تأیید | ۴ |
| مؤلفه اجرا یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۹۲۷ | ۱۱۶/۷۳۵ | تأیید | ۵ |
| مؤلفه کنش یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۹۲۵ | ۱۵۱/۲۴۱ | تأیید | ۶ |
| مدیریت منابع انسانی یکی از مؤلفه‌های بُعد زمینه ایجاد می‌باشد. | ۰ / ۹۱۹ | ۱۲۰/۵۶ | تأیید | ۷ |
| مؤلفه فردی یکی از مؤلفه‌های بُعد سطوح می‌باشد. | ۰ / ۹۱ | ۶۳/۴۹۴ | تأیید | ۸ |
| محیط آموزشی یکی از مؤلفه‌های بُعد زمینه ایجاد می‌باشد. | ۰ / ۸۹۱ | ۷۶/۷۶۴ | تأیید | ۹ |
| مؤلفه پایش یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۸۹ | ۷۷/۳۰۱ | تأیید | ۱۰ |

سؤال ۳). اولویت هر یک از ابعاد مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از بار عاملی از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۴، مشاهده می‌شود بُعد فرایند با بار عاملی ۰/۹۶۴ بیشتر اولویت را دارد و سایر ابعاد پس‌ازآن قرار دارند.

سؤال ۴). اولویت هر یک از مؤلفه‌های مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از بار عاملی از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۵، مشاهده می‌شود که بیشتر اولویت را مؤلفه تیمی با میزان بار عاملی ۰/۹۴۱ دارا است.

سؤال ۵). مهم‌ترین ابعاد مدل یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟

**جدول (۶): بررسی ابعاد مدل یادگیری سازمانی در سطح معناداری p<0.01**

| روابط ابعاد با متغیر یادگیری سازمانی در مدل | میزان بار عاملی | مقدار T | نتیجه | رتبه |
|---|---|---|---|---|
| بُعد سطوح یکی از ابعاد متغیر یادگیری سازمانی می‌باشد. | ۰ / ۹۶۴ | ۲۲۵/۴۸۵ | تأیید | ۱ |
| بُعد فرایند یکی از ابعاد متغیر یادگیری سازمانی می‌باشد. | ۰ / ۹۵۱ | ۱۳۲/۶۲۹ | تأیید | ۲ |
| بُعد عناصر یکی از ابعاد متغیر یادگیری سازمانی می‌باشد. | ۰ / ۹۴۲ | ۱۵۴/۱۷۱ | تأیید | ۳ |
| بُعد انواع یکی از ابعاد متغیر یادگیری سازمانی می‌باشد. | ۰ / ۹۰۴ | ۶۲/۳۷۳ | تأیید | ۴ |

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۶، اقدام به بررسی این سؤال می‌شود. طبق توضیحات سؤال ۱ با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، تمامی ابعاد شناسایی‌شده مدل، مورد تأیید قرارگرفته‌اند.

سؤال ۶). مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کدام است؟ با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۷ و طبق توضیحات سؤال ۱ تمامی مؤلفه‌های ابعاد متغیر سازمان مربی‌گرا مورد تأیید قرارگرفته‌اند.

**جدول (۷): بررسی مؤلفه‌های مدل یادگیری سازمانی و رتبه‌بندی در سطح معناداری p<0.01**

| روابط مؤلفه‌ها با ابعاد در مدل | میزان بار عاملی | مقدار T | نتیجه | رتبه |
|---|---|---|---|---|
| مؤلفه فردی یکی از مؤلفه‌های بُعد سطوح می‌باشد. | ۰ / ۹۲۵ | ۱۲۴/۵۱۵ | تأیید | ۱ |
| مؤلفه تیمی یکی از مؤلفه‌های بُعد سطوح می‌باشد. | ۰ / ۹۲۵ | ۱۰۵/۲۲۸ | تأیید | ۲ |
| مؤلفه فرهنگ یکی از مؤلفه‌های بُعد عناصر می‌باشد. | ۰ / ۹۰۸ | ۱۱۹/۹۳۵ | تأیید | ۳ |
| مؤلفه ساختار یکی از مؤلفه‌های بُعد عناصر می‌باشد. | ۰ / ۹۰۱ | ۸۰/۲۲۲ | تأیید | ۴ |
| مؤلفه فرایندی یکی از مؤلفه‌های بُعد انواع می‌باشد. | ۰ / ۸۹۸ | ۷۶/۹۸۶ | تأیید | ۵ |
| برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مؤلفه‌های بُعد عناصر می‌باشد. | ۰ / ۸۹۶ | ۶۸/۴۵۴ | تأیید | ۶ |
| مؤلفه سازمانی یکی از مؤلفه‌های بُعد سطوح می‌باشد. | ۰ / ۸۸۸ | ۹۴/۷۳۳ | تأیید | ۷ |
| مؤلفه انطباقی یکی از مؤلفه‌های بُعد انواع می‌باشد. | ۰ / ۸۸۸ | ۶۲/۳۷۳ | تأیید | ۸ |
| مؤلفه پیشگیرانه یکی از مؤلفه‌های بُعد انواع می‌باشد. | ۰ / ۸۸ | ۵۴/۹۴۹ | تأیید | ۹ |
| مؤلفه نهادینه کردن دانش یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۸۷۸ | ۷۸/۸۳۷ | تأیید | ۱۰ |
| مؤلفه به‌کارگیری اطلاعات یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۸۷۱ | ۶۲/۸۱۱ | تأیید | ۱۱ |

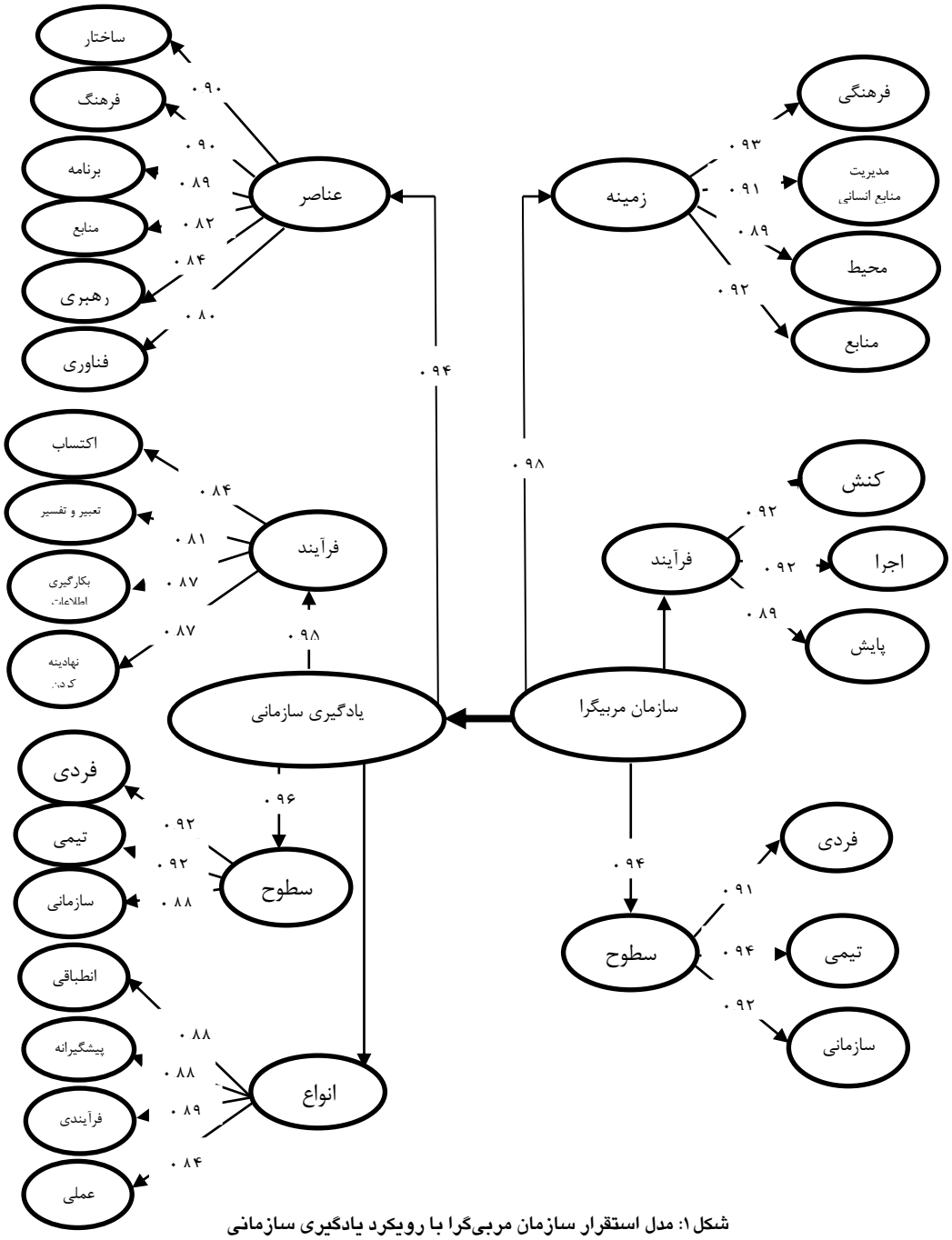
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| مؤلفه اکتساب دانش یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۸۴۸ | ۴۸/۸۴۲ | تأیید | ۱۲ |
| مؤلفه رهبری یکی از مؤلفه‌های بُعد عناصر می‌باشد. | ۰ / ۸۴۷ | ۴۴/۸۱۷ | تأیید | ۱۳ |
| مؤلفه عملی یکی از مؤلفه‌های بُعد انواع می‌باشد. | ۰ / ۸۴۶ | ۴۵/۶۶۵ | تأیید | ۱۴ |
| مؤلفه منابع انسانی یکی از مؤلفه‌های بُعد عناصر می‌باشد. | ۰ / ۸۲۲ | ۴۵/۵۲۲ | تأیید | ۱۵ |
| مؤلفه تعبیر و انتقال اطلاعات یکی از مؤلفه‌های بُعد فرایند می‌باشد. | ۰ / ۸۱۶ | ۳۷/۹۹۷ | تأیید | ۱۶ |
| مؤلفه فناوری اطلاعات یکی از مؤلفه‌های بُعد عناصر می‌باشد. | ۰ / ۸۰۸ | ۳۷/۶۴۵ | تأیید | ۱۷ |

سؤال ۷). اولویت هر یک از ابعاد رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ با توجه به مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده مندرج در جدول شماره ۶، بیشترین اولویت را بُعد سطوح دارا می‌باشد.

سؤال ۸). اولویت هر یک از مؤلفه‌های رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از بار عاملی از مدل PLS مندرج در جدول شماره ۷، مشخص شد که بیشترین اولویت را مؤلفه فردی دارا است و سایر مؤلفه‌ها در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان بود. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار سازمان مربی‌گرا شامل ابعاد زمینه استقرار، فرایند استقرار و سطوح تحلیل با ده مؤلفه است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر یادگیری سازمانی شامل عناصر یادگیری، فرایند یادگیری، سطوح یادگیری و انواع یادگیری با هفده مؤلفهاست. مدل نشان داد که در متغیر استقرار سازمان مربی‌گرا، ابعاد فرایند، زمینه ایجاد و سطوح تحلیل و در متغیر یادگیری سازمانی بُعد سطوح یادگیری، فرایند یادگیری، عناصر یادگیری و انواع یادگیری به ترتیب بیشترین رتبه و اهمیت را در دانشگاه به خود اختصاص دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد سازمان مربی‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد. این تأثیر بدین گونه‌است که وقتی سازمان بر اساس مربی‌گری مستقر شود، یعنی اجزاء سازمان بر این اساس در حال انجام وظایف باشند، مربی‌گری با یادگیری ارتباط نزدیکی دارد. همان‌گونه که بویتز و همکاران (2019) نیز در پژوهش خود بررسی نمودند، مربی‌گری در سازمان موجب یادگیری سازمانی می‌شود و سازمان‌ها از طریق استقرار این سیستم در سازمان می‌توانند یادگیری جمعی و سازمانی را بهبود بخشند. به دلیل اینکه سازمان مربی‌گرا گاه ساختارهای سازمانی را یادگیرنده‌تر می‌کنند، می‌توانند بر ساختار یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری مؤثر باشد.




**شکل۱: مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی**

البته در ساختارهایی همچون دانشگاه که خود بر اساس آموزش و پژوهش بنیان نهاده شده‌است، این تأثیر به دلیل شرایط و عناصر متفاوت مرتبط با مربی‌گری و همچنین ویژگی‌های ساختاری و آموزشی دانشگاه کمتر است. از طرفی در دانشگاه‌ها، دانشجویان بیشتر به دنبال آموزش هستند و این موضوع به‌نوبه خود تأثیر مربی‌گری را بر یادگیری کمتر می‌کند. کمتر شدن این تأثیر به دلیل کنش‌هایی است که بین دانشگاه و مشتریان (دانشجویان و کارکنان) در ارتباط با آموزش وجود دارد.

این کنش‌ها به دلیل همپوشانیِ مربی‌گری با مواردی همچون آموزش کارگاهی، اقدام پژوهی، آموزش عملی و امثال آن‌ها، تأثیر کمتری در محیط آموزشی بر یادگیری سازمانی دارد. اگر استقرار سازمان مربی‌گرا در محیطی غیر آموزشی انجام گیرد، تأثیر متفاوت‌تری از تحقیق حاضر دارد. کما اینکه ماتسو (2018) نشان داد مربی‌گری مدیریت به‌طور مستقیم بر یادگیری تیمی و فردی تأثیر می‌گذارد. داگلاس و همکاران (2016) نیز بیان کردند رهبران منابع انسانی با استفاده از مربی‌گری امکان رشد فرهنگ توسعه‌ای و یادگیری فردی و سازمانی را فراهم می‌کنند. به همین ترتیب فتحی واجارگاه و همکاران (2017) نشان دادند مربی‌گری در سازمان‌ها از یادگیری حمایت می‌کند. لذا تأثیر کمتر استقرار سازمان مربی‌گرا بر یادگیری سازمانی در محیط‌های آموزشی و تأثیر بیشتر آن در سازمان‌های غیر آموزشی، واقعیت پذیری بیشتری را خواهد داشت. زمینه ایجاد در سازمان مربی‌گرا می‌تواند باعث شود تا سازمان مربی‌گرا شکل مناسبی بگیرد. زمینه فرهنگی می‌تواند کمک کند تا سازمان مربی‌گرا از طریق هنجارها و ارزش‌های پیش‌برنده سازمانی، به شکل‌گیری سازمان مربی‌گرا مبادرت ورزد. محیط سازمان با فراهم آوردن امکانات لازم برای مربی‌گری و ایجاد جو مؤثر در سازمان، باعث می‌شود تا منابع انسانی نیز در این زمینه مؤثرتر عمل کنند. منابع انسانی با برنامه‌ریزی و اجرا مناسب در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا، به عنوان عناصر اصلی در زمینه ایجاد سازمان مربی‌گرا، فعالیت می‌کنند. فعالیت منابع انسانی علمی و کارا، می‌توانند باعث شوند تا سازمان بتواند به‌صورت مربی‌گرا، فرآیندها و فعالیت‌های خود را اجرایی کند. منابع انسانی مهم‌ترین دلیل موفقیت یا عدم موفقیت سازمان در استقرار مربی‌گری است. از جهت دیگر، محیط آموزشی و پژوهشی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کنند تا مربی‌گری را مستقر کنند. در دانشگاه فرهنگیان به دلیل وجود چنین محیطی زمینه خوبی برای استقرار وجود دارد. این محیط به همراه سایر زمینه‌های ایجاد، می‌تواند باعث استقرار سازمان مربی‌گرا شود و مسلم است که به‌تنهایی نمی‌تواند زمینه ایجاد سازمان مربی‌گرا را فراهم آورد. در همین راستا هانت و وینتراب (2006) و خدامی و همکاران (2013) بر مؤلفه‌های فرهنگی و عوامل انسانی و زمینه کسب‌وکار برای ایجاد سازمان مربی‌گرا تأکید دارند. لذا باید

توجه داشت که سازمان‌ها برای تبدیل‌شدن به سازمان مربی‌گرا، نیازمند تحقق زمینه‌های فرهنگی، عوامل انسانی می‌باشند. تمام تلاش سازمانی در زمینه ایجاد و استقرار سازمان مربی‌گرا، از ابتدا معطوف به فراهم-آوردن زمینه‌های ایجاد آن بوده‌است و از دلایل عدم موفقیت استقرار سازمان مربی‌گرا، ندادن فرصت به‌منظور ایجاد زمینه‌ها، محیط، فرهنگ و منابع انسانی همسو با استقرار می‌باشد. لذا نتایج این تحقیق به‌درستی نشان می‌دهد که سازمان مربی‌گرا می‌تواند با داشتن زمینه‌هایی، استقرار را سریع‌تر، بهتر و مناسب‌تر و با هزینه‌های کمتری انجام دهند. در این شرایط هزینه‌هایی قبل از استقرار به‌منظور ایجاد زمینه صورت می‌گیرد، اما در طی فرآیند استقرار بهتر می‌توان آن را عملیاتی نمود. فرآیند استقرار سازمان مربی گرا یکی از ابعاد استقرار سازمان مربی‌گرا است که از ابعاد مهم استقرار این سازمان است. در حین استقرار سازمان مربی‌گرا، کنش‌هایی صورت می‌گیرد. این کنش‌ها بین کارکنان، مدیران، متولیان، دانشجویان و سایر ذینفعان وجود دارد. هریک از این گروه‌ها خواسته‌هایی دارند که در هنگام استقرار سازمان مربی‌گرا، باید تأمین گردد. تأمین خواسته‌های دولت و یا هیئت‌امنای دانشگاه از موضوعاتی است که به تحقق این هدف بهتر کمک می‌کند.. مدیران نیز سعی می‌کنند تا تلاش‌های کارمندان و خواسته‌های دانشجویان و اساتید دانشگاه، مالکان و مقامات دانشگاهی را تأمین کنند. تمامی این کنش‌ها باید به نحو مناسبی در فرآیندهای استقرار سازمان مربی‌گرا، عملیاتی و مدیریت شود. لذا کنش‌های افراد و سازمان‌ها، می‌تواند نقش مؤثری در استقرار سازمان مربی گرا داشته باشد. تحقیقات سرات (2009)، اروم بیکرت و کلن (2007)، باتلی (2006) و فلدمن (2005) نیز به فرآیندهای سازمان مربی‌گرا و کنش‌های بین افراد سازمان اشاره دارند که تأییدکننده نتایج پژوهش حاضر است. سازمان‌ها باید بعد از ارزیابی وضعیت موجود، برای شکل دادن به اهداف استقرار سازمان مربی‌گرا، گزینه‌های مناسب را ایجاد، اجرا و سپس آن را ارزیابی نموده و به جهت تکرار چرخه موفقیت، در صورت کسب نتایج مثبت، شرایط تشویق پیشرفت‌ها را فراهم نموده و در صورت کسب نتایج منفی، طرح‌های عملیاتی را تعدیل نمایند. اجرای فرآیند با توجه به برنامه‌ریزی‌هایی که انجام پذیرفت و با استفاده از چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو، صورت می‌گیرد. از این طریق می‌توان به طراحی رویکردهای مناسب به‌منظور پایش عملکردها مطابق با برنامه‌ریزی صورت گرفته و طرح‌های استراتژیک سازمان، پرداخت و تمام تلاش‌ها متناسب با برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته اجرا و پایش شود. تمام موارد بیان‌شده، با توجه به سطوح فرد، گروه و سازمان بررسی می‌شود و تمام فرآیندهای کنش، پایش، اجرا به‌صورت فردی مدیریت می‌شود. همچنین برخی از این فرآیندها به‌صورت گروهی انجام و برخی دیگر به‌صورت سازمانی مدیریت می‌شوند. نکته مهم در اجرایی کردن سطوح، هماهنگی و

هم‌افزایی سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. به همین ترتیب این سطوح در بخش‌های مختلف زمینه استقرار همچون فرهنگ‌سازمانی که خود می‌تواند شامل فرهنگ افراد، تیم و سازمان باشد، پدیدار می‌شود. از طرفی منابع انسانی در سطوح فردی می‌توانند سطوح گروهی را تحت تأثیر قرار دهند، به‌طوری‌که تمام تلاش‌های فردی بتواند به نتیجه خوبی در سطح گروه و سازمان منتج شود. در همین راستا بارون و مورین (2011) معتقدند که مربی‌گری از متغیرهای فردی تأثیر می‌پذیرد. همچنین هاگن (2012) بر تأثیرپذیری مربی‌گری در دو سطح فردی و سازمانی و لوبانس (2009) از سطح تیمی و گروهی اشاره داشتند. این نتایج نشان می‌دهد چون مربی‌گری مفهومی رفتاری است و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند استقرار سازمان مربی گرا را همانند سایر مفاهیم رفتار سازمانی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی تحلیل نمایند. در خصوص متغیر یادگیری سازمانی، نیاز به عناصری همچون برنامه‌ریزی، رهبری و منابع انسانی است. یادگیری‌هایی که بدون یک رهبر مناسب و برنامه‌ریزی دقیق باشد، نمی‌تواند به اهداف یادگیری سازمانی کمک کند. از طرفی فرهنگ نیز در این زمینه دارای اهمیت زیادی است و سازمان مربی‌گرا بر عناصری همچون فرهنگ تأثیر قابل قبولی می‌گذارد. در همین راستا لیمان (2018) و عنایتی و داوودی (2016) به تأثیر راهبردهای سازمان، فرهنگ و محیط رقابتی در یادگیری سازمانی اشاره داشتند. از طرفی فناوری‌هایی که در یادگیری مورداستفاده قرار می‌گیرد، کمک می‌کند تا یادگیری سازمانی، بهتر و باکیفیت بیشتری صورت گیرد. استفاده از فناوری در یادگیری بالأخص در دوران پسا کرونا دارای تأثیراتی است که می‌تواند به یادگیری سازمانی بیشتر کمک کند و سازمان‌ها در این زمینه آمادگی لازم برای عمل‌کردن را دارند. تروتورلا و همکاران (2020) با تأکید بر تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه یادگیری سازمانی به این موضوع به‌صورت ضمنی اشاره داشته‌اند. این نتایج مؤید این مطلب است که عناصر یادگیری سازمانی می‌توانند به‌عنوان مؤلفه‌های زمینه‌ای یا درونداد با تأثیر بر مؤلفه‌های فرایندی منجر به ایجاد یادگیری سازمانی در دانشگاه شوند. در بُعد فرایند یادگیری سازمانی، باید تعبیر و به‌کارگیری متناسب با نیازهای آموزشی و یادگیری سازمان صورت گیرد تا بتوان یادگیری بهتری بر اساس نیازهای سازمان به مربی‌گری و بالعکس صورت گیرد. تحقیقات نیفه (۲۰۰۱) نیز نشان داد کسب دانش جدید، انتشار دانش کسب‌شده، کاربرد دانش و استفاده مولد در دانشگاه، نشانگرهای فرایند یادگیری سازمانی آموزشی می‌باشد. در بُعد سطوح یادگیری، نتایج نشان داد که یادگیری نه‌تنها به‌صورت فردی، بلکه می‌تواند به‌صورت تیمی و سازمانی صورت گیرد. از طرفی در سطح دانشگاه بیشتر یادگیری‌ها به‌صورت فردی انجام می‌گیرد. هرچند که یادگیری‌ها به‌صورت گروهی انجام می‌شود اما سطح یادگیری

به‌صورت فردی عمل می‌کند و این موضوع در راستای هم‌افزایی در سطح تیمی و سازمانی دارای اهمیتی است که یادگیری سازمانی را متمایز از یادگیری‌های فردی می‌کند. در همین راستا سان و اسکات (۲۰۰۳) با تأکید بر انتقال یادگیری در تمام سطوح سازمان (فردی، جمعی، سازمانی) به این مفاهیم اشاره داشته‌اند و معتقدند که تجمیع این یادگیری‌ها با یکدیگر می‌تواند به یادگیری سازمانی و شکل‌گیری آن کمک نماید و این مطالب نتایج مفهومی که از یادگیری در سطح فردی بر ذهن متجلی می‌شود را کامل کرده و مانند تئوری‌پردازان تفکر سیستمی با تأکید بر یادگیری در سطح گروه و سازمان، سازمان را چارچوبی برای فعالیت افراد تلقی می‌کند.

یافته‌های این پژوهش برای رؤسای دانشگاه فرهنگیان این فرصت را فراهم می‌سازد که ابعاد و مؤلفه‌های استقرار سازمان مربی‌گرا را مورد مطالعه قرار دهند. بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادهای اجرایی زیر در جهت بهره‌گیری از مزایای استقرار سازمان مربی‌گرا ارائه می‌شود:

۱-با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی و لزوم استقرار دانشگاه مربی‌گرا، باید فرهنگ‌سازمانی مورد نیاز، ایجاد گردد. بهترین راه معرفی مناسب و عملیاتی این الگو، روشن شدن اهداف و نتایج آن برای مدیران و کارکنان دانشگاه است تا بر اساس آن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مقتضی را طراحی و اجرا شود.

۲- با توجه به اولویت بُعد فرایند استقرار سازمان مربی‌گرا است، پیشنهاد می‌شود رؤسای دانشگاه با تعریف وضعیت موجود و شناسایی نکات مثبت، آسیب‌شناسی لازم را انجام داده (مؤلفه کنش) و با فراهم کردن بستر لازم، موجب جاری کردن رفتار جدید (اجرا) در دانشگاه شده و سیستم ارزیابی مستمر، دقیق و کاربردی برای ارزیابی نتایج استقرار سازمان مربی گرا و تغییرات حاصله از اجرای آن در خصوص یادگیری سازمانی (مؤلفه پایش) را فراهم نمایند (بُعد فرایند استقرار سازمان مربی‌گرا).

۳- با توجه به اینکه زمینه استقرار دومین اولویت را در بین ابعاد استقرار سازمان مربی‌گرا کسب کرد، پیشنهاد می‌گردد با پرورش منابع انسانی مجرب و مورد نیاز (مؤلفه نیروی انسانی) و توجه به تحولات محیط سازمانی دانشگاه و انتظارات ذینفعان (مؤلفه محیط آموزشی و پژوهشی) و انتخاب افراد بر اساس شایستگی و به‌کارگیری سبک‌های مختلف انگیزشی (مؤلفه مدیریت منابع انسانی) و توجه به ارزش‌های اخلاقی (مؤلفه فرهنگی) بستر لازم جهت ایجاد و حفظ ابعاد و مؤلفه‌های استقرار سازمان مربی‌گرا که در این پژوهش به آن اشاره شد، توسط مدیران سازمان فراهم گردد (بُعد زمینه ایجاد سازمان مربی‌گرا).

۴- رؤسای دانشگاه با بهره‌گیری از این الگو، ضمن فراهم نمودن شرایط ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری کارکنان (مؤلفه فردی) به بهبود ارتباط مؤثر کمک کرده، موجب تقویت حس مسئولیت‌پذیری

افراد در گروه‌های کاری شده (مؤلفه تیمی) و با خلق ارزش‌های فرهنگی به بهبود فرایند کمک نمایند (مؤلفه سازمانی) و به‌این‌ترتیب بهره‌وری دانشگاه را در کلیه سطوح در سه حوزه مسئولین، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان را از طریق یادگیری سازمانی افزایش دهند (بُعد سطوح تحلیل سازمان مربی‌گرا).

۵- با توجه به اولویت بالای بُعد سطوح یادگیری، پیشنهاد می‌شود رؤسای دانشگاه بستر لازم برای رشد کارکنان از طریق یادگیری را به‌وسیله فراهم آوردن منابع یادگیری، وقت یادگیری (مؤلفه یادگیری فردی) ایجاد کرده و با دادن پاداش به موفقیت‌های گروهی و تجدیدنظر در اثر بازخوردهای متداول یادگیری تیمی، شرایط را برای توانمندسازی کارکنان فراهم نمایند (بُعد سطوح یادگیری سازمانی).

۶- مسئولین دانشگاه ضمن شناسایی اطلاعات جدید در حوزه کاری، زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (مؤلفه کسب دانش) را فراهم کرده و با تسهیل مبادله آموخته‌ها بین واحدهای سازمانی (مؤلفه انتقال اطلاعات) و تشویق کسب تجربیات جدید (مؤلفه به‌کارگیری اطلاعات) توان هم‌نوایی سازمان با تقاضاهای محیطی (نهادینه کردن دانش) را افزایش دهند (بُعد فرایند یادگیری).

جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه سازمان‌ها ازجمله نظام آموزش عالی در قبال اجتماع مسئولند و برای برآوردن نیازهای ذینفعان خود ملزم نیز هستند به یک سیستم اجتماعی بزرگ‌تر پیوند بخورد، استقرار این مدل با رویکرد یادگیری اجتماعی جهت دستیابی به روش‌ها، بازده، راهبرد، ظرفیت‌سازی و فرهنگ مناسب و کاربردی نیز موردبررسی قرار گیرد. همچنین شناسایی تأثیر هریک از ابعاد رویکرد یادگیری سازمانی بر ابعاد سازمان مربی‌گرا، شناسایی تأثیر هریک از مؤلفه‌های رویکرد یادگیری سازمانی بر مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا نیز جهت پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌گردد.

همواره وجود پاره‌ای از محدودیت‌ها مسیر حرکت تحقیقات را با کندی روبرو می‌کند. باوجود تلاش‌های انجام‌گرفته برای کاستن از این اشکالات، این پژوهش نیز مانند بسیاری از پژوهش‌های دیگر از این قاعده مستثنا نبوده و با محدودیت‌های زیر مواجه بوده است:

از جمله عدم وجود سوابق تحقیقاتی مرتبط با موضوع تدوین مدل سازمان مربی‌گرا در سایر دانشگاه‌های کشور، تمایل اندک برخی مدیران دانشگاه فرهنگیان در فرایند تکمیل پرسشنامه به علت مسئولیت خاصی که در دانشگاه داشتند، عدم کنترل و بررسی نقش سایر عوامل تأثیرگذار بر مدل استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه فرهنگیان.

**References**

Abay, E. Ş.; Turan, S.; Odabaşı, O., & Elçin, M. (2017). Who is the preferred tutor in clinical skills training: physicians, nurses, or peers? *Teaching and Learning in Medicine*, *29*(3), 247-254.

Abbasi, E., & Hejazi, S. Y. (2013). Organizational learning in the higher education system (learning university), (1st ed), University Jihad Publishing Organization. (In Persian)

Achi, S. E., & Sleilati, E. (2016). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, *9*(2), 137-169.

Ahmadzadeh, S.; Sayadi, S.; Selajgeh, S., & Sheikhi, A. (2017). Designing a model for managing a manager as an instructor in the iranian public sector with a synergistic approach, *Transformation Management Research Journal*, *9*(18), 117-141. (In persian)

Alwani, M., & Khodami, A. (2017). *Coaching an effective approach in human resource management* (concepts, principles and applications), (1st ed), Theran, Jihad Daneshgahi Publishing. (In Persian)

Ardalan, M. R.; Beheshti Rad, R., & Sultanzadeh, V. (2016). Possibility of establishing responsive organizations based on organizational learning components, *Journal of Executive Management*, *8*(15), 31-13. (In persian)

Barron, L.; Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching Th impact of working alliancy discrepancy on the development of on coach's self-efficacy, *Journal of management Development*, *30*(9), 864-847.

Battley, S. (2006). *Coaching to lead , How to achieve Extraordinary Result with ab Executive coach*, (1st ed), San Francisco: Jossey – Bass.

Bettis-Outland, H., & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *33*(1), 126-133.

Boyatzis, R. E., Grant, A., Passarelli, A., & Taylor, S. (2019). Desired outcomes in coaching: coaching for"" sticky"" intentional change. in academy of management proceedings, 1: 15537. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management.*

Chan, J., & Burgess, J. (2015). Coaching the coaches: a coaching development program within a hong kong organisation, *International Research Conference on Business Economice and Social Sciences*, Published online: 21 May 2019, https:// https:// doi.org/10.1080/17521882.2019.1619795.

Choe, J. M. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, *13*(1), 61-85.

Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.

Daglass, D.; Ridelamiliyar, H.; Gant, A. C., & Rebecal, D. (2016). *Coaching in organizations*. (1st ed), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dehghanan, H.; Kamali, A., & Turkestani M. S. (2016). The Role of management coaching in organizational human resources development, *International Conference on Management and Accounting*, (1st ed), Theran, nikan institute of higher education. (in persian)

Dehghani Soltani M.; Mesbahi, M., & Jamali, Z. (2020). Analyzing the role and culture of motivation and improving organizational learning with emphasis on social capital mediation, *Journal of Organizational Behavior Studies*, 9 Year, *2* (34), 187-159. (in persian)

Eastman, C. A. (2016). Professional development in coaching: towards a dynamic alliance of narrative and literature to transform the learning process. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *14*(2), 1-14.

Enayati, T., & Davoodi, M. (2016). Identifying and evaluating the dimensions of organizational learning in a government organization, *Journal of Human Resources Studies*, Fculty of Management, Shahid Sattari University, *6*(19), 147-169. (In persian)

Fathi Vajargah, C.; Khorasani, A., & Daneshmandi, S. (2017). Coaching in human resources training and improvement, *8th International Management Conference*, Tehran. (In persian)

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of management*, *31*(6), 829-848.

Filipkowski, J.; Ruth., M., & Heverin, A. (2018). Building a coaching culture for change management, *Journal of international coaching federation*, *10*, 34-1.

Garcia-Morales, V. J.; Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). *Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs*. Technovation, *27*(9), 547-568.

Gholamzadeh, R.; Azar, A., & Ghanavati, M. (2012). *Path-Structure modeling in management: application of pls software*, (1st ed), Tehran, Neghah Danesh. (In persian)

Hannafey, F. T., & Vitulano, L. A. (2013). Ethics and executive coaching: an agency theory approach. *Journal of Business Ethics*, *115*(3), 599-603.

Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, *32*(4), 587-595.

Hulland, J.; Baumgartner, H., & Smith, K. (2018). Marketing survey research best practices: evidence from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*(1), 92-108.

Hugen, M. S. (2012). Manegerial coaching: a review of the literature, performance improvement quarterly, *24*(4), 17-39.

Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). *The coaching organization: a strategy for developing leaders*, (1st ed), Sage Publications.

Jakoob, C., & Coghlan, D. (2015). Sound from silence: on listening I organizational learning, Human Relations, *58*(1), 68-50.

Katelnikov, V. (2010). Coaching organization, unlocking the full potential of our people, your organizational and our self, http:www.1000Ventures.com/ business-quid/im-coaching-org.html.

Khodadadi Hosseini, S. H., & Lajevardi, M. (2020). The effect of information technology, knowledge management and organizational learning on organizational performance, *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, *7*(1),160 - 135. (in persian)

Kill burg, R. R., & Levinson, H. (2008). Executive dilemmas:coaching and the professional perspective of harry Levinson,*consulting psychology Journal*, practice and research, *6*(1), 32-7.

Laiken, M. E. (2001). Models of organizational learning: paradoxes and best practices in the post industrial workplac

Lauzon, N. (2015). Coaching new school principals during their professional integration: exploring opportunities for improvement. *Journal of Education and Human Development*, *4*(1), 147-158

Lien, B. Y. H.; Hung, R. Y., & McLean, G. N. (2007). Organizational learning as an organization development intervention in six high-technology firms in Taiwan: An exploratory case study. *Human resource development quarterly*, *18*(2), 211-228

Lubans, J. (2009). The Spark plug: a leader's catalyst for change. library leadership & management, *23*(2), 88.

Lyman, B.; Cowan, L. A., & Hoyt, H. C. (2018). Organizational learning in a college of nursing: a learning history. Nurse education today, *61*, 134-139.

Marquradt, M. J. (2003). Bulding the leadering organization mastering the five elementsfor corporate learning, (1st ed), universityof Washington, Washington.

Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching effect individual learning? the mediating roles of team and individual reflexivity, personnel review, *47*(1),118-132. Puplisher: emerald Publishing Limited.

Membini, Y. (2015). Investigating the impact of inclusive quality management and organizational learning on organizational excellence, *Police Organizational Development*, *54*, 75-6. (in persian)

Moghli, A.; Ahmadi, A.; Azar, A., & Khodami, A. (2013). Identifying the effective factors on creating a coaching organization. management studies (improvement and transformation), *23*(71), 185-161. (In persian)

Naderi Bani, N. (2017). Coaching and Mentoring in organizations, (1st ed), Tehran, University Jihad Publications. (In persian)

Najoli, H. J. (2009). Effective learning in organizations. (1st ed), indiana wesleyan university, advanced seminar and praxis in leadership. retrieved from http://www.indwes.eduladult-graduateledd-organizational leadershiplcurriculum.

Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes.

Orem, S. L.; Binkert, J., & Clancy, A. L. (2007). Appreciative coaching: a positive process for change. (1st ed), San Francisco: Jossey – Bass.

Oreopoulos, P.; Petronijevic, U.; Logel, C., & Beattie, G. (2020). Improving non-academic student outcomes using online and message coaching, *Journal of Economic Behavior & Organization*,171, 342-360.

Rasooli, R. (2011). Human resource management, tehran, payame noor university publications. (In persian)

Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *2*(2),1-14.

Roupnel, S.; Rinfre, N., & Grenier, J. (2019). Leabership development. *internal journal management*, *31*(3),126-143.

Saeedi Klokhi, T.; Bazrafshan Moghadam, M., & Saeedi Rezvani, M. (2016). Coaching neglected issues in the university, the first international conference on education, *Learning and Sustainable Development*, 1-14. (In persian)

Safarzadeh, H.; Ahmadi Sharif, M., & Zakeri, A. R. (2011). *Principles and foundations of coaching in leading organizations*, (1st ed), Tehran, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University. (In persian)

Serrat, O. (2009). Coaching and mentoring, social network analysis, knowledge solution, asian development bank (ADB), Mandaluyong City.

Sun, P. Y., & Scott, J. L. (2003). Exploring the divide–organizational learning and learning organization. *The learning organization*. *10*(4),121-110.

Torani, H.; Sadeghi, Z., & Namdar Hajieh Agha, S. M. (2018). The effect of organizational learning on succession management with the mediating role of organizational commitment, *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, *6*(3), 80-57. (In persian)

Tortorella, G. L.; Vergarab, A. M. C.; Jose Arturo Garza-Reyesc, J. A., (2020). Sawhneyd, R, Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers, *International Journal of Production Economics*, Publish in Elsevier, 284–294.

Utrilla, P. N. C.; Grande, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case, *Journal of Intangible Capital*, *11*(2),166-189.

Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. Industrial and commercial training, *Proquest Education Journals*, *36*(3), 96-98.

Yousefi, H. R.; Mashali, B., & Manti, H. (2017). Investigating the feasibility study of the coaching model in human resources training based on the data theory of the foundation, *Tax Research Journal*, *34*(82), 257-233. (In persian)

# The Relationship between Living a Calling and Job Crafting: The Moderating Role of Job Passion

**Elham. Ebrahimi**[1]
***Assistant Professor in Human Resource Management, Institute for Humanities and Cultural Studies***

***Received: 2020/01/04 Accepted: 2020/10/10***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

As a proactive orientation and transpersonal approach to the job, living a calling is a concept that has recently entered the literature on human resource management and organizational behavior. This orientation has specific behavioral and perceptual instances for the job and is defined as an important structure in the mental perception of professional success. Job crafting is one of the variables of being associated with living a calling. At the same time, one of the most important motivations for job crafting by employees is work passion.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

The purpose of this study is to investigate the effect of living a calling on job crafting moderated by job passion. Faculty members of five top Iranian universities in 2019 were considered as the statistical population of this study. They were selected to be studied because although their knowledge jobs are so important they have been less studied in association with job crafting and living a calling. The different nature of these knowledge jobs indicates the need for in-depth analysis of the under-study issue in these jobs. Academic careers have a greater capacity for being shaped proactively and academicians are likely to have more power, inclination, and opportunities to exert this conscious behavior. In addition, living a calling is expected to be a significant affecting factor in such jobs.

1- Corresponding Author: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

## 3- METHODOLOGY

The present study investigated the causal effect of living a calling and job crafting in the form of task, relational, and cognitive crafting. In addition, it was to test the moderating effects of job passion on these relationships. Structural equation modeling in SmartPLS software was used to test the research hypotheses. The six-item scale of Li and Yang (2018) was used to measure living a calling. The three-dimensional variable of job crafting (including the task, relational, and cognitive crafting) was measured using the Slemp and Vella-Brodrick's (2013) 15-item scale, each of which with five items. The Trepanier et al.'s (2014) scale of having three items for each component of harmonious passion and obsessive passion was used to measure job passion.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

The results showed that living a calling had a significant effect on all dimensions of job crafting (i.e. task, relational, and cognitive crafting). Thus, when faculty members perceive their jobs as living a calling, they are more likely to change and manage the task, relationship, and cognitive boundaries of their jobs. In addition, the moderation of job passion for the effects of living a calling on relational and cognitive crafting was confirmed, but not confirmed for its effect on task crafting. In other words, job passion facilitates the association of living a calling with relational and cognitive crafting. since living a calling and relational and cognitive dimensions of job crafting are psychological factors in nature, the presence of another psychological factor is likely to reinforce their relationship. The first reason for the association of living a calling with task crafting not moderated by job passion may be the objective nature of task crafting. The second is probably the obsessive nature of job passion which leads to internal and external pressures.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

It is recommended for knowledge organizations such as universities, research institutes, and hospitals with the majority of professional staff to internalize the living a calling as one of the important aspects of organizational culture. On the other hand, knowledgeable employees have the ability and desire to create new ways of improving their work as a living a calling, to develop relationships with others, to communicate and network

outside the organization, and to perceive constantly the importance of their job for the organizational success. Given the fact that harmonious passion is based on employee's free willingness, it causes them to successfully live a calling and crafting the job. Therefore, the organizations are expected to create such a passion in their professional employees. As a research implication, future researchers are recommended to examine the components of job passion separately for living a calling to affect the components of job crafting; because the different nature of these two dimensions could have different possible effects on employees' behavior and perception. In addition, these relationships can be investigated in another context with possibly different results.

**Keywords**: Living a calling, Task crafting, Relational crafting, Cognitive crafting, Job passion.

**References (in Persian)**

1. Naami, A., & Shenavar, F. (2015). The effect of job crafting on job performance and organizational citizenship behavior through job motivation mediation. ***Journal of Modern Psychological Research***, 9(36), 155-180. [In Persian].
2. Naami, A., & Shenavar, F. (2016). The Role of Work Engagement, Job Control, Innovative Behavior, and Transformational Leadership in Prediction of Job Crafting. ***Public Management Researches***, 8(27), 145-165.[In Persian].
3. Sadeghi, M. S.; Hashemi Geshnigani, R., & Fallazade, H. (2015). The comparison of self-discrepancy among individuals demanding and non-demanding divorce. ***Family Psychology***, 2(1), 39-48. [In Persian].

**References (in English)**

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. ***Journal of Managerial Psychology***, 22(3), 309-328.
2. Berg, J. M.; Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. ***Organization Science***, 21(5), 973–994.

3. Bizzi, L., (2016). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. ***Human relations***, 70(4), 1-25.
4. Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. ***Administrative Science Quarterly***, 54(1), 32-57.
5. Cain, L.; Moreo, A., & Rahman, I. (2020). Callings and satisfaction among hospitality students: the mediation of thriving and moderation of living a calling. ***Journal of Hospitality & Tourism Education***, 1-10.
6. Chen, C. Y.; Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: the mediating role of person-job fit. ***International Journal of Hospitality Management***, 37(2), 21-28.
7. Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., (2001). The job demandsresources model of burnout. ***Journal of Applied Psychology***, 86(3), 499-512.
8. Demerouti, E.; Hewett. R.; Haun, V. C.; Gieter, S. DE., & Rodriguez-Sanchez. A. (2019). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries***, human relations***. 1-26.
9. Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2007), Calling and Vocation at Work Definitions and Prospects for Research and Practice, ***The Counseling Psychologist***, 37(3), 424-450.
10. Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice. ***Journal of Career Assessment***. 20(3), 264-280.
11. Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2009). Beyond the self: External influences in the career development process. ***The Career Development Quarterly***, 58(1), 29–43.
12. Duffy, R. D., Allen. B.A., Autin., K.L. & Douglass. R. P., (2014). Living a Calling and Work Well-Being: A Longitudinal Study. ***Journal of Counseling Psychology***, 61(4), 605-615.
13. Duffy, R. D., Bott. E.M., Allan. B.A., Torrey. C.L. & B.J. Dik., (2012), Perceiving a Calling, living a Calling, and Job Satisfaction: Testing a Moderated, Multiple Mediator Model. ***Journal of Counseling Psychology***, 59(1), 50-59**.**
14. Duffy, R. D. & Dik. B. J., (2013), Research on calling: What have we learned and where are we going? ***Journal of Vocational Behavior***, 83(3), 428–436.
15. Edwards, J. R., Cable, D.M., Williamson, I.O., Lambert, L.S. & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: linking the person and

environment to the subjective experience of person-environment fit, ***The Journal of Applied Psychology***, 91(4),802- 812.

16. Hirschi, A., Keller. A.C. and Spurk, D. M. (2018). Living one's calling: Job resources as a link between having and living a calling. ***Journal of Vocational Behavior***, 106, 1-10.
17. Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C., & Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: a longitudinal study. ***Journal Applied Social Psychology***, 44 (4), 255–265.
18. Lee. J.Y. & Lee. Y. (2018). Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development. ***Human Resource Development Review***, 17(3), 1-37.
19. Lemke, D. L. (2020). Perceptions of Career Agency and Career Calling in Mid-Career: A Qualitative Investigation. ***Journal of Career Assessment***, 1069072720956982
20. Li. H. & Yang. X. (2018). When a calling is living Job, crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement**. *Journal of Chinese Human Resource Management***, 9(2), 77-106.
21. Permarupan, P.Y., Al-Mamun, A., Saufi, R.A. & Zainol, N.R.B., (2013). Organizational climate on employees' work passion: a review. ***Canadian Social Science***, 9 (4), 63–68.
22. Petrou. P, Demerouti. E, Peeters. MC, Schaufeli. WB, & Hetland. J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. ***Journal of Organizational Behavior***, 33(8), 1120–1141.
23. Rofcanin. Y., Bakker. A. B, Berber. A., Golgeci. I. & Heras. M. L (2018). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. ***Human relations***, 72(4), 1-28.
24. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. ***Research in Organizational Behavior***, 30, 91–127.
25. Sawhney. G., Britt. T.W. & Wilson. C, (2019). Perceiving a Calling as a Predictor of Future Work Attitudes: The Moderating Role of Meaningful Work. ***Journal of Career Assessment***, 1-15.
26. Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees

engage in job crafting. ***International Journal of Wellbeing***, 3(2), 126-146.

27. Slemp. G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: the role of job crafting and autonomy support. ***Psychology of Well-Being***, 5(1), 1–17**.**
28. Teng. H. YU. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. ***International Journal of Hospitality Management***. 81, 34-42.
29. Trepanier, S.G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J. & Vallerand, R.J. (2014). Linking job demandsand resources to burnout and work engagement: does passion underlie the sedifferential relationships? ***Motivation and Emotion***, 38 (3), 353–366.
30. Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C., & Leonard, M., et al., (2003). Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion**.** ***Journal of Personality and Social Psychology***. 85(4), 756–767.
31. Vallerand, R.J., Houlfort, N. & Forest, J., (2014). ***Passion for work: determinants and outcomes***. In: Gagne, M. (Ed.). The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, Oxford University Press, Oxford, 85–105.
32. Vallerand, R.J., Houlfort, N., (2003). ***Passion at work: toward a new conceptualization***. In: Gilliland, S.W., Steiner, D.D., Skarlicki, D.P. (Eds.), Emerging Perspectives on Values in Organizations. Information Age Publishing, Greenwich, CT, 175–204.
33. Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. ***Academy of Management Review***, 26 (2), 179–201.
34. Yepes-Baldo. M., Romeo. M., Westerberg. K. & Nordin. M, (2016). Job Crafting, Employee Well-being, and Quality of Care. ***Western Journal of Nursing Research***, 40(1), 1-15.
35. Shultz, S.D., (2001). ***The use of census data for hedonic price estimates of open-space amenities and land use***. J. Real Estate Finance Econ. 22 (2–3), 239–252. 17.

# Investigating the Effect of Ambidextrous Leadership on Employees' Silence Mediated by Psychological Empowerment and Social Capital

**Maryam. Tehrani**[1]
*Assistant professor in Management, Kharazmi University*
**Fateme. Alipour**
*M.Sc. in Strategic management, Kharazmi University*
**Leila. Shafeie**
*M.Sc. in Strategic management, Kharazmi University*

***Received: 2019/11/25 Accepted: 2020/10/04***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

One of the most important challenges of complicated environments for organizations is to make a balance between discovering and innovative activities called ambidexterity. Organizational ambidexterity has a positive relationship with organizational growth, technical innovation, and financial performance. Generally, those managers who have failed in implementing ambidexterity seem to be unable to utilize their capacity and provide needed resources. Of most important affecting factors, one can refer to domination of organizational silence and the lack of employees' participation in decision-making processes. Nowadays, leading is considered as the most important role of managers, and organizations seek those managers of having ability to lead as well as integrate different organizational activities, coordinate subsidiary units, and control deviances. Therefore, studying and utilizing the ambidextrous leadership style is of special importance. Despite the importance of ambidextrous leadership in achieving organizational goals, no study has yet investigated its increasing effect on employees' silence and the mediation role of psychological empowerment and social capital. Therefore, the current research was aimed to study the effect of ambidextrous leadership on employees' silence considering the mediation of psychological empowerment and social capital in Pars Oil Company.

1- Corresponding Author: m.tehrani@khu.ac.ir

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Ambidexterity is the ability to simultaneously utilizing the activities of exploration and exploitation and coordinating them in a flexible manner. Ambidextrous leadership is known as the ability to create explorative and exploitative behaviors in employees through providing the possibility of flexible improvement and adjustment of these two behaviors. This leadership style consists of three elements: 1) open leadership behaviors, 2) close leadership behaviors, and 3) the ability to flexible shift between them. Social capital is defined as a set of resources embedded in the relationship between an employee and the organization or those resources which are accessible because of this relationship. Psychological empowerment is defined as a process of increasing employees' self-efficacy by identifying the situations that cause power instability or loss of power. Finally, employees' silence is defined as a refusal of stating the reality about the emotional appraisal of the organization to those managers and employees who seem to be capable of change or compensate the situations.

## 3- METHODOLOGY

The current research was an applied study in terms of purpose, and in terms of data collection method, it was a descriptive survey. According to Cochran's formula, a total of 132 people were selected as the statistical sample by conducting simple random sampling. The data collection tool was a 52-item questionnaire of having 5-point Likert scales and 133 questionnaires were finally collected. Obtained data were analyzed using structural equation modeling in SmartPLS software.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

Research findings showed that ambidextrous leadership had a positive and significant effect on psychological empowerment. In this regard, it can be said that, by providing freedom for employees to do things and providing them with feedback in the case of problems, the ambidextrous leadership style can improve employees' behaviors and increase their capabilities. The decreasing effect of psychological empowerment on employee silence was not confirmed. The reason for this insignificance may be the absence of other intervening variables. On the other hand, ambidextrous leadership significantly affected the social capital and social capital reduced the employees' silence. Therefore, social capital creates a common language for

emotional relationships between employees, in which they can easily express their opinions and suggestions and are less inclined to remain silent.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

According to research findings, the understudy organization should focus on improving the leadership ability of managers in different organizational levels by approaching the ambidextrous leadership style. Furthermore, future researches are suggested to study a bigger statistical population and consider moderator variables (such as age, gender, education, and organizational climate and culture) or mediator variables (such as job satisfaction, commitment, and motivation) that have the potential to affect the ambidextrous leadership-psychological empowerment relationship.

**Keywords**: Ambidextrous leadership, Employees' silence, Pars Oil Company; Psychological empowerment, social capital.

### References (in Persian)

1. Sharifi Eskandari, A. (2014). ***Studying the relationship between organiational sileice and job burnout of employees in the young and sport office of Hamadan.*** A dessertation for the degree of MS, Bouali Sina University of Hamadan, Faculty of Physical Education and Sport Sciences. [In Persian].
2. Yazdanshenas, M. (2017). ***The effect of ambidextrous leadership on working attitudes, the moderating role of social capital and self-efficacy***. Social Capital Management, 4(4), 527-545. [In Persian].

### References (in English)

1. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). ***Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.*** Academy of Management Review, 28(2), 238-256.
2. Brinsfield, C. T. (2013). ***Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures.*** Journal of Organizational Behavior, 34(5), 671-697.
3. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). ***The empowerment process: integrating theory and practice.*** Academy of Management Review, 13(3), 471-482.

4. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). ***The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity***. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226.

5. Khodadadi, S., Moradi, M., & Yakideh, K. (2018***). Investigating the relationship between organizational ambidexterity and performance-related dimensions in banking industry (Case Study: Gilan Bank Branches).*** Industrial Management Journal, 10(1), 85-100.

6. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). ***Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.*** Academy of management review, 23(2), 242-266.

7. Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). ***Making democracy work: Civic traditions in modern Italy: Princeton university press.***

8. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011***). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership.*** *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.

9. Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). ***Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity.*** Information technology people, 29(3), 647-667.

# Detecting the Experts' Mental Patterns towards Readiness for Change in Mashhad Municipality

**Hossein. Abdolahzadeh Rafi**
***Faculty of Administrative and Economic Sciences Ferdowsi University of Mashhad***
**Fariborz. Rahimnia**[1]
***Professor of Ferdowsi University of Mashhad***
**Alireza. Khorakian**
***Associate Professor of Ferdowsi University of Mashhad***

***Received: 2020/09/23 Accepted: 2021/02/17***

## Extended abstract

### 1- INTRODUCTION

Today, change is an important factor for organizations' survival, and as the main factor for the success of organizational change, managers and experts must be able to implement change programs. It seems that change management skills including understanding, planning, implementing, and stabilizing change can affect attitudes toward change. Thus, employees' attitudes and mental patterns have been always considered as a fundamental factor in the literature on change readiness. As big organizations, municipalities have a large number of managers, employees, and clients and provide a variety of services. Therefore, it is necessary to review and correct their employees' mental patterns. Accordingly, this study is aimed to recognize and compare the mental patterns of employees of Mashhad Municipality towards readiness for change from the managers' and experts' points of view.

### 2- THEORETICAL FRAMEWORK

The concept of the mental model is not something that has recently been discovered but can be attributed to Kenneth Crick (1943). A person's mental model is a framework of images and attitudes that limits their field of thought and action. Some scientists consider mental models as the cornerstone of knowledge building, including the main cognitive

[1] Authors Responsible: r-nia@um.ac.ir

processes of change and learning. According to Levin (1947), change is to move from a steady-state to a new better state, through a pre-made plan or a set of predicted actions and steps. Many researchers have defined various dimensions of readiness for change. In this regard, Weiss (2002) suggests cognitive and emotional components for general judgments or the same attitude. On this basis, the current research considered these two dimensions as fundamental for studying the employees' mental patterns.

## 3- METHODOLOGY

The current research is a practical study in terms of purpose; it is a descriptive study in terms of method; and in terms of approach, it is a mixed-methods study of having inductive-deductive reasoning. The strategy of the current study is the Q technique.

## 4- DISCUSSION & RESULTS

The seven steps of the Q method were performed and reached the following results. The prevailing mental pattern of "capacity building" of managers was interpreted i.e., both the individual and the organization must have the capacity to implement changes. The most important mental model is that the effectiveness of change is a function of cognitive evaluation of organization members from four determinants of executive capacity, including individual capacities, perception of resources, situational factors, and supportive structures.

## 5- CONCLUSION

Research findings indicated that the mindset of managers and experts is mainly cognitive and composed of 11 dominant mental patterns. By comparing several similar mental patterns between managers and experts, we can talk about the supportive mental model of managers and the mental model of supportive experts, the committed mental model of managers and the mental model of committed experts, the confident mental model of managers, and the confident mental model of experts. There is a common mentality between these two groups of human

resources of Mashhad Municipality. Also, the two mental patterns of followers and expert liaisons show the high importance of social relationships and processes in the process of change and the high influence of others' behavior and decision when facing the change.

**Keywords:** Mental model, Readiness for change, Q method, Experts, Mashhad Municipality.

## References (in Persian)

1. Ahadi, A.; Shirazi, M.; Sadr, S. S., & Mujtahidzadeh, R. (2014). Relationship between readinesses to change the performance of faculty members of basic sciences of Tehran university of medical sciences with their burnout. ***Scientific Journal of Forensic Medicine,*** *21*(1), 19-13. (in Persian).
2. Anderson, D., & Ackerman, A. L. (2001). ***Beyond change management: advance strategies for today's transformational leaders.*** Translated by Mir Ali Seyed Naghavi, Seyed Mehdi Alhoseyni Almodaresi & Hojat Mohseni, 1th, Tehran. (in Persian).
3. Arabi, S. M. (2010). Provide a model for performance enhancement by coordinating organizational change strategies. ***Management Research in Iran,*** *14*(3), 1-22. (in Persian).
4. Cummins, T. J., & Woolley, C. (2006). ***Transformation and development of the organization.*** Translated by Kourosh Baraparpour. Tehran, Faraz Andish Sabz Publications, P: 22. (in Persian).
5. Danaei Fard, H. (2007). Rival paradigms in the science of organization and management: A comparative approach to ontology, ontology and methodology***, Daneshvar Behavior, January***, *14*(9), 89-104. (in Persian).
6. Danaeifard, H.; Hosseini, Y., & Sheikhs, R. (2013) ***Q Methodology: Theoretical Foundations and Research Framework***. First Edition. Saffar Publications, pp. 22-21 and 52-51. (in Persian).

7. Jamali, N.; Danayi, H.; Amini, M. T.; Hassanzadeh, A., & Emami, S. M. H. (2014). The rrlationship between strategic thinking and readiness to change among managers of social security hospitals in Isfahan, Iran. ***Health INF Manage,*** *13*(2), 114-129. (in Persian).
8. Khoshgovian Fard, A. R. (2007). ***Q Methodology, Tehran, Publications of the Broadcasting Research Center of the Islamic Republic of Iran***. (in Persian).
9. Lajevardi, S.; Rahimnia, F.; Mortazavi, S., & Kordanaij, A., (2015). Application of Q method in recognizing mental patterns: Evaluation of human resource productivity factors from the perspective of faculty members. ***Public Management Research***, *9*(31), 28-5. (in Persian).
10. Mirkamali, S. M., & Zeinlipour, H. (2009). Designing an appropriate model of organizational change in comprehensive public universities through factor analysis. ***Journal of Educational Sciences (Educational Sciences and Psychology) of Shahid Chamran University of Ahvaz.*** *5*(3), 164-139. (in Persian).
11. Mohammadpour, A.; Sadeghi, R., & Rezaei, M. (2010). Combined research methods as the third methodological movement: theoretical foundations and practical principles***. Applied Sociology,*** *21*(2), 77-100. (in Persian).
12. Rezaeian, A. (2002). ***Fundamentals of organizational behavior.*** Organizational Compilation of University Humanities Textbooks (Position). 7th Edition. P 202. (in Persian).
13. Sepahvand, R., & Mohammad Yari, Z. (2014). Identifying the mentality of individuals towards organizational laziness using the Q method. ***Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies,*** *3*(14), 1-30. (in Persian).
14. Turkzadeh, J., & Abdu Sharifi, F. (2015). Predicting readiness for organizational change based on the perception of bank employees of the type of organizational structure with the role of mediating organizational cohesion. ***Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)***. *24*(78), 33-64. (in Persian).

15. Watankhah, A., & Zohourian Nadali, A. (2014). Investigating the relationship between employees' intellectual preferences pattern and their readiness for organizational change. ***Quarterly Journal of Human Resource Management Research***, *7*(4), 25-1. (in Persian).
16. Zamani, R. (2012). The degree of compliance of the country's higher education institutions with the components of the learning organization in the Singh model (Case study of Azad University, Mahallat branch). ***Quarterly Journal of New Thoughts in Educational Sciences***, *2*(26), 53 -72. (in Persian).

## References (in English)

1. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. ***Human relations***, *46*(6), 681-703.
2. Bouckenooghe, D., Geert, D., & Herman, V. B. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: development of a new Instrument. ***The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied,*** *143*(6), 559-599.
3. Brown, S. R., Durning, D. W., & Selden, S. C. (2007). ***Q Methodology, Chapter 37, public administration and public polic***y, Handbook of Research Methods in Public Administration, Second Edition, edited by Gerald J. Miller and Kaifeng Yang Auerbach Publications.Taylor & Francis Group, London New York. Human resource management and organizational effectiveness, Summer. 30 (21989).
4. Crow, M. (2005). Discourse analysis: towards an understanding of its place in nursing. ***Journal of Advanced Nursing***, *51*(1), 55-63.
5. Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. ***Human Relations,*** *53*(3), 419–442.

6. Gigliotti, R.; Vardaman, J.; Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. ***Journal of Change Management***, *19*(2), 86-100.
7. Gordon, S. S.; Stewart, W. H.; Sweo, R., & Luker, W. A. (2000). Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change. ***Journal of Management***, *26*, 911-945.
8. Hechanova, M.; Regina, M.; Emerald, M.; Ilac. Sarah, D., & Ellorenco, B. (2012). Employee Readiness for change through the lens of the cultural self-representation theory**. *Philippine Journal of Psychology***, *45*(1), 77-94
9. Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. ***The Journal of Applied Behavioral Science,*** *43*(2), 232-255.
10. Huang, Y., & Hutchinson, J. W. (2013). The roles of planning, learning, and mental models in repeated dynamic decision making. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes,*** *122*(2), 163-176.
11. Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. (2003). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. ***Strategic Management Journal***. *24*, 1057-1068.
12. Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. ***Journal of Organizational Behavior***, *24*(5), 627-647.
13. Katz, L. F. (2011). Parental meta-emotion philosophy in families with conduct- problem children: link with peer relations. ***Journal of abnormal child psychology,*** *32*(4), 385-399.
14. Oreg, S.; Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change a 60-year review of quantitative studies, ***The Journal of Applied Behavioral Science***, *47*(4), 524-461.

15. Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change Readiness: A Multilevel Review, ***Journal of Management,*** *39*(1), 110-135.
16. Singh, P. (2011). The fifth commandment. (Translated by Hafez Kamal Hedayat and Mohammad Roshan). Tehran: Industrial Management Organization Publications. Print 9.
17. Stacey Ralph, D. (1993). ***Strategic Management and Organisational Dynamics: Lecturer's Guide***. Pages: 560 pages. Publisher: Pearson. 2011-06-25
18. Weiner, B. (2013). ***An attribution theory of motivation and emotion***: springer-Verlag New York
19. Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. ***Implementation Science.*** *4*(67).
20. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. ***Human resource management review***, *12*(2), 173-194.

# The Impact of Cultural Intelligence on Employee Voice Considering the Mediation of Transformational Leadership

**Hajieh. Rajabi Farjad**[1]
***Associate Professor, Department of Human Resource Management, Amin Police University, Tehran, Iran.***
**Hannaneh. Jahangiri**[2]
***M.Sc., Public Management, Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.***

***Received: 2020/06/29*** ***Accepted: 2021/04/22***

## Extended abstract

## 1- INTROUDUCTION

Hospitals staff have direct contact with their patients, and in many cases, they deal with patients' lives. Since patients have different cultures and backgrounds, the need for staff `s cultural intelligence to deal with multicultural situations is very necessary. These organizations are often environments for increasing stress. Accordingly, the main question of this study is whether cultural intelligence affects employees' voice given the mediation of transformational leadership.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Detert and Burris (2007) define employee voice as the relationship between management and employee. In other words, employees have the opportunity to express their concerns and interests. Employee`s voice can have positive behavioral results on employee performance directly or indirectly. Cultural intelligence is defined by Earley and Ang (2003) as the ability to learn new patterns in cultural interactions and to provide correct behavioral responses to these patterns. In the related literature, transformational leadership is considered as a factor which is capable of mediating the relationship between cultural intelligence and employee voice. Transformational leaders encourage their employee intellectually to explore opportunities, challenge current situations, and see old problems from new perspectives (Jyoti & Cour, 2015).

## 3- METHODOLOGY

This research was a descriptive-correlation study. The statistical population was comprised of two parts: one, 35 officials of different

specialized departments, and the other, 550 nurses of Shohadaye Tajrish Hospital. The main tool for data collection was a standard questionnaire and obtained data was analyzed by structural equation modeling in SmartPLS software.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

Research findings indicated that cultural intelligence affected employee voice mediated by transformational leadership. In other words, by applying transformational leadership style and relying on cultural intelligence, the acceptance of positive relationships with others was facilitated, and thereby, the voice of employees can be understood in a better way. In explaining this result, it can be said that transformational leaders encourage their employees intellectually to explore opportunities, challenge current situations, and see old problems from new perspectives. Employees with more cultural intelligence solve problems more appropriately in culturally diverse situations due to their excellent competence in discovering, absorbing, and reasoning.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Due to the effect of cultural intelligence on employee voice, it can be said that information and knowledge-based education is not enough and hospital education systems should provide metacognitive skills needed to learn in different situations. Considering the effect of cultural intelligence on transformational leadership, it is suggested to pay more attention to the issues of intercultural interactions in education. Considering the effect of transformational leadership on employee voice, it is recommended to hold workshops based on the scientific content of new theories of leadership and management in order to create necessary leadership potential for hospital managers.

**Keywords:** Cultural intelligence, Staff voice, Transformational leadership, Hospital.

## References (in Persian)


1. Ardalan, M. R.; Ghanbari, S. & Mohammadi, M. (2015). Evaluating the role of transformational leadership in the emergence of organizational voice***. Quarterly Journal of Information Technology Management Studies***. 3(11), 1-24. (In Persian).
2. Danaifard, H.; Fani, A.A. & Barati, E. (2011). Explain the role of organizational culture in organizational silence in the public sector. ***Public Management Perspective***. 2(8), 61-82. (In Persian).
3. Eskandari, F. & Samadi, A. (2016). Investigating and recognizing the effect of cultural intelligence on organizational health. ***Organizational culture management.*** 14(3), 809-828. (In Persian).
4. Ghobadi, Z.; Narimani, M. & Takalovi, S. (2018). ***The role of religious commitment and professional commitment in predicting the cultural intelligence of working women in Ardabil.*** Socio-psychological studies of women. 16(3). (In Persian).
5. Kashtegar, N.; Naghshbandi, S. S. & Nobakht, Z. (2017). ***The relationship between perceived organizational support and organizational performance through the mediating role of organizational voice in employees of sports and youth departments.*** Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport. 4(3), 119-127. (In Persian).
6. Saatchi, M. & Azizpour A.A. (2014). Designing an effective academic leadership model. Bi-monthly scientific-research ***journal of Daneshvar Raftar.*** 12, 11. (In Persian).
7. Salehi, S. & Naji, S.A. (2012). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership style. ***Scientific Quarterly of Student Research Committee.*** 1(1), 10-15. (In Persian).
8. Samadi, H. & Aghajani, H. (2017). ***Explain the role of transformational leadership style in organizational culture.*** Organizational culture management. 14(2). 499-519. (In Persian).
9. Sarasiabi, M. (2017). ***The effect of workplace refusal on the voice of Yazd Water and Sewerage Company employees.*** Master of Public Administration. Payame Noor Taft University. (In Persian).

## References (in English)


1. Afsar, B.; Asad, S.; Shah, S. & Anees, W. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. ***International Journal of Intercultural Relations***. 69, 66-75.
2. Agboola, T.C. (2011). ***Effects Of Information Technology On Organizational Communication***: A Case Study Of A Selected Healthcare Organization. The Florida State University College of Communication.
3. Ang, S.; Van Dyne, L. & Tan, M. L. (2016). Cultural intelligence. ***Cambridge handbook of intelligence***, 582–602.
4. Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C.; Ng K, Y.; Templer, K.J.; Tay, C. & Chandrasekar N.A. (2012). Cultural Intelligence: its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. ***Management and Organization Review.*** 3(3), 335-317.
5. Ansari, M. I.; Reza, R. & Mahdi, S. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office). ***International Journal of Research in Business and Social Science.*** 3(14).
6. Box, J.; Converso, J. A. & Osayamwen, E. (2015). ***Transforming leaders through cultural intelligence.***
7. Buckner, R. L.; Krienen, F. M. & Yeo, B. T. (2014). Opportunities and limitations of intrinsic functional connectivity MRI. ***Nature Neuroscience.*** 16, 832–837.
8. Chao, M. M.; Takeuchi, R. & Farh, J. L. (2017). Enhancing cultural intelligence: The roles of implicit culture beliefs and adjustment. ***Personnel Psychology***. 70(1), 257–292.
9. Cheng, J. W.; Chang, S. Ch.; Kuo, J. H. & Lu, K. M. (2014). Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. ***WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS.*** 11, 130-140.

10. Crowne, K. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. ***Organization Management Journal***. 148-163.
11. Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? ***The Academy of Management Journal***. 50(4), 869–884.
12. Duan, J.; Li, C.; Xu, Y. & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. ***Journal of Organizational Behavior*.** 38(5).
13. Eaerly, P. & Ang, C. (2003). cultural intelligence indivisual interaction across cultures. ***CA standfors Business books.***
14. Erkmen, E. & Hancer, M. (2014). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust. ***Journal of Air Transport Management***. 3, 1-8.
15. Fix, B. & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. ***Communication Research Reports***. 23(1), 35–44.
16. Harlos, K.P. (2010). When Organizational Voice Systems Fail, ***The Journal of Applied Behavioral Science***. 37(3), 324-342.
17. Heffernan, M. & Dundon, T. (2015). ***The role of front-line managers in employee voice:*** A social exchange perspective. 17th International Labour and Employment Relations Association (ILERA) Congress Cape Town, 07-SEP-15-11-SEP-15.
18. Johnson, J. P.; Lenartowicz, T. & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. ***Journal of International Business Studies***. 37(4), 525–543.
19. Jyoti, J. & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. ***Cross Cultural Management an International Journal***. 22(2), 236–258.
20. Le, H.; Jiang, Z. & Nielsen, I. (2016). Cognitive cultural intelligence and life satisfaction of migrant workers: The roles of career engagement and social injustice. ***Social Indicators Research***. 1–21.
21. Liang, J.; Farh, C. & Farh, L. (2012). A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. ***Academy of Management Journal.*** 55, 71-92.

22. Martin, R.; Guillaume, Y.; Thomas, G.; Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. ***Personnel Psychology***. 69(1), 67–121.
23. Moynihan, L. M.; Peterson R. S. & Earley P. C. (2006). Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience: Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence? ***Research on Managing Groups and Teams*.** 9, 299-323.
24. Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. ***Human Resource Development Quarterly*.** 18(4), 481-498.
25. Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support. ***perceived organizational support, and performance Journal of Applied Psychology***. 91, 689-695.
26. Shen, Y.; Todd, J.; Cody, D. Denghua, Y. Lei, Z. Yunlai, D. & Qinglin, Z. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: organizational identification as a mediator. ***European Management Journal***. 32, 406–412.
27. Solomon, A. & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? ***Acta Commercii***. 17(1), 13.
28. Trevarthen, C. (2009). Embodied human intersubjectivity: Imaginative agency, to share meaning. ***Cognitive Semiotics***. 4(1), 6–56.
29. Trybou, J.; Gemmel, P.; Pauwels, Y.; Henninck, C. & Clays, E. (2014), The impact of organizational support and leader–member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. ***Journal of Advanced Nursing***. 70(2), 373-382.
30. Vasilagos, T.; Polychroniou, P. & Maroudas, L. (2017). Relationship between supervisor's emotional intelligence and transformational leadership in hotel organizations strategic innovative marketing. ***Springer*.** 91–95.

# Causal Explanation of Team Cohesion Based on Job-adequate Skills, Role Ambiguity, and Participative Leadership: The Mediating Role of Team Trust

**Noori. Kaabomeir**[1]
***Ph.D. in Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz***
**Montaha. Mosavi**
***M.A. in Industrial and Organizational Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz***
**Nasrin. Arshadi**
***Professor in Industrial and Organizational Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz***

***Received: 2020/05/26 Accepted: 2020/11/04***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

In today's world, when doing work requires multiple skills, judgments, and experiences, the use of teams and workgroups has become increasingly common to achieve performance beyond the individuals' performance. Many executive managers believe that hiring teams and workgroups allows them to achieve higher levels of performance by producing better products or providing better services at lower levels of cost and time. Therefore, collective work has become more important day by day and organizations have become more interested in creating teams and workgroups.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

**Job-adequate skills**: Teamwork is one of the most important facilitators in achieving positive and cost-effective results in the field of current organizations. A team is a group of people with different and complementary abilities and skills who strive to achieve a common goal.

**Role ambiguity:** Role ambiguity is an aspect of job stressors that refers to a person's level of uncertainty about what his or her job functions and responsibilities are.

1- Corresponding Author: noori.kaabomeir@Yahoo.com

**Participative leadership:** Participative leadership occurs when, instead of being assigned by a single leader, leadership plans, responsibilities, or actions are shared or distributed among group members.

**Team trust:** Team trust is a 4-dimensional concept: 1) propensity to trust, 2) perceived trustworthiness, 3) cooperative behaviors, 4) monitoring behaviors.

**Team cohesion:** Team cohesion is a dynamic process in which members tend to maintain intimacy, loyalty to each other, and integrity in pursuing team goals.

## 3- METHODOLOGY

The research design was correlation and its strategy was structural equation modeling. The statistical population of the study included all employees of the South East Khuzestan Water Exploitation, Production, and Transmission Company in 2017, whose total number was nearly 600 people. 350 people were selected as a sample by simple random sampling method, of which 321 questionnaires were well-qualified and determined the final sample size.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

The results showed that the final model goodly fitted the data. The results also showed that job-adequate skills and participative leadership had positive effects and role ambiguity had a negative effect on team trust. Job-adequate skills and team trust also had a positive and significant direct effect on team cohesion. In addition, the results showed that job-adequate skills, role ambiguity, and participative leadership affected team cohesion through the mediating role of team trust.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

According to the research results, managers of organizations are advised to pay attention to concepts such as role ambiguity, skills of team members, type of team leadership, and trust between team members when forming teams and working groups.

**Keywords**: Job-adequate skills, Participative leadership, Role ambiguity, Team trust, Team cohesion.

## References (in Persian)


1. Faghih Nia, M. A., & Bahram Zadeh, H. A. (2019). A comprehensive model for identifying and explaining factors affecting burnout. ***Journal of System Management***, *5*(1), 171-190. (In Persian)
2. Jafarpoor, M. (2018). The pathology of group work in Iranian organizations. ***Management Studies in Development and Evolution,*** *27*(87), 75-100. (In Persian)
3. Najafi, F., Heydarinejad, S., & Shetabbushehri, S. (2018). The relationship between the leadership style of coaches, group cohesion and competitive anxiety in women's Futsal Premier League. ***Sport Management Studies***, *10*(47), 185-204. (In Persian)


## References (in English)


1. Acton, B. P., Braun, M. T., & Foti, R. J. (2019). Built for unity: Assessing the impact of team composition on team cohesion trajectories. ***Journal of Business Psychology, Online Published***, 1-16.
2. Akhtar, S., Ullah Khan, K., Hassan, S., Irfan, M., & Atlas, F. (2019). Antecedents of task performance: An examination of transformation leadership, team communication, team creativity, and team trust. ***Journal of Public Affairs,*** *19*(2), 1-12.
3. Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., Queen, B. A., & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. ***Journal of Inter Professional Care***, *34*(1), 20-26.
4. Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. ***Sustainability,*** *11*(4), 1-21.
5. Cassidy, S. (2018). ***What you don't know can hurt you: The role of team member uncertainty in virtual team trust and performance.*** Ph.D. Thesis of Philosophy in Psychology, University of Guelph, Ontario, Canada.

6. Chinara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. ***The Leadership Quarterly,*** *29*(2), 333-345.

7. Kao, S-F., Tsai, C-Y., Schinke, R., & Watson, J. C. (2019). A cross-level moderating effect of team trust on the relationship between transformational leadership and cohesion. ***Journal of Sports Sciences,*** *37*(24), 2844-2852.

8. Kim, T. K., Ji, J. H., & Shin, H. K. (2019). The effects of role conflict and role ambiguity on team performance and the mediating effects of relationship conflict and task conflict among hospital employees. ***Journal of Health Informatics and Statistics***, *44*(2), 172-180.

9. Lee, M-H., & Ko, K-M. (2019). The influence of supervisors' leadership skills and team cohesion on team performance in environmental service industry. ***Ekoloji,*** *28*(107), 1013-1017.

10. Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. ***Open Journal of Leadership,*** *7*(1), 57-88.

11. Ozer, M., & Karabulut, A. T. (2019). The effects of team enablers and team cohesion on project team success. ***International Journal of Commerce and Finance,*** *5*(1), 102-120.

12. Palmatier, R. W., Moorman, C., & Lee, J. Y. (2019). ***Handbook on customer centricity: Strategies for building a customer-centric organization.*** Cheltenham and Camberley: Edward Elgar Publishing.

# Structural Equation Modeling for Dimensions and Components of Green Human Resource Management of Firms Located in Birjand Industrial Town

**Abdul Majid. Imani**[1]
*Assistant professor, department of Public Administration, University of Sistan and Baluchestan*
**Noor Mohammad. Yaghoubi**
*Professor, department of Public Administration, University of Sistan and Baluchestan*
**Fatemeh Sadat. Amidi**
*Master of Human Resource Management, University of Sistan and Baluchestan*
**Farahnaz. Ahang**
*PhD Candidate in Public Administration, University of Sistan and Baluchestan*

***Received: 2019/11/26 Accepted: 2020/09/13***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

Greening is a sustainable vision for the world and helps all parts of the organization, especially, marketing, manufacturing, financial, and human resource departments. Formulating and institutionalizing green values on an extra-organizational scale causes employees to love their job and change their personal lifestyles, and on the organizational scale, it reduces internal costs, improves the employer brand, and attracts eco-friendly applicants. Therefore, it is important to pay attention to issues such as green human resources.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Green human resource management refers to sustainable management of human capital for participating and making the environment healthy, and thus, it is currently of great importance in the field of business. In other words, it means using human resources to improve the organization's environmental actions and increase employees' awareness and commitment to environmental issues. According to the literature, green human resource management is based on the coordination of routine human resource management activities by approaching environmental goals.

1- Corresponding Author: imani@mgmt.usb.ac.ir

## 3- METHODOLOGY

The current research is a fundamental-applied study in terms of purpose, and in terms of data collection method, it is a descriptive mixed-methods study. In the qualitative phase, the statistical population of the study was comprised of HRM and environment experts 10 of which selected as a sample using the snowball sampling method. Based on findings of the qualitative phase, a 43-item questionnaire was designed the validity of which established taking into account the opinions of experts. Its reliability, in the quantitative phase, was confirmed using Cronbach's alpha coefficients. The statistical population of the quantitative phase was comprised of experts and senior managers of companies operating in various industries of Birjand Industrial Town. According to Morgan's table, a sample size of 130 was selected by conducting a stratified sampling method.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

Based on data analysis, the first hypothesis corresponding to the effect of green causal-contextual factors on green intermediary-behavioral factors was not confirmed. The second hypothesis corresponding to the effect of green causal-structural factors on green intermediary-behavioral factors was confirmed. The third hypothesis corresponding to the effect of green causal-contextual factors on green outcomes was not confirmed. The fourth hypothesis corresponding to the effect of green causal-structural factors on green outcomes was confirmed. The fifth hypothesis corresponding to the effect of green intermediary-behavioral factors on green outcomes was also confirmed. In addition, the mediating effect of green intermediary-behavioral factors in the relationship between green structural-causal factors and green outcomes was confirmed. The green structural-causal factors also indirectly affected green outcomes through green intermediary-behavioral factors.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

According to the obtained results, attention to causal-structural and intermediary-behavioral factors is of fundamental importance for companies operating in Birjand Industrial Town. Therefore, managers are suggested to pay special attention and place environmental issues in their strategic planning. To place the environmental issues in the company's vision and mission statement and values hierarchy would imply the importance of these issues.

**Keywords**: Green human resource management, Structural factors, Behavioral factors, Contextual factors, Likert model, Birjand Industrial Town.

**References (in Persian)**

1. Mohammad Nejad Shoorakai, M., Seyyed Javadin, S. R., Shah Hosseini, M. A., & Haj Karimi, Ali. (2016). ***roviding a framework for green human resource management***. Public Administration. 8 (4), 710-691**.** .[In Persian].

**References (in English)**

1. Jabbour, C. (2017). ***Envisioning the invisible: understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management***. Cleaner Production. 168(1), 163-172

# Analyzing the Multiple Structural Relationships for the Role of Future Perspective in Shaping the Employees' Psychological Contract

**Saeed. Aibaghi Esfahani**

***Assistant Professor, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University, Shahrood, Iran***

**Amir. Ghafourian Shagerdi**[1]

***Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Imam Reza International University, Mashhad, Iran***

**Seyed Mojtaba. Mirlohi**

***Assistant Professor, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University, Shahrood, Iran***

**Mohammad Mahdi. Mahdavi**

***M.A. in Management, Department of Industrial Engineering and Management,***

***Shahrood University, Shahrood, Iran***

**Omid. Behboodi**

***Ph.D. in Marketing Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran***

***Received: 2018/12/26 Accepted: 2020/02/15***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

In today's complex and challenging world, organizations need a competitive advantage to succeed. If human capital is considered one of the most important organizational resources, it can help the organization to achieve a competitive advantage. The purpose of this study was to analyze the structural relationships of the role of future perspective in the psychological contract. Future Time perspective (FTP) refers to individual differences in the tendency to think about future conditions and, apart from ability, produces individual differences that have greatly increased over the past decades when employee judgments over the success of the employment contract are high. That is, they are likely to offset their sense of

[1] Corresponding Author: Ghafourian@imamreza.ac.ir

commitment, thereby enhancing their sense of commitment to the organization.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Nowadays, the most important issue for organizations is the failure to fulfill promises by employers and commitments by employees. Lack of understanding and attention to future prospects seems to result in this failure. On the other hand, human resources are the most valuable factor of production and the most important asset of any organization. This is why organizational behavior and human resources management scholars have focused on organizational commitment issues. Organizational commitment is an important factor in predicting the employees' organizational behavior and their willingness to stay at the job. The psychological refers to employees' beliefs about the nature of interactional relationships which determine the quality of legitimate obligations and expectations of both parties. These issues especially apply to organizations that utilize specialized and expert human capital. Understanding the content of psychological contracts in universities is necessary to completely utilize the capabilities of the country's higher education system. Therefore, the purpose of the present study was to analyze the role of future time perspective in shaping the psychological contract for Shahroud University of Technology.

## 3- METHODOLOGY

The statistical population of this study was comprised of 261 full-time employees in the Shahrood University of Technology. To collect data for measuring the research variables, the Coyle-Shapiro and Conway's (2005) Employer Contract Succession Questionnaire, Duus et al.'s (2003) Employee Inventory Questionnaire, and Long and Christensen's (2002) FTP questionnaire were adopted. The content validity of the questionnaire was assessed by the CVR index and its construct validity assessed by confirmatory factor analysis. The questionnaire's reliability was also evaluated by Cronbach's alpha coefficient. Obtained data was analyzed by conducting structural equation modeling in LISREL software.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

The results of study showed that economic, social-emotional, and developmental fulfillment of the employer had direct and significant effects on employees' obligations. Future time perspective also had direct and

significant impact on employer's fulfillment. In addition, FTP moderated the relationship between employer's economic fulfillment and employees' obligations.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Employees' commitment encompasses different dimensions including in-role behaviors, citizenship behaviors, and high performance. The organization's competitive advantage is significantly depended on employees' engagement. The findings indicated that there is a direct and significant relationship between future time perspective and employees' commitment. Future time perspective played a moderating role on the relationship between employer economic fulfilment and employees' commitment. According to findings, it is suggested that the managers of universities and other educational organizations to enhance the economic quality level of employees by strengthening the performance-based pay system considering the types of jobs, responsibilities, and living standards. Special attention should be given to the flexibility of the organization in terms of staff work plan and work processes. It is also recommended that managers reinforce the employees' future prospect to enhance their understanding of employer development. Finally, it is recommended that managers take steps to empower employees who are focused on opportunities and practices.

**Keywords**: Future time perspective, Psychological contract, Sense of commitment, Employee's obligations, Employer's economic fulfillment.

## References (in Persian)

1. Afjahi; S., & Alizadeh far, Z. (2017). ***The Relationship of Perception From Employer Brand with Job Attitudes of Employees. Management Studies in Development and Evolution*** ,26(84), 73-96. .[In Persian].
2. Ghayour, S., Behboodi, O., & Karimpour, A. (2016). ***The Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment:*** The Mediating Role of Staff Members' Empowerment in Police+10 Centers in South Khorasan. Development of human resources management and support, 42, 57-82. .[In Persian].

3. Jafari, T & Shafeiabadi, A. (2007). The Study Of The Group Counciling Effectiveness , With The Aspect Of Job Compatablity, On Increasing The Employees Job Motivation In Tehran Inspecting Organization Headquarter. ***Scientific Journal of Education Research***.3(12), 1-18. .[In Persian].
4. Hemmat panah, A., Mehdad., A., & Farsi, Z. (2018). The effect of perceived adherence to psychological contract on citizenship performance among employees of a industrial company: Mediating role of organizational loyalty. ***Knowledge & Research in Applied Psychology,*** 19(1), 15-25. .[In Persian].

**References (in English)**

1. Kastenbaum, R. (1961). ***The dimensions of future time perspective: An experimental an alysis*.** Journal of General Psychology , 65 203 – 218
2. Shell, D., & Husman, J. ( 2001). ***The multivariate dimensionality of personal control and future time perspective beliefs in achievement and self - regulation***. Contemporary Educational Psychology, 26 (4), 481 – 506

# Investigating the Relationship between Passive Leadership and Organizational Incivility Moderated by Experienced Incivility

**Alireza. Fathizadeh**[1]
***Assistant professor, Department of Public management, Payame Noor University, Tehran, Iran.***
**Reza. Zare**
***Assistant professor, Department of Public management, Payame Noor University, Tehran, Iran.***

***Received: 2019/11/17 Accepted2020/02/19***

**Extended abstract**

## 1. INTRODUCTION

Rudeness, impoliteness, and indecent behaviors, which represent incivility, have become a norm in almost all aspects of modern societies and have been recognized as one of the pervasive antisocial behaviors in the workplace. Behavioral incompatibilities occur when an employee treats other employees with counterproductive behaviors, which reflects the level of workplace incivility among the staff. However, experienced incivility is a level of incivility experienced by employees in the face of their colleagues. Over the past few decades, special attention has been paid to leadership and it has been recognized as the most important factor for organizational success/failure.

## 2. THEORETICAL FOUNDATION OF RESEARCH

Passive or non-transactional leadership refers to leaders' refraining from taking action and lack of directing the followers. The source of organizational incivility is managers, colleagues, and customers. According to the social interaction theory, the presence of a passive leader may intensify the effect of experienced compatibility on behavioral compatibility. Employees working for passive leaders deal with more of

[1] Corresponding Author: A_fathii@yahoo.com

these behaviors from their colleagues in case of a positive relationship between passive leadership and behavioral incompatibility. Scholars believe that almost all employees have had a similar reaction to the experienced incivility. Working for a passive leader increases the chance of workplace incivility, which might increase this type of behavior in the employee.

## 3. METHODOLOGY

This research was an applied study in terms of purpose, s descriptive field study regarding the type of research, and a correlational study in terms of the relationship between variables. The statistical population included all the staff of Omran Kar Company with a total number of 162 in 2017, all of whom were studied by census sampling. Data was collected using Avolio and Bass's (1990) passive leadership questionnaire, Blau and Andersson's (2005) organizational incivility questionnaire, and Cortina et al.'s (2001) workplace incivility scale questionnaire. In the end, 154 well-qualified questionnaires were analyzed, and the validity and reliability of results confirmed by content and convergent validity and Cronbach's alpha coefficients.

## 4. RESULTS

According to the one-sample t-test results, t-values of 17.549, 13.278, and 12.823 respectively for passive leadership, organizational incivility, and experienced incivility showed that their mean values were significantly different from three. Overall, for all three variables, the mean value was above moderate. The effect of passive leadership on organizational incivility (t=2.43, r=0.57) and experienced incivility (t=4.84, r=0.74) were statistically significant. The effect of experienced incivility on organizational incivility (t=3.32, r=0.66) was also confirmed. Accordingly, in Omran Kar Co., passive leadership had a significant indirect effect on organizational incivility through the mediating role of employees' experienced incivility.

## 5. DISCUSSION & RECOMMENDATIONS

To fail in actively depicting positive social norms and preventive measures required for controlling negative behaviors can increase informal behaviors in the workplace, which leads to incivility. Situational factors that lead to informal behaviors, such as managerial methods and policies, increase workplace insecurity. According to the social interaction framework, situational factors increase the repetition of uncivilized behavioral incompatibility. Managers who actively participate in the tasks assigned to their workers are forced to solve the problems occurring due to negative and uncivilized behaviors of employees, which decreases this type of behavioral incompatibilities. In contrast, a leader who fails to intervene and punish the person at fault cannot reinforce the correct behavior implicitly indicating that unfavorable behavior is acceptable, which increases incivility. Therefore, the leadership style exhibited by managers can affect incompatibility in the workplace as an important factor.

**Keywords:** Passive leadership, Experienced incivility, Organizational incivility, Omran Kar Corporation.

**References (in Persian)**

1. Akhavan bitaghsir, S., Safari, A., Shaemi Barzaki, A. (2017). Investigation of organizational civilization: the role of cyber-civilization and other factors, ***Journal of Organizational Behavior Studies,*** 6(3).
2. Darini, V., Taban, M., Sharafi, V., Veiseh, S. (2016). Examining the impact of employees' job alienation on appearing group anti-citizenship behaviors. ***Quarterly Journal of Public Organzations Managemen****t*, 4(1), 65-76.
3. Gholipour, A, Saeedi Nezhad, M. & Hassangholopour, H. (2012), The effect of Ramadan fasting on organizational civil conduct, ***Journal of Islamic Management Science and Research***, 20(2), 55-73.
4. Golparvar M, Ghorayshi R S. (2015). Prediction of Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors Through Impression Management Components. ***Social work mag***, 4(1),3-15.

5. Lotfi, Mohammad Hosein, (2012). ***Comparing management and leadership from the viewpoint of Islam and the West, the first International Conference on Management***, innovation and national production, Qom, Payam Noor University of Khuzestan Province.
6. Mahmodroshanzamir, S., Irani, H., Yazdani, H. (2017). Identifying Organizational Factors Affecting Employees' Deviant Behavior (A Survey: Tehran University Headquarters). ***Culture in the Islamic University,*** 7(23), 183-204.
7. Yaghoobi, N. M.; Moghaddami, M. & Kaikha, A. (2011). A survey of the relationship between transformational leadership and staff organizational citizenship behavior. ***Management (TMJ),*** 2(4),64-96.

**References (in English)**

1. Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace, ***Academy of Management Review***, 24, 452–471.
2. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). ***Full-range of leadership development:*** Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.
3. Blau, G., & Andersson, L. M. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology,*** 78, 595–614.
4. Bunk, J. A., Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 18,87–105.
5. Cameron, A. F., & Webster, J. (2012). Relational outcomes of multi-communicating: Integrating incivility and social exchange perspectives. ***Organization Science,*** 22, 754–771.
6. Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. ***Academy of Management Review,*** 33, 55–75.

7. Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. ***Journal of Management***, 39, 1579–1605.
8. Cortina, L. M., Lonsway, K. A., Magley, V. J., Freeman, L. V., Collinsworth, L. L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. F. (2002). What's gender got to do with it? Incivility in the federal courts. ***Law & Social Inquiry,*** 27(2), 235–270.
9. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., &Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 6,64–80.
10. Goh, A. (2016). ***An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress.*** Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology, University of South Florida.
11. Golparvar, M., & Ghorayshi R. S. (2015). Prediction of Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors Through Impression Management Components. ***Social work mag,*** 4(1),3-15. (In Persian)
12. Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2014). The effects of passive leadership on workplace incivility, ***Journal of Organizational Behavior***, 36, 16–38
13. Karen, Sears, Gail, Sears Humiston, (2015). The role of emotion in workplace incivility, ***Journal of Managerial Psychology***, 30(4); 390-405.
14. Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. ***Journal of Occupational Health Psychology,*** 14, 46–57.
15. Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment, ***Journal of Applied Psychology***, 90(3), 483-496.

16. Lim, S., & Lee, A. (2012). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? ***Journal of Occupa-tional Health Psychology***, 16, 95–111.
17. Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees. ***work attitude and behavior Information & Management,*** 46, 419–425.
18. Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 14,58–69.
19. Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees' well-being. ***Journal of Occupational Health Psychology,*** 9, 107–122.
20. Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2011). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. ***Journal of Applied Social Psychology,*** 40(12), 3148–3168.
21. Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2011). ***On incivility, its impact, and directions for future research.*** In R. W. Griffin, & A. M O'Leary-Kelly (Eds.), The dark side of organizational behavior (pp. 403–425). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Pearson, C., & Porath, C. (2009). ***The cost of bad behavior***: How incivility is damaging your business and what to do about it, New York: Penguin.
23. Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes,*** 109,29–44.
24. Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2014). ***The price of incivility***: Lack of respect hurts morale—and the bottom line. Harvard Business Review, January–February, 115–121.
25. Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial

behavior of employees. ***Academy of Management Journal***, 41, 658–672.

26. Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. ***The Academy of Management Annals,*** 2(1), 475–515.
27. Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. ***Journal of Occupational Health Psychology***, 17, 150–161.
28. Sulu, S., cylan. A. & Kaynak. R. (2014). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare. ***Professionals international journal of business and management,*** 5(8), 27-38.

# The Effect of Perceived Overqualification on Job Attitudes (A Study on Iran's Banking Industry)

**Mohsen. Rafiei**
*M.Sc. in International Human Resource Management, Tehran University*
**Alireza. Hadadian**[1]
*Assistant Professor in Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad*
**Marjan. Fayyazi**
*Assistant Professor in Management, Faculty of Management, Tehran University*

*Received: 2020/02/05 Accepted: 2020/09/15*

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

Human resource management is always the main concern for organizations. Since the banking sector has a pivotal role in the economic development of countries, the better management of the workforce in this sector has attracted great attention for decades. The phenomenon of overqualification might stem from a mismatch between person and job and is a situation in which employees have qualifications beyond their job demands. Today, the existence of overqualified employees is a concern for managers and organizations. Perceived overqualification could directly or indirectly lead to various attitudinal and behavioral consequences and impact organizational performance. Despite huge empirical studies regarding overqualification, to the best of the researcher's knowledge, any empirical study has been conducted in Iran's academia. Hence, the present research can be regarded as the first empirical study in the country. The banking sector has always been appealing to job seekers for its fringe benefits. This study was to examine the effect of perceived overqualification on various job attitudes including job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention.

1- Corresponding Author: Hadadian@um.ac.ir

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

One of the main concerns of HR managers is to employ people who have the required capabilities to perform their job successfully. Overqualification is defined as possessing qualifications beyond job demands. Perceived overqualification might influence employees' attitudes such as job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. According to the literature on organizational behavior, job satisfaction is considered a multidimensional variable affected by a set of intrinsic and extrinsic factors. Job satisfaction can be seen as the quality of people's feelings about their jobs. Organizational commitment implies a sense of obligation to stay in the organization. Based on the three-dimensional model proposed by Allen and Meyer (1990), affective, continuance, and normative commitment are three dimensions of this attitude. Turnover intention indicates employees' tendency to quit the organization. In such a situation, people probably change their jobs or leave the organization. In other words, the turnover intention might pave the way for actual organization abandonment.

## 3- METHODOLOGY

The present research is an applied study in terms of purpose, and in terms of data collection method, it is a cross-sectional study. The researchers used standard questionnaires to collect primary data. Structural equation modeling was used to test the research hypotheses.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

Research results confirmed the significance of negative effects of perceived overqualification on job satisfaction and affective organizational commitment as well as the positive effect of perceived overqualification on turnover intention. Hence, overqualification might lead to negative job attitudes. In line with previous research (e.g., Wasserman et al., 2018; Alfes et al., 2016), the current study found that there is a negative association between overqualification and job satisfaction. In line with previous research (e.g., Loben et al. 2015), results indicated that people who perceive they are overqualified might lack a sense of belongingness and are less affectively attached to their organization. In line with studies of Erdogan and Bauer (2009) and Maynard and Parfyonova (2013), the poor level of job satisfaction and affective commitment in overqualified employees leads to more intention to quit the organization.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The current study was implemented with the aim of exploring the job attitudes in overqualified employees. To reach this goal, data were collected from ten private and public banks by distributing standard questionnaires. The results of structural equation modeling for data analysis showed that perceived overqualification might affect job attitudes including job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. With due attention to the negative job attitudes born out of perceived overqualification, managers and HR practitioners are highly recommended to make sure that job applicants are fitted with their jobs. Moreover, future studies are suggested to consider the role of moderators including organizational support.

**Keywords**: Overqualification, Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention

### References (in Persian)

1. Fayyazi, M., & Rafiei, M. (2018). ***A Review on the Literature of Overqualification: the Attitudinal and Behavioral Consequences.*** National Congress on Management, Economics, and Accounting. Tehran.[In Persian].
2. Fine, S., & Edward, M. (2017). ***Breaking the rules , not the law : The potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees.*** International Journal of Selection and Assessment, *25*(4), 401-405.[In Persian].
3. Gholipour, A. (2015). ***Organizational Behavior Management (Individual Behavior).*** Tehran: Samt.[In Persian].
4. Seyed Naghavi, M., & Rafati, K. (2016). ***Advanced Organizational Behavior Management.*** Tehran: Mahkame.[In Persian].
5. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (1998). ***Research Methods in Behavorial Science.*** Tehran: Age.[In Persian].

### References (in English)

1. Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). ***Perceived person-organization fit and turnover intention in***

***medical centers***. Personnel Review, 47(4), 863–881.

2. Alfes, K., Shantz, A., & Baalen, S. (2016). ***Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: the dual roles of interpersonal relationships at work.*** Human Resource Management Journal, 26(1), 84–101.
3. Byrne, B. M. (2016). ***Structural equation modeling with amos: basic Concepts, applications, and programming (Third).*** New York and London: Taylor & Francis.
4. Chadha, S., & Parimoo, D. (2017). ***Human capital Management in Banking Sector- A conceptual Framework.*** International Journal of Management, 8(6), 44–55.
5. Colarelli, S. M. (1984). ***Methods of communication and mediating processes in realistic job previews.*** Journal of applied psychology, *69*(4), 633.
6. Deng, H., Guan, Y., Wu, C.-H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2016). ***A Relational Model of Perceived Overqualification : The Moderating Role of Interpersonal Influence on Social Acceptance.*** Journal of Management, *44(8), 3288-3310.*
7. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). ***Perceived Overqualification and Its Outcomes : The Moderating Role of Perceived Overqualification and Its Outcomes : The Moderating Role of Empowerment.*** Journal of Applied Psychology, 94(2), 557–565.
8. Fernandez-lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2015). ***Affective commitment to the employer brand : Development and validation of a scale.*** BRQ Business Research Quarterly, 19(1), 40-54.
9. Frempong, N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). ***The Impact of Job Satisfaction on Employees ' Loyalty and Commitment : A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana.*** European Journal of Business and Management, 10(12).
10. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). ***Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics.*** Journal of applied psychology, *85*(2), 237.
11. Heidemeier, H., & Moser, K. (2019). ***A self-regulation account of the job performance–job satisfaction relationship.*** European Journal of Social Psychology, *49*(6), 1313-1328.
12. Hom, P. (2017). ***Contemporary Research and Theory on Employee Turnover.*** In Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral

Psychology.

13. Jiang, Z., & Jiang, X. (2015). ***Core self-evaluation and life satisfaction : The person-environment fit perspective.*** Personality and Individual Differences, 75, 68–73.
14. Joseph F. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (Second).** SAGE Publications.
15. Jr., J. F. H. et al. (2014). ***Multivariate data analysis. seven.*** Pearson Education Limited
16. Kaur, B., Mohindru, & Pankaj. (2013). ***Antecedents of Turnover Intentions : A Literature Review.*** Global Journal of Management and Business Studies, 3(10), 1219–1230.
17. Keshavarz, Y. (2015). ***Structural Equation Modeling*** . Mehrban Nashr.[In Persian].
18. Khakwani, M. F. (2016). ***Impact of over qualification on turnover intention.*** Pollster Journal of Academic Research, 3(1), 19–31.
19. Lai, F. Y., Lu, S. C., Lin, C. C., & Lee, Y. C. (2019). ***The Doctrine of the Mean: Workplace Relationships and Turnover Intention.*** Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, *36*(1), 84-96.
20. Lin, C.-P., Tsai, Y.-H., & Mahatma, F. (2017). ***Understanding turnover intention in cross-country business management.*** Personnel Review, 46(8), 1717–1737.
21. Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M. (2014). ***Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model.*** Journal of Organizational Behavior, 36(2), 250–271.
22. Liu, S., & Wang, M. (2012). ***Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice.*** Research in Occupational Stress and Well-being, *10*(1), 1-42.
23. Martinez, P., L. Lengnick-Hall, M., & Kulkarni, M. (2014). ***Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions.*** Personnel Review, 43(6), 957–974.
24. Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). ***I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification.*** Applied Psychology, 64(1), 208-232

25. Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). ***Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values.*** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(3), 435–455.
26. Maynard, D. C., Joseph, T. A. and Maynard, A. M. (2006), ***" Underemployment , job attitudes , and turnover intentions "***, Journal of Organizational Behavior, 27(4), 509-536.
27. Mercurio, Z. A. (2015). ***Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment : An Integrative Literature Review.*** Human Resource Development Review, *14*(4), 389-414.
28. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). ***Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.*** Journal of applied psychology, 78(4), 538.
29. Neuman, W. L. (2014***). Social research methods: qualitative and quantitative approaches***. Retrieved from www.pearsoned.co.uk
30. Nguyen, A. D. (2018). ***Perceived Overqualification and Withdrawal among Seasonal Workers : Would Work Motivation Make a Difference ?*** Portland State.
31. Olfat, M., Tabarsa, G. A., Ahmadi, S., & Shokouhyar, S. (2019). ***Disclosing the bright side of SNs in the workplace A comparison between ESNs and public SNs in benefiting the organizations.*** Journal of Enterprise Information Management, 32(3), 390–412.
32. Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). ***Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust.*** Business Process Management Journal, 25(4), 757–777.
33. Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). ***Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment.*** The Journal for Decision Makers, 41(4), 308–324.
34. Peng, Y., & Mao, C. (2014). ***The Impact of Person – Job Fit on Job Satisfaction : The Mediator Role of Self Efficacy.*** Social Indicators Research, 121(3), 805–813.
35. Peterson, M. F., Kara, A., Abiola Fanimokun, & B.Smith, P. (2019). ***Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment.*** Baltic Journal of Management, 14(3), 389–410.
36. Purohit, B. (2018). ***Salesperson performance : role of perceived***

***overqualification and organization type.*** Marketing Intelligence & Planning, 36(1), 79–92.

37. Rainsford, E., Maloney, W. A., & Popa, S. A. (2019). ***The Effect of Unemployment and Low-Quality Work Conditions on Work Values:Exploring the Experiences of Young Europeans.*** American Academy of Political Science, 682(1), 172–185.
38. Wargo-sugleris, M., Robbins, W., Lane, C. J., & Phillips, L. R. (2018). ***Job satisfaction , work environment and successful ageing : Determinants of delaying retirement among acute care nurses.*** Journal of Advanced Nursing, 74(4), 900–913.
39. Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). ***The effect of perceived overquali fi cation on job satisfaction and career satisfaction among immigrants : Does host national identity.*** International Journal of Intercultural Relations, 61(10), 77–87.
40. Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z., & Lockwood, A. J. (2015). ***Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals.*** Journal of Vocational Behavior, 90(28), 154–162.
41. Yousef, D. A. (2016). ***Organizational Commitment , Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change : A Study in the Local Government.*** International Journal of Public Administration, *40*(1), 77-88.
42. Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). ***You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work.*** Journal of Organizational Behavior, 37(1), 61–84.

# Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study

**Hamid. Erfanian Khanzadeh[1]**
***Assistant professor in Public Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.***

***Received: 2020/06/24 Accepted: 2021/01/06***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

Although employees' voice than their silence is more valuable to organizations in today's competitive and changing world, many employees prefer silence. Therefore, the organization is not capable of investigating and correcting its errors, which refers to a problem called organizational silence. In the experts' opinion, if employees' mouths are silenced the minds of organizations producing organizational knowledge will be fossilized. Determining the organizational silence is much more complicated than identifying behaviors such as absenteeism or sabotage. Therefore, the question is that how the organizational silence is determined and what factors are considered signals for organizational silence. In this regard, the present study identifies the components of organizational silence and factors affecting these components.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Despite a 50-year time period of interest in identifying the concepts of organizational silence and voice, investigations indicated that most studies had focused on how employees' silence is formed and its causes. However, the organizational silence is beyond these concepts and more in-depth studies are needed to be understood. Organizational silence is a social phenomenon in which employees refuse to express their views and concerns about organizational problems. Silence does not mean not talking, not writing, or the like, but fleeting speeches and writings of no identity, trust, and authority. This phenomenon has destructive consequences for organizations, such as employees' worthlessness, reduced trust, motivation,

1- Corresponding Author: hamiderfanian@mshdiau.ac.ir

satisfaction, commitment, and creativity, job turnover, lack of efficiency in organizational change processes, and flattery and distortion of reality. Organizational silence has diverse indices such as employees' reluctance to talk about work issues, lack of sharing work information, fear of misunderstanding, absenteeism, not listening, having a negative approach, indifference to the organization affairs, constant negligence at work, unwillingness to convey bad news to top management, and Hiding problems due to fear of being victimized.

## 3- METHODOLOGY

This research is a mixed-methods study. In the qualitative phase, by conducting a content analysis on literature, the most important signs of organizational silence and its affecting factors were extracted. These signs were provided to 10 Delphi members for identifying the components of organizational silence. Among the eight identified characteristics, according to the experts' opinions, six characteristics were finally selected as components of organizational silence. A 24-item Items questionnaire was designed for these components. Lavache's content validity ratio (CVR) was used to evaluate the questionnaire's validity. Since the calculated CVR values for all the items were greater than 0.62, the questionnaire's validity was satisfactorily confirmed. The Cronbach's alpha coefficient of 0.731 also indicated its adequate reliability.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

Out of eight characteristics identified for organizational silence, six components were finally selected as its components: Flattery, constant nagging and complaining about the situation, yes-manship, indifference to assigned tasks, decreased willingness to participate in none-compulsory activities, feeling frustrated and bored. In the second phase of Delphi, out of 11 identified factors, six were selected as the affecting factors: authoritarian and patriarchal leadership style, repressive organizational culture, low organizational commitment, bureaucratic and cumbersome rules and procedures, conservative personality of managers, tall organizational structure. In addition, five important consequences of organizational silence were identified to be the reduced effectiveness of organizational decisions, resistance to change, blocking the path of providing feedback, lack of analysis of ideas, increased dissatisfaction, and decreased organizational motivation. According to these findings and back to the research literature,

adopting a systemic approach, the conceptual model of organizational silence was proposed.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

What the clear is that, contrary to many people's beliefs, organizational silence has adverse effects on both the organization and employees. Indifferent employees resulted from ignoring their silence promote the mindset of being indifferent. As a result of such an attitude, employees will suffer from depression and other wellbeing problems. Organizational silence increases their stress and makes them feel guilty and overwhelmed by psychological problems.

**Keywords**: Conceptual model, Organizational silence, Silence Components, Affecting factors.

### References (in Persian)

1. Hasani, S, Ahmadi, S, Sarmast, B, Alodari, H, (2020), Designing a comprehensive model of organizational silence based on the five pillars of the organization in selected public universities in Tehran**,** ***Journal of Management of Government Organizations***, Vol 8(2), PP 97-112
2. Zahed Babalan A, Ahmadi, H, Seyed Kalan, S, (2015), Organizational Silence Alert in Higher Education: Identifying Its Causing Factors among Mohaghegh Ardabili University Staff, ***Quarterly Journal of Leadership Research and Educational Management***, First Year, No. 4,

### References (in English)

1. Bagheri, Ghodratollah, Zarei, Reihaneh, Nik Aeen, Mojtaba (2012), Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), ***Ideal Type of Management***, Vol. 1, No. 1, Spring 2012, pp 47-58
2. Cetin, Arif (2020) Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers**,** ***Annals of Applies Sport Science***, 8th Year, Issue 2.

3. Hazen, Mary Ann (2006), Silences, perinatal loss, and polyphony: A post-modern perspective. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol. 19 No. 2, 2006, pp. 237-249.
4. Hutmire, Jennifer.L (2016), Meaningfulness of Work as Perceived by Women from Diverse Social Classes: A Grounded Theory Exploration, ***College of Social and Behavioral Sciences***, Walden University.
5. Korkmaz, Erdogan, (2018), The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research in The Health Sector in Turkey, Bilecik Şeyh Edebali University, ***Journal of Social Sciences Institute***, 3, 200-213
6. Morrison, Elizabeth and Milliken, j, Frances (2000), Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, New York University, ***Academy of Management Review***, vol.25 No.4, 2000, pp.700-725.
7. Penttila, Chris (2003), it's a sad fact of downturns: Employees stop speaking their minds, ***Entrepreneur Magazine***, November 1, 2003.
8. Pinder Craig C. and Harlos Karen P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. ***Research in Personnel and Human Resources Management***, Volume 20, pages 331-369.
9. Rezabeygi, Said, Almasi, Diar, (2014), Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in the Way of the Organizational Progress, International Journal of Sciences: ***Basic and Applied Research (IJSBAR)*** Vol (3)
10. Tinuke, Fapohunda, M, (2016), Organizational Silence: Predictors and Concequences amog university academic staff, ***International Journal for Research in Social Science and Humanities Research***, Vol. 2 (1), pp 83-103.
11. Vakola, Maria and Bouradas, Dimitris (2005), Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, ***Employee Relations***, Vol. 27 No. 5, 2005, pp. 441-458.
12. Van Dyne, Linn & Ang, Soon & Botero, Isabel C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, ***Journal of Management Studies*** 40:6 September 2003, pp 1359-1392.

13. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interacts to influence employee silence. ***The Leadership Quarterly***,26(5), 763-774.
14. Yıldız, Ebru (2013), Enigma of Silence in Organizations: What Happens to Whom and Why? Sakarya University, Institute of Social Sciences, Beykent University, ***Journal of Social Sciences***, Vol.6 No.2, 2013, pp.30-44.

# The Relationship between Organizational Culture and Change Programs in Universities

**Haniye. Esmaili Mahani***
***PhD. Student, Higher Education Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran***
**Seyedmohamad. Mirkamali**
***Professor, University of Tehran***

***Received: 2019/11/26 Accepted: 2020/09/01***

## Extended abstract

### 1-INTRODUCTION

Today, the higher education system is faced with many economic, political, and societal changes. Rising international competition, diverse students, increasing demand from industrialized societies, declining budgets, and rapid technological advances are among the key drivers of change in such an environment. In other words, change is a necessity for higher education, not an opportunity. Organizational culture is one of the factors through which the necessary changes can be easily made in the system and create new orientations in the organization. Thus, it should be noted that the success of the change process depends to a large extent on organizational culture and employees' willingness to adapt to new work environments. Therefore, considering the importance of organizational culture in directing the change programs in organizations, especially in educational ones, the current study was to examine the relationship between organizational culture and change programs in Iranian universities.

### 2- THEORETICAL FRAMEWORK

After reviewing previous research, it was found that there exist two other programs (change in process and results) in addition to three traditional change programs (Change in structure, technology, and human resources). These two programs were also considered in the current study. On the other hand, in order to study organizational

culture, the current research considered the components of innovation, attention to detail, attention to the outcome, attention to members of the organization, attention to the team, and ambition

## 3- METHODOLOGY

The present cross-sectional research is an applied study in terms of purpose, and in terms of method, it is a survey. At first, this research has reviewed the literature on organizational culture and change programs in universities. Needed data to test the relationship between these two variables was collected by a questionnaire and then was analyzed.

## 4- DISCUSSION

The focus of this study was on a comparative investigation of the relationship between change programs and organizational culture in Azad, public, and Payam-e-Noor universities. In this regard, five types of change programs (human resource, restructuring, technology, process, and results change program) were identified. The structural equation model of the research was evaluated and fitted. Finally, organizational culture and its relationship with change programs were compared in different universities.

## 5- CONCLUSION & SUGGESTIONS

The results of comparative investigations showed that there is a significant difference in the mean value of all dimensions of organizational culture except for attention to detail and attention to members. This implies the difference in organizational culture and change programs between different universities. Also, results indicated that, in public and Payam-e-Noor universities, there is a positive, strong, and significant relationship between organizational culture and change programs. But in Azad Universities, the above-mentioned relationship is weak. It was also found that this relationship is stronger for Payam-e-Noor Universities than for public universities. The results of this research help managers to select change programs that are compatible with the specific culture of their university and will help them succeed in the process of

implementing change programs. In order for this to be possible, it is recommended that university administrators consider that organizational culture as a necessary factor for implementing the change programs. They should increase their knowledge of the university-specific culture to create the necessary context for improving and strengthening the organizational culture in line with the acceptance of change programs.

**Keyword:** Organizational culture, Change programs, University.

**References (in Persian)**

1. Ardalan, M. R.; Ghanbari, S. & Zandi, Kh. (2015). The mediating role of employee participation in the relationship between transformational leadership and organizational change preparedness. ***Journal of Management Studies (Improvement),*** 23(77): 123-99. (in Persian)
2. Ardalan, M. R.; Nasiri Vallik Bani, F. S. & Sarchani, Z. (2015). Analyzing the Relationship between Organizational Culture Based on Denison Model and Technology Acceptance. ***Journal of Organizational Behavior Studies,*** 4(4): 144-121. (in Persian)
3. Bardbar, Gh.; Gunpowder Kob, M., & Khaninzadeh, M. (2013). The Role of Organizational Culture Values on the Effectiveness of Human Resource Management Practices. ***Human Resource Management Research,*** 3(4): 18-1. (in Persian)
4. Bazargan, Abbas, Dadras, Mohammad, Yousefi Farrasht, Majid (2014). Develop, validate, and validate academic service quality assessment tools for students. ***Journal of Research and Planning in Higher Education***, 72-97-73. (in Persian)
5. Central Organization of Payame Noor Universities, Islamic Azad University, Tehran University. ***Journal of Management Innovation Research,*** 4 (1): 131-109. (in Persian)
6. Central Organization of Payam-e-Noor University, Islamic Azad University, Tehran University. ***Journal of Management Innovation,*** 4(1): 131-109. (in Persian)
7. Jafari, Parivash and Hadavand, Saeed (1397). Studying the Relationship between Organizational Culture and Organizational Learning with Application of Denison Model in Iranian Electronic

Industries Company. ***Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences,*** 3(6): 71-80. (in Persian)

8. Kameli, Mohammad Javad; Bakhtiari Asl, Tayeeb; Lotfi Arbatan, Al-Walef & Pourfaraj, Akbar (2013). Investigate employee behavior patterns against change. ***Journal of Management Studies (Improvement),*** 23(7): 134-103. (in Persian)
9. Karami, Morteza and Fatahi Hoda (2013). Changing Higher Education Curriculum (Case Study: Master's Degree in Educational Planning). ***Journal of Higher Education Curriculum Studies,*** 4(7): 136-110. (in Persian)
10. Khachian, Anis-Manouchehri, Homan-Pazargadi, Mehrnoosh and Akbarzadeh Baghban, Alireza (2012). Challenges of Change Management, Managers' Experiences in Nursing and Midwifery Schools: A Qualitative Study. Journal of Faculty of Nursing and Midwifery, ***Tehran University of Medical Sciences*** *(Life),* 18(1):88-79. (in Persian)
11. Mirkamali, Seyed Mohammad-Keramati, Mohammad Reza and Rashidi, Maryam (2016). ***A Study of the Relationship between Managers' Creative Thinking and Their Change Program in Imam Khomeini Ward Schools.*** M.Sc., University of Tehran. (in Persian)
12. Mirmakali, Seyed Mohammad and Rezaian, Saba (2015). The Influence of Organizational Structure and Culture on Innovation: A Comparative Study in Central Organization of Payame Noor Universities, Academic-Applied Sciences, Islamic Azad University and Tehran University**.** ***Innovation Management***, 4(1): 131-109. (in Persian)
13. Mohammadpour Zarandi, Hossein ؛ Rahimian, Hamid, Tabatabai Mazdabadi, Seyed Mohsen (2014). Explaining the Role of Organizational Culture in Managing the Change of Bank City Staff. ***Urban Economics and Management***, 3(9):15-28. (in Persian)
14. Naderi, Abolghasem (2015). Higher education production function, applications, challenges and prospects. ***Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education***, 21(3): 1-29. (in Persian)
15. Rahimi, Hamid and Aghababaei, Razieh (2013). The Relationship between Organizational Culture and Professional Ethics; Faculty

Members of Kashan University. ***Education Strategies in Medical Sciences,*** 6(2): 67-61. (in Persian)

16. Rashedi, Vahid; Shams Vala, Safar and Heidari, Ali (2012). Organizational Culture of Hamadan University of Medical Sciences Based on the Hofstede Model: Faculty Members' Viewpoints. ***Journal of Researchers Research***, 11(2):15-19. (in Persian)
17. Rastegar, Ahmad; Saif, Mohammad Hasan; Mazloomian, Saeed; The mediating role of self-efficacy, anxiety, and coping styles in the relationship between achievement goals and statistics performance. ***New Approach in Educational Management,*** 6 (2): 146-123. (in Persian)
18. Robbins, Stephen P. (2009). ***Organizational Behavior***, *Translated by: Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi,* Issue 11, Taheran: A Study of Cultural Research. (in Persian)
19. Seyyed, Seyyed Masoud; Shahidi, Nima and Sholeh, Maryam (2014). The Relationship between Organizational Culture and Creativity and Organizational Change among Elementary School Principals in Shiraz. ***Journal of Educational Management Approaches,*** 5(1): 54-39. (in Persian)
20. Shiri, Ardashir-Yassini, Ali and Hosseini, Asieh Sadat (1979). Investigating the effect of organizational culture on dissent in the organization with the mediating role of prevalent rumor in the layers of the organization. ***Journal of Organizational Behavior Studies***, 7(4): 1-31. (in Persian)
21. Yarmohammadi, Maryam; Mo'ini, Ali and Badie, Kambir (2012). Managing Change in Business Processes. ***Information Technology Management,*** 4(11):198-175. (in Persian)
22. Yemeni Dori Sarkhabi, Mohammad; Sohrabi, Monirah; Goldesta, Akbar and Samarah, Jesus (1396). An Analysis of the Status of Factors Affecting Research Experiences (Thesis Process) of Graduate Students and Its Changes at Shahid Beheshti University. *Iranian Higher Education* ***Association Quarterly,*** 8(1):18-1. (in Persian)
23. Zinnipour, Hossein and Mirmakli, Seyed Mohammad (2008). Designing and validating an appropriate organizational change model based on inter-organizational factors for public comprehensive universities. ***Journal of Educational Sciences and Psychology,*** 15(3): 52-31. (in Persian)

## References (in English)


1. Baldeston, J (2000). Knowledge & university. ***Journal of Higher Education,*** 26(1).
2. Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culcher**.** ***European Scientific Journal***, 10(7): 1857 – 7881.
3. Burke W.W. & Litwin George H (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, ***Journal of Management,*** 18(3), 523-545.
4. Burke, W. (2011). Organization change: Theory and practice (3rd ed.). ***Thousand Oaks*****:** sage.
5. Cabb, A. T. golger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. ***public Administration Quarterly,*** 19(2): 135-151.
6. Capgemini (2010). **Change Management Studie 2010 − Business Transformationen erfolgreich gestalten. Munchen:** Capgemini [Online]. Available at: http://www.at. capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf (Accessed: 08.01.2010).
7. Chenhall, Robert & Langfield-Smithf, Kim (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. ***Management Accounting Research,*** 9:361-386.
8. Dumas. A, Hanchans. S (2010). How does job-traning increase firm performance? The case of morocco. ***International journal of manpower***, 31(5):585-602.
9. Fox, Shaul & Amichai-Hamburger, Yair (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. ***Academy of Management Perspectives***, 15(4).
10. Haffar, Mohamed, Al-Karaghouli, Wafi, Ghoneim, Ahmad (2014). "An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations," ***Journal of Organizational Change Management,*** 27(1).

11. Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? ***Journal of Change Management,*** 11:451–464.
12. Jordao, Ricardo Vinícius Dias., Souza, Antonio Artur., Avelar, Ewerton Alex. (2014). Organizational culture and postacquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case, ***Journal of Business Research***, 67(4):542-549.
13. Kavanagh, MH & Ashkanasy, NM (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. ***British Journal of Management***, Wiley Online Library.
14. Lam, Y.L., Jack. S.K. Nicholas (2003). ***The relative effects of environmental,*** internal and contextual factors on organizational learning the case of Hong Kong Schools under reforms. The learning organization, 10(2).
15. Naranjo-Valencia, J. C. & Jiménez-Jiménez, D., (2011) Innovation or imitation? The role of organizational culture. ***Management Decision***, 49(1):55-72
16. Neumann, Jan; Robson, Andrew & Sloan, Diane (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis. ***Evaluation and Program Planning,*** 66: (120-132).
17. O'Rielly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. ***Academy of Management Journal,*** 34: 487-516.
18. Rajalaa, Isto; Ruokonena, Inkeri & Ruismakia, Heikki (2012). Organizational culture and organizational change at Arts universities, ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, 45: 540 – 547.
19. Robbins, S.P. (2005). Management, eighth edition, entice Hall of India Schermerhorn, J.; Hunt, J. and Osborn, R., (2005). Organizational Behavior, ***New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.***
20. Schein, E, H, (2004). ***Organizational culture and leadership***. CA: Jossey-Bass, San Francisco.

21. Shoujun, Y., Fangmei, L., Yong, Y. & Runtian, J (2014). Organizational Culture Evolution: An Imprinting Perspective. ***Journal of Organizational Change Management***, 27(6): 973 - 994.
22. Smith, E.M. (2003). Changing an organizations culcher correlates of success and failure. ***Leadership & Organizational Development Journal,*** 24(5):249-261.
23. Suppiah, V, and Singh, S, M, (2010). Organisational culture's influence on tacit Knowledgesharing -sharing behavior. ***Jurnal of knowledge management***, 15(3).
24. Terry, D. J., C. J. Carey and V. J. Callan (2001). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective. ***Personality and Socia Psychology Bulletin***, 27:267–280.
25. Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. ***Journal of Change Management***, 5: 369–380.
26. Weber, P. S., Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change**.** ***Leadership & Organization Development Journal***, 22(6):291-300.
27. Haerudin; Santoso, Bedjo. (2016). International Review of Management and Business Research**.** ***Peshawar***, 5(3): 827-843.
28. Swain, Vedant Das; Saha, Koustuv; Reddy, Manikanta D; Rajvansh, Hemang y; Abowd, Gregory D & Choudhury, Munmun De (2020). ***Modeling Organizational Culture with Workplace Experiences Shared on Glassdoor***. Conference on Human Factors in Computing SystemsApril 2020 Pages 1-15https://doi.org/10.1145/3313831.3376793.
29. Panfilova, Elena; Borisova, Viktoria; Demkina, Olga; Galichkina, Marina & Vorona-Slivinskaya, Lubov (2020). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture of Employees of Narxoz University in 2018. ***Journal of management and accunting studies***, 8(25):12-17.
30. Will, Matthias Georg & Mueller, Julia (2020). Towards a micro-foundation of organizational change: conceptual requirements for a micro-macro framework of change. Int. ***J. Learning and Change,*** 12(2): 169-189.

# Developing a Model for Establishing Coach-oriented Organization with the Approach of Organizational Learning

**Toktam. Saghafi**
*Ph.D. Student of Educational Sciences, Islamic Azad University*
**Mahmoud. Ghorbani**[1]
*Associate professor in Educational Sciences, Islamic Azad University*
**Naziasadat. Naswri**
*Assistant professor in Educational Sciences, Islamic Azad University*

***Received: 2020/08/25 Accepted: 2020/10/24***

## Extended abstract

## 1- INTRODUCTION

Coaching is a new and applied method for human resource development with such goals as improving organizational learning. Coach-oriented organizations, in addition to developing organizational learning patterns, can provide a good platform to enrich individual and organizational goals. In higher education for improving the universities' organizational learning, it is a major priority in policy-makers agenda to design and evaluate programs such as coaching. Farhangian University is a higher education institute that seeks for sustainable development of human resources, and consequently, values human resource training. Therefore, the main purpose of this study is to develop a model for establishing a coach-oriented organization with the approach of organizational learning at Farhangian University.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Coaching is a method to develop human resources. It can help organizations to create a favorable position compared to their competitors, improve organizational performance, and accelerate learning. A coach-oriented organization is an organization that seeks for growing and fostering its human resources through the coaching technique. By providing factors such as coaching culture, business background, and human resource management, this type of organization prepares a platform to enjoy the

1- Corresponding Author: Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

benefits of coaching. Organizational learning is a set of interactions to coordinate individual, group, and organizational levels. It is a dynamic process enabling the organization to quickly adapt to environmental changes. During the process of organizational learning, an educational unit continuously improves the level of thinking of members and knowledge acquisition and dissemination. By implementing this approach, the organization moves towards learning.

## 3- METHODOLOGY

This is a mixed-methods study. In the qualitative phase, needed data collected through library studies, face-to-face interviews, and the Delphi questionnaire. Delphi panel was comprised of 25 experts based on snowball sampling which is a non-random and purposeful method. In the quantitative phase, the statistical population was comprised of 396 employees of Farhangian University in Razavi, North, and South Khorasan provinces. The sample size of 196 was calculated using Morgan's table and selected by conducting a stratified random sampling method. The questionnaire obtained from the first phase was utilized in the quantitative phase after evaluating and confirming face validity, content validity by CVI index, construct validity, and Cronbach's alpha reliability. The SPSS software was for descriptive statistics, and for inferential statistics, the structural equation modeling was conducted in SmartPLS and Amos software.

## 4- RESULTS & DISCUSSION

In the qualitative phase, the dimensions and components of the model were finalized after performing four Delphi rounds. In the quantitative phase, the findings indicated the model's goodness of fit. The results were based on a model consisting of 2 variables, 7 dimensions, 27 components, and 131 indicators. Dimensions such as "establishment process" and "learning levels" were the most important respectively in the variables of coach-oriented organization and organizational learning.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The findings indicated that the establishment of coaching in the organization has an impact on organizational learning. Farhangian University was found to have the capacity of becoming a coach-oriented

organization if utilizing all the processes of action, execution, and monitoring.

**Keywords**: Coach-oriented organization, Organizational coaching, Organizational learning, Farhangian University.

**References (in Persian)**

1. Abbasi, E., & Hejazi, S.Y. (2013). ***Organizational learning in the higher education system*** (learning university), (1st ed), University Jihad Publishing Organization. (In persian)
2. Alwani, M., & Khodami, A. (2017). ***Coaching an effective approach in human resource management*** (concepts, principles and applications), (1st ed),Theran, Jihad Daneshgahi Publishing. (In Persian)
3. Dehghanan, H., Kamali, A., & Turkestani M. S. (2016). The ***Role of Management Coaching in Organizational Human Resources Development, International Conference on Management and Accounting***, (1st ed), Theran, Nikan Institute of Higher Education. (in persian)
4. Moghli, A., Ahmadi, A, Azar, A., & Khodami, A. (2013***). Identifying the effective factors on creating a coaching organization***. Management Studies (Improvement and Transformation), 23(71), 185-161. (In persian)
5. Torani, H., Sadeghi, Z., & Namdar Hajieh Agha, S. M. (2018). ***The effect of organizational learning on succession management with the mediating role of organizational commitment***, Journal of Resource Management in Law Enforcement, 6(3), 80-57. (In persian)

**References (in English)**

1. Bettis-Outland, H., & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(1), 126-133.
2. Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). ***The coaching organization: A Strategy for Developing Leaders***, (1st ed), Sage Publications.
3. Oreopoulos, P., Petronijevic, U., Logel, C., & Beattie, G. (2020). ***Improving non-academic student outcomes using online and***

***message coaching***, Journal of Economic Behavior & Organization,171, 342-360.

4. Utrilla, P.N.C., Grande, F. A., & Lorenzo, D. (2015). ***The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case***, Journal of Intangible Capital, 11(2),166-189.

## Content


| | | |
|---|---|---|
| **The Relationship between Living a Calling and Job Crafting: The Moderating Role of Job Passion** | **Elham Ebrahimi** | **1** |
| **Investigating the Effect of Ambidextrous Leadership on Employees' Silence Mediated by Psychological Empowerment and Social Capital** | **Maryam Tehrani**<br>**Fateme Alipour**<br>**Leila Shafeie** | **21** |
| **Detecting the Experts' Mental Patterns towards Readiness for Change in Mashhad Municipality** | **Hossein Abdolahzadeh Rafi**<br>**Fariborz Rahimnia**<br>**Alireza Khorakian** | **49** |
| **The Impact of Cultural Intelligence on Employee Voice Considering the Mediation of Transformational Leadership** | **Hajieh Rajabi Farjad**<br>**Hannaneh Jahangiri** | **77** |
| **Causal Explanation of Team Cohesion Based on Job-adequate Skills, Role Ambiguity, and Participative Leadership: The Mediating Role of Team Trust** | **Noori Kaabomeir**<br>**Montaha Mosavi**<br>**Nasrin Arshadi** | **101** |
| **Structural Equation Modeling for Dimensions and Components of Green Human Resource Management of Firms Located in Birjand Industrial Town** | **Abdul Majid Imani**<br>**NoorMohammad Yaghoubi**<br>**Fatemeh Sadat Amidi**<br>**Farahnaz Ahang** | **131** |
| **Analyzing the Multiple Structural Relationships for the Role of Future Perspective in Shaping the Employees' Psychological Contract** | **Saeed Aibaghi Esfahani**<br>**Amir Ghafourian Shagerdi**<br>**Seyed Mojtaba Mirlohi**<br>**Mohammad Mahdi Mahdavi**<br>**Omid Behboodi** | **161** |
| **Investigating the Relationship between Passive Leadership and Organizational Incivility Moderated by Experienced Incivility** | **Alireza Fathizadeh**<br>**Reza Zare** | **189** |
| **The Effect of Perceived Overqualification on Job Attitudes (A Study on Iran's Banking Industry)** | **Mohsen Rafiei**<br>**Alireza Hadadian**<br>**Marjan Fayyazi** | **207** |
| **Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study** | **Hamid Erfanian Khanzadeh** | **229** |
| **The Relationship between Organizational Culture and Change Programs in Universities** | **Haniye Esmaili Mahani**<br>**Seyedmohamad Mirkamali** | **263** |
| **Developing a Model for Establishing Coach-oriented Organization with the Approach of Organizational Learning** | **Toktam Saghafi**<br>**Mahmoud Ghorbani**<br>**Naziasadat Naswri** | **289** |

# Transformation Management Journal
# Faculty of Economic and Administrative Sciences


| | |
|---|---|
| **Published by:** | Ferdowsi University of Mashhad |
| **Managing Director:** | Dr. H. A. Doaei |
| **Editor-in-chief:** | Dr. S. Mortazavi |



**Editorial Board:**

| | |
|---|---|
| Dr. H. A. Doaei | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan |
| Dr. M. Ebrahimi Nejhad | Associate Professor, Faculty of Management and Economic, Shahid Bahonar University of Kerman |
| Dr. M. Madhoushi | Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran |
| Dr. M. Mehraeen | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad |
| Dr. A. R. Montazemi | Professor at McMaster University Ontario, Canada |
| Dr. S. Mortazavi | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad |
| Dr. F. Rahimnia | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad |
| Dr. H. Rahman Seresht | Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University |
| Dr. N. M. Yaghoobi | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan |



| | |
|---|---|
| **Executive Director:** | Dr. F. Rahimnia |
| **Editors:** | Dr. Sh. Nazemi – J. Mizban |
| **Printed by:** | Ferdowsi University Press |
| **Publishing License:** | 124. 2386 |
| **Address:** | Mashhad P. Box 9177948951-1357 |
| **Website:** | http://tmj.um.ac.ir |
| **E-Mail:** | manage.r@um.ac.ir |

Ferdowsi University of Mashhad
Faculty of Economic and Administrative Sciences

# Transformation Management Journal

Vol. 12 - No. 2 ISSN: 2383-4064 2021

24


| | | |
|---|---|---|
| The Relationship between Living a Calling and Job Crafting: The Moderating Role of Job Passion | Elham Ebrahimi | 1 |
| Investigating the Effect of Ambidextrous Leadership on Employees' Silence Mediated by Psychological Empowerment and Social Capital | Maryam Tehrani, Fateme Alipour<br>Leila Shafeie | 21 |
| Detecting the Experts' Mental Patterns towards Readiness for Change in Mashhad Municipality | Hossein Abdolahzadeh Rafi<br>Fariborz Rahimnia, Alireza Khorakian<br>Hajieh Rajabi Farjad, Hannaneh Jahangiri | 49<br><br>77 |
| The Impact of Cultural Intelligence on Employee Voice Considering the Mediation of Transformational Leadership | Noori Kaabomeir, Montaha Mosavi<br>Nasrin Arshadi | 101 |
| Causal Explanation of Team Cohesion Based on Job-adequate Skills, Role Ambiguity, and Participative Leadership: The Mediating Role of Team Trust | Abdul Majid Imani<br>NoorMohammad Yaghoubi<br>Fatemeh Sadat Amidi, Farahnaz Ahang | 131 |
| Structural Equation Modeling for Dimensions and Components of Green Human Resource Management of Firms Located in Birjand Industrial Town | Saeed Aibaghi Esfahani<br>Amir Ghafourian Shagerdi<br>Seyed Mojtaba Mirlohi<br>Mohammad Mahdi Mahdavi<br>Omid Behboodi | 161 |
| Analyzing the Multiple Structural Relationships for the Role of Future Perspective in Shaping the Employees' Psychological Contract | Alireza Fathizadeh, Reza Zare | 189 |
| Investigating the Relationship between Passive Leadership and Organizational Incivility Moderated by Experienced Incivility | Mohsen Rafiei, Alireza Hadadian<br>Marjan Fayyazi | 207 |
| The Effect of Perceived Overqualification on Job Attitudes (A Study on Iran's Banking Industry) | Hamid Erfanian Khanzadeh | 229 |
| Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study | Haniye Esmaili Mahani<br>Seyedmohamad Mirkamali | 263 |
| The Relationship between Organizational Culture and Change Programs in Universities | Toktam Saghafi<br>Mahmoud Ghorbani<br>Naziasadat Naswri | 289 |
| Developing a Model for Establishing Coach-oriented Organization with the Approach of Organizational Learning | | |


Web site: https://tmj.um.ac.ir
Email: manage.r@um.ac.ir