



پژوهش نامه مدیریت تحول

(علمی)

سال سیزدهم - شماره ۲ - پیاپی ۲۶	شاپا: ۴۰۶۴-۲۳۸۳	پاییز و زمستان ۱۴۰۰
۱	شناسایی تأثیر ویژگی های فردی بر رفتارهای دوستوانی زمینه ای کارکنان	کمال سخدری، حسن عابدینی
۱۹	رابطه بین تفاوت نسل های کاری در بروز اهمال کاری کارکنان بخش بانکداری	فاطمه سادات وهاب زاده مقدم حمیدرضا عسگری ده آبادی ناصر میرسپاسی
۳۹	تجزیه و تحلیل پدیده پس رفت شغلی کارکنان با رویکرد فراترکیب	مهدی علی پور، جبار باباشاهی علی حمیدی زاده، بقرات رشوند
۶۵	تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت های بازاریابی: تحلیل نقش تعدیلگری ارتباطات و شدت تعارض	معصومه عربشاهی، رها طمینی
۹۱	ارائه چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی	ناصر مطهری فریمانی، اعظم مدرس نیلوفر جهان آرا
۱۲۵	طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی	مهدی یاراحمدی نازیا سادات ناصری، الهام فریریزی
۱۵۷	ارزیابی نقش میانجی کارآفرینی اجتماعی در تأثیر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی	بلقیس باورصاد، شادی جلدانی حسین قزلباش
۱۸۵	طراحی الگوی شایسته سالاری مدیران شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد کیفی	حمیدرضا موحدی زاده سراج الدین محبی، پروانه گلرد



پژوهش نامه مدیریت تحول

دانشگاه فردوسی مشهد

نشریه علمی

دوره سیزدهم - شماره دوم - پیاپی بیست و ششم - سال ۱۴۰۰

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 وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۹۸ کلیه نشریه های 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 جهاد دانشگاهی (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

سر دبیر: دکتر سعید مرتضوی، استاد دانشگاه فردوسی مشهد

هیئت تحریریه:

دکتر مهدی ابراهیمی نژاد رفسنجانی	دانشیار دانشگاه شهید باهنر کرمان
دکتر حبیب ا... دعایی	استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان
دکتر حسین رحمان سرشت	استاد دانشگاه علامه طباطبائی 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 و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
ویراستار لاتین: دکتر احمد رضا کریمی مزیدی	تنظیم و صفحه آرایی: مریم ودیعی نوقابی

نشانی پستی: پردیس دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی 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 می‌باشد.
- 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 یافته‌های 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 مقاله ها مرتب و شماره گذاری شود. وقتی از چند اثر مختلف یک نویسنده استفاده می شود ترتیب شماره گذاری این مقاله ها 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- مقاله ها 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 مقاله ها اختیار تام دارد.

دریافت مقاله فقط به صورت الکترونیکی امکان پذیر است.

«داوران مقاله‌های این شماره»

الهام ابراهیمی	پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
قاسم اسلامی	دانشگاه فردوسی مشهد
محسن اکبری	دانشگاه گیلان
روح الله باقری	دانشگاه فردوسی مشهد
جواد بقائی، راوری	دانشگاه فردوسی مشهد
سمیرا پور	دانشگاه بیرجند
علیرضا یویا	دانشگاه فردوسی مشهد
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
علی حمیدی زاده	پردیس فارابی دانشگاه تهران
مرتضی رجوعی	دانشگاه امام رضا (ع)
یوسف رمضانی	مجمع آموزش عالی گناباد
سیما ساغروانی	دانشگاه فردوسی مشهد
علی سبویه	
کمال سخدری	دانشگاه تهران
رضا شافعی	دانشگاه کردستان
علی شائمی، برزکی	دانشگاه اصفهان
سلاله شهوازیان	دانشگاه امام جواد (ع) یزد
محمد شیخ زاده	دانشگاه بجنورد
مریم طهرانی	دانشگاه خوارزمی تهران
محمد مهدی فراچی	دانشگاه فردوسی مشهد
احمد رضا کریمی، مزیدی	
سارا کهربایی	
زهرا محمدزاده	موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی بینالود
حامد محمدی شهرودی	دانشگاه فردوسی مشهد
مرضیه مروتی	دانشگاه زابل
اصغر مشبکی	دانشگاه تربیت مدرس
ناصر مطهری فریمانی	دانشگاه فردوسی مشهد
علیرضا مقدسی	دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)

فهرست مندرجات

عنوان	نویسنده	صفحه
شناسایی تأثیر ویژگی‌های فردی بر رفتارهای دوست‌توانی زمینه‌ای کارکنان	کمال سخدری، حسن عابدینی	۱
رابطه بین تفاوت نسل‌های کاری در بروز اهمال‌کاری کارکنان بخش بانکداری	فاطمه‌سادات وهاب‌زاده مقدم حمیدرضا عسگری ده‌آبادی ناصر میرسپاسی	۱۹
تجزیه و تحلیل پدیده پس‌رفت شغلی کارکنان با رویکرد فراترکیب	مهدی علی‌پور، جبار باباشاهی علی حمیدی زاده، یقراط رشوند	۳۹
تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی: تحلیل نقش تعدیلگری ارتباطات و شدت تعارض	معصومه عربشاهی، رها طمئنی	۶۵
ارائه چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی	ناصر مطهری فریمانی، اعظم مدرس نیلوفر جهان‌آرا	۹۱
طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی	مهدی یاراحمدی، نازیا سادات ناصری، الهام فریبرز	۱۲۵
ارزیابی نقش میانجی کارآفرینی اجتماعی در تأثیر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی	بلقیس باورصاد، شادی جلدانی حسین قزلباش	۱۵۷
طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد کیفی	حمیدرضا موحدی زاده سراج‌الدین محبی، پروانه گلرد	۱۸۵

شناسایی تأثیر ویژگی‌های فردی بر رفتارهای دوست‌توانی زمینه‌ای کارکنان

کمال سخدري*

دانشیار دانشگاه تهران

حسن عابدینی

کارشناس ارشد کارآفرینی دانشگاه تهران

DOI: 10.22067/tmj.2022.31049.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

با وجود افزایش مطالعات دوست‌توانی سازمانی، کشف فرصت‌های جدید، هم‌زمان با بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود، دانش اندکی در مورد عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای دوست‌توانی کارکنان وجود دارد. پژوهش حاضر به بررسی رابطه گرایش کارآفرینانه فردی کارکنان (با ابعاد تمایل به نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی) و اخلاق‌گرایی با دوست‌توانی زمینه‌ای فردی می‌پردازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است. داده‌ها بر اساس پرسشنامه از ۲۰۳ نفر از کارکنان کسب و کارهای حوزه صنایع غذایی در شهر تهران جمع‌آوری و با نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی، دوست‌توانی فردی را افزایش می‌دهد، اما تأثیر تعدیل‌گر اخلاق‌گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و دوست‌توانی فردی تأیید نشد. این نتایج نشان داد که رفتارهای اکتشافی حین انجام وظایف روزمره را از کارکنانی می‌توان انتظار داشت که دارای گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی بیشتری هستند.

کلیدواژه‌ها: دوست‌توانی زمینه‌ای، گرایش کارآفرینانه، اخلاق‌گرایی، اکتشاف، بهره‌برداری.

kasakhdari@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

صفحات: ۱۸-۱

مقدمه

با افزایش شدت پویایی محیط‌های رقابتی، تغییرات سریع فناوری، شرایط محیطی و جهانی شدن، مشکلات سازمان‌ها نیز روزبه‌روز پیچیده‌تر و حل آن‌ها نیازمند راه‌حل‌های مؤثرتری است. از چالش‌های کسب و کارها در دنیای رقابتی امروز برای دستیابی به عملکرد بهتر و بالاتر، کشف فرصت‌های جدید، هم‌زمان با بهره‌برداری از فرصت‌ها و منابع موجود است. در این راستا، مفهوم **دوسوتوانی**^۱ به عنوان مکانیزمی برای مدیریت و انطباق سازمان با تغییرات محیطی و هم‌زمان انجام کار و اثربخش امور روزمره سازمان در ادبیات مدیریت و کارآفرینی ظهور نموده است (Raisch, & Birkinshaw, 2008). در ادبیات کارآفرینی و مدیریت، ایجاد تعادل میان فعالیت‌های متضاد اکتشاف (شناسایی ایده‌ها و فرصت‌ها جدید) و بهره‌برداری (استفاده بهینه از منابع و فرصت‌های موجود) **دوسوتوانی سازمانی**^۲ نام گرفته است (Zimmermann, Hill, Birkinshaw, & Jaeckel, 2019) و نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها با قابلیت دوسوتوانی دارای عملکرد بالاتری نسبت به رقبای خود هستند (Vrontis, Thrassou, Santoro, & Papa, 2017).

ادبیات دوسوتوانی سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌ها از مکانیزم‌های متفاوتی برای رسیدن به دوسوتوانی سازمانی استفاده می‌کنند (O'Reilly & Tushman, 2013). یکی از متداول‌ترین مسیرها، جدایی ساختاری یا همان دوسوتوانی ساختاری است که در آن سازمان واحد جداگانه‌ای را برای انجام امور اکتشافی مانند واحد تحقیق و توسعه ایجاد می‌نماید (Simsek, 2009). باین وجود مشکلاتی از قبیل کاهش امکان ادغام و تلفیق دانش بین واحدها و هزینه‌های نمایندگی ناشی از جداسازی ساختاری وجود دارد (Burgers & Covin, 2016). اخیراً محققین به اهمیت همزمانی رفتارهای اکتشاف و بهره‌برداری در سطح افراد اشاره نموده‌اند. دوسوتوانی زمینه‌ای اشاره به انجام رفتارهای دوسوتوانی توسط کلیه کارکنان در سازمان دارد (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ به عبارت دیگر، عوض ایجاد واحدهای ساختاری جداگانه (مانند تحقیق و توسعه) کارکنان تشویق به انجام رفتارهای اکتشافی هم‌زمان با انجام امور روزمره کاری خود می‌گردند. باین وجود چالش‌های رفتارهای نوآورانه باعث می‌شود که همه کارکنان تمایل و انگیزه لازم برای انجام رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای را نداشته باشند (Shimizu, 2012). پژوهش‌ها در زمینه دوسوتوانی زمینه‌ای نوظهور است و پژوهش‌ها بیشتر به اثرات دوسوتوانی زمینه‌ای و نیز محیط سازمانی مطلوب برای چنین رفتارهای پرداخته‌اند (Sakhdari et al., 2020). دانش اندکی در مورد عوامل فردی مؤثر بر رفتار

¹ Ambidexterity

² Organizational Ambidexterity

دوسوتوانی زمینه‌ای فردی وجود دارد. مخصوصاً، پژوهش در این حوزه در زمینه و بافت ایران بسیار اندک است و بیشتر پژوهش دوسوتوانی ساختاری را مورد توجه قرار داده‌اند (Moradi؛ Yadolahi Farsi, 2011؛ et al., 2014).

با توجه به موارد بیان شده در تحلیل ادبیات موجود، از آنجاکه در مورد عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی و به‌ویژه در سطح تحلیل فردی، پژوهش کمتری صورت گرفته است، در این پژوهش تأثیر گرایش کارآفرینانه کارکنان و اخلاق‌گرایی بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین اثر هم‌افزای گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی بر دوسوتوانی زمینه‌ای از طریق فرضیه‌سازی نقش تعدیل‌گر اخلاق‌گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینی و دوسوتوانی مورد آزمون قرار می‌گیرد. لذا، سؤال اصلی این پژوهش این است که عوامل فردی شکل دهنده رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای کارکنان کدامند و آیا گرایش کارآفرینانه کارکنان و اخلاق‌گرایی آن‌ها می‌تواند منجر به افزایش نرخ رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای کارکنان گردد؟ نتایج این پژوهش می‌تواند بینش‌های ارزشمندی جهت افزایش نرخ رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای به مدیران و محققین حوزه سازمانی و کارآفرینی، به‌خصوص در زمینه کمتر مطالعه شده ایران، ارائه نماید.

مبانی نظری و فرضیه‌ها

مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط دانکن (۱۹۷۶) و مارچ (۱۹۹۱) در ادبیات یادگیری سازمانی مطرح شد، سپس بر مبنای تحقیق انجام شده توسط آن‌ها، تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، نخستین کسانی بودند که نظریه دوسوتوانی سازمانی را بیان کردند. دوسوتوانی سازمانی به توانایی شرکت‌ها برای کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از شایستگی‌ها و منابع موجود اشاره می‌کند (Simsek, 2009).

دو رویکرد درباره‌ی دوسوتوانی سازمانی در این ادبیات وجود دارد:

- رویکرد اول انجام دادن فعالیت متعارض (مانند اکتشاف و بهره‌برداری) را دو عمل متعارض می‌داند که موجب می‌شود شرکت‌ها یکی از آن‌ها را انتخاب کنند (Gupta, Smith, & Shalley, 2006).
- رویکرد دوم که در ادبیات غالب‌تر است، بیان می‌کند اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت متفاوت و متمایزند که هم‌زمان با راهبردهای متفاوتی مانند جدایی ساختاری (Burgers & Covin, 2016)، دوسوتوانی زمینه‌ای (Hill & Birkinshaw, 2014) و متوالی (O'Reilly & Tushman, 2013) قابل حصول هستند.

رویکرد دوم به‌عنوان رویکرد غالب در ادبیات مورد توجه فزاینده‌ای قرار گرفته است و امروزه محققین معتقدند با توجه به اثرات مثبت انجام همزمان رفتارهای دوسوتوانی سازمان‌ها لازم است که درصدد شناسایی و اجرای مکانیزم‌هایی باشند که آن‌ها را قادر به انجام رفتارهای دوسوتوانی نماید. درحالی‌که بیشتر ادبیات پژوهش در این رویکرد بر دوسوتوانی ساختاری تأکید نموده‌اند، اخیراً محققین به اهمیت و امکان انجام چنین رفتارهایی در سطح افراد پرداخته‌اند (Hill & Birkinshaw, 2014).

برکینشاو و گیسون (۲۰۰۴) رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای را به‌عنوان رفتارهایی تعریف می‌کنند که در آن افراد درگیر همزمان در رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری می‌شوند، یعنی نه تنها فعالیت‌های روزمره خود را دنبال می‌کنند بلکه درصدد شناسایی و ارائه ایده‌ها و دانش جدید به سازمان خود نیز می‌باشند. آن‌ها معتقدند که این رفتارها می‌تواند چالش‌های مکانیزم‌های دوسوتوانی ساختاری را کاهش دهد و یا همزمان با آن مورد استفاده قرار گیرند.

ادبیات پژوهش به بررسی اثرات و عوامل مؤثر بر انواع دوسوتوانی پرداخته‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دوسوتوانی تأثیر مهمی بر رشد و خروجی‌های کسب‌وکار دارد. به‌عنوان مثال، گرتس و همکارانش (۲۰۱۰) با طراحی یک مطالعه طولی و بررسی ۵۳۲ شرکت در این دوره ۴ ساله، نشان دادند که دوسوتوانی بر رشد شرکت اثر مثبتی دارد.

اریلی و تاشمن (۲۰۱۳) در مطالعه خود بیان می‌دارند که در محیط‌های نامطمئن، دوسوتوانی سازمانی پدیدار می‌گردد و به‌طور مثبتی با رشد فروش، نرخ‌های ذهنی از عملکرد، نوآوری، ارزش‌گذاری بازار و بقای شرکت در ارتباط است.

جانی و همکارانش (۲۰۱۳) در یک فراتحلیل نشان دادند هنگامی که رشد سازمانی سنجیده می‌شود، دوسوتوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد.

در تحقیق دیگر در ۱۰۷ بنگاه کوچک و متوسط از صنعت فلزکاری در منطقه مارمارای ترکیه توسط کیتاچی و همکاران (۲۰۱۴) بحث می‌کنند که یادگیری سازمانی از طریق دوسوتوانی عملکرد را افزایش می‌دهد.

همچنین پژوهش‌ها به شناسایی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، گوئل و کونلچر (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای تجربی ویژگی‌های منحصربه‌فرد واحدها که در انتشار سریع دانش بین حوزه‌های اکتشاف و بهره‌برداری مؤثرند را شناسایی نمودند.

رایش و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی چهار موضوع اساسی در حوزه دوسوتوانی شامل «دوسوتوانی باید از طریق تمایز ایجاد شود یا ادغام؟»، «دوسوتوانی در سطح فردی اتفاق می‌افتد یا سطح سازمانی؟»، «سازمان‌ها باید رویکرد استاتیک در برابر دوسوتوانی اتخاذ کنند یا رویکرد پویا؟» و «دوسوتوانی برخاسته از درون سازمان است یا اینکه یک فرآیند خارج سازمانی است؟» پرداختند.

فنگ و همکاران (۲۰۱۰) با شبیه‌سازی چنین سازمانی، میزان تأثیر الگوهای تعادل بین زیرگروه‌ها و ارتباطات درون گروهی بر یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. گاسن و همکارانش (۲۰۱۲) با بررسی یک نمونه بزرگ از شرکت‌ها در طول یک دوره ۱۰ ساله، دریافتند که شرکت‌ها با قابلیت فناوری بالاتر، بیشتر از دوسوتوانی منفعت می‌برند.

لی و هوانگ (۲۰۱۲) با هدف بررسی اثر واسطه‌ای دوسوتوانی بر مهارت توسعه محصول و عملکرد جدید، برای سنجش دوسوتوانی آن را سازه‌ای ترکیبی از بهره‌برداری و اکتشاف دانسته و هر یک از این دو بعد را نیز به وسیله چهار گویه سنجیده‌اند.

ونگ و رفیق (۲۰۱۴) با هدف شناسایی نقش فرهنگ سازمان‌های دوسوتوان و بررسی ارتباط آن با دوسوتوانی سازمانی و پیامدهای نوآوری محصول جدید و تفاوت‌های این ارتباط در صنایع با فناوری بالای بریتانیا و چین، نتیجه گرفتند که تفاوت‌های سازمانی و چشم‌انداز مشترک به عنوان فاکتورهای اصلی فرهنگ سازمان‌های دوسوتوان، به یکپارچه شدن اکتشاف و بهره‌برداری مورد نیاز سازمان‌های دوسوتوان کمک می‌کند.

چنگ (۲۰۱۹) عوامل رفتاری مرتبط با منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر دوسوتوانی نشان می‌دهد. مطالعات اخیرتر نیز ترکیب تیم مدیریت و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه توسط کوریاک و همکاران (۲۰۱۸) بر دوسوتوانی و ساختار رسمی و غیر رسمی بر دوسوتوانی توسط زیرمن و همکاران (۲۰۱۹) تأیید شده است.

به‌طور کلی نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ادبیات بیشتر بر دوسوتوانی ساختاری و نیز اثرات و عوامل مؤثر سازمانی پرداخته‌اند و به محرکه‌های دوسوتوانی زمینه‌ای به‌خصوص در سطح فردی کمتر پرداخته‌اند؛ درحالی‌که رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای اساساً از افراد آغاز می‌شود و عواملی مانند گرایش‌های فردی می‌تواند در شکل‌دهی چنین رفتارهایی در کارکنان نقش داشته باشد. این مهم به‌خصوص در زمینه ایران مورد غفلت قرار گرفته است و اندک پژوهش‌های داخلی در زمینه دوسوتوانی در ایران نیز بر دوسوتوانی ساختاری پرداخته‌اند (Moradi et al., 2014؛ Yadolahi Farsi, 2011).

دوست‌توانی زمینه‌ای و پیش‌ران‌های فردی آن کمتر مورد مطالعه قرار است. با توجه به شناسایی اهمیت گرایش کارآفرینی در ادبیات کارآفرینی، به نظر می‌رسد گرایش‌های کارآفرینانه کارکنان بر رفتارهای دوست‌توانی نیز تأثیرگذار باشد که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

گرایش کارآفرینانه: به معنای تمایل افراد به انجام ریسک‌های معقول، نوآوری و پیشگامی استراتژیک است (Zhao et al., 2011). در سطح سازمانی، گرایش کارآفرینانه، فرایندها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای جدید با محصولات و خدمات فعلی یا جدید است (Lumpkin & Dess, 1996). گرایش کارآفرینانه مفهومی متفاوت از مفهوم کارآفرینی است. کارآفرینی اشاره به ایجاد یک کسب‌وکار یا یک سازمان جدید دارد که بر خروجی‌ها و نتایج بازار یک شرکت مانند ارائه محصولات و خدمات جدید تأکید دارد؛ اما گرایش کارآفرینانه بر بینش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهای منتهی بر خروجی‌های بازار یک شرکت تأکید دارد (Fang et al., 2008). گرایش کارآفرینی به‌عنوان نیروی محرکه کارآفرینی، پشتیبان فعالیت‌های کارآفرینانه بوده و در حال تبدیل شدن به یک جریان پژوهشی اصلی در رشته کارآفرینی هست (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011).

چارچوب اصلی ابعاد گرایش کارآفرینانه ابتدا توسط میلر (۱۹۸۳) مطرح شد. وی گرایش کارآفرینی را شامل ابعاد نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری می‌داند که در پژوهش‌های بسیاری در ادبیات مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Morris et al., 2007). نوآوری، انعکاس تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرایندهای خلاق است که نتیجه‌اش ارائه محصولات، خدمات و یا فرایندهای فناورانه جدید است. ریسک‌پذیری تمایل شرکت‌ها به تخصیص منابع اساسی برای پروژه‌هایی است که احتمال شکست یا موفقیت در آن‌ها بالاست. هم‌چنین پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت‌ها در کشف فرصت‌های جدید قبل از رقبا دارد (Chang et al., 2007). ابعاد گرایش کارآفرینانه مکمل یکدیگرند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند (Karimi & Rahmani, 2014).

کانگ و همکاران (۲۰۱۷) نیز نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی را به‌عنوان ابعاد گرایش کارآفرینانه معرفی نموده‌اند و معتقدند ابعاد دیگر گرایش کارآفرینی مانند استقلال‌پذیری و رقابت‌تهاجمی که توسط دیگر محققین ارائه شده است، در ابعاد سه‌گانه گرایش کارآفرینانه نهفته است. این ابعاد هم در سطح فردی و هم سازمانی در ادبیات پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته شده است. در سطح فردی گرایش کارآفرینی اشاره به تمایل افراد به انجام رفتارهای نوآورانه، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی دارد. نوآوری اشاره به انجام رفتارهای نوآور، ریسک‌پذیری اشاره به تمایل افراد برای انجام فعالیت‌های بی‌محابانه بدون آگاهی از

نتایج قطعی و پیش‌گامی اشاره به انجام فعالیت‌ها قبل از دیگران دارد (Miao et al., 2017). به‌طور کلی، گرچه گرایش کارآفرینی در پژوهش‌های متعددی استفاده شده است، ارتباط آن با رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای مورد توجه قرار نگرفته است که یکی از اهداف اصلی این پژوهش است.

اخلاق‌گرایی نیز یک رویکرد روان‌شناختی است که فرد به بررسی محیط اخلاقی، اعتقادات، توانایی خود برای انتخاب گزینه‌های اخلاقی و شجاعت برای رفتار اخلاقی در شرایط فشار می‌پردازد (Hannah & Avolio, 2010). اخلاق‌گرایی نیز در پژوهش‌های متعددی مورد مطالعه قرار شده است. بااین‌وجود، در زمینه مطالعات دوسوتوانی به‌خصوص دوسوتوانی زمینه‌ای کمتر مورد استفاده قرار شده است. به نظر می‌رسد از آنجا رفتارهای کارآفرینانه مستلزم اعطای استقلال به کارکنان است و کارکنان ممکن است از استقلال اعطا شده سوءاستفاده نمایند و در صدد رفتارهای خود منفعتی یا فرصت طلبانه باشند، اخلاق‌گرایی ممکن است، کنترل‌کننده خوبی برای این نوع رفتارها باشد. سخدری و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که در زمینه‌های نهادی مانند ایران اعطای استقلال به کارکنان می‌بایست با احتیاط انجام شود و همزمان با ارائه استقلال، استفاده از مکانیزم‌های کنترل عملکرد استفاده گردد. ما پیشنهاد می‌کنیم که اخلاق‌گرایی می‌تواند به‌عنوان یک متغیر خود کنترلی درونی احتمال دوسوتوانی زمینه‌ای را در کارکنان افزایش دهند.

چارچوب نظری

در تحقیق پیش رو، مطابق چارچوب مفهومی انتظار می‌رود که گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی کارکنان بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی مؤثر باشند. بنیان نظری این مدل از دو جریان تحقیق استفاده می‌نماید. اول نظریه گرایش کارآفرینانه (Miller, 1983; Zhao et al., 2010) که پیشنهاد می‌کند که تمایل همه افراد برای رفتارهای نوآورانه به یک میزان نیست و افرادی که ناشی از تجربیات قبلی و محیطی که پرورش یافته‌اند، تمایل بیشتری بر رفتارهای نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی دارند، احتمال تقبل ریسک رفتارهای کارآفرینانه در آنها بیشتر است و به عبارتی دارای گرایش کارآفرینانه بیشتر هستند.

مطالعات کارآفرینی درون سازمانی مانند شیمیزو (۲۰۱۲) و سخدری و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که یکی از عوامل اصلی سطوح پائین رفتارهای کارآفرینانه درون سازمانی در کارکنان وجود ریسک‌های مرتبط با این فعالیت مانند اخراج و از دست دادن موقعیت شغلی است. در رفتارهای دوسوتوانی نیز چون کارکنان علاوه بر وظایف روزمره، درگیر رفتارهای فرصت‌شناسی برای ایجاد و توسعه رفتارهای کارآفرینی سازمانی می‌شوند، چنین ریسک‌هایی وجود دارد و به نظر می‌رسد که تقبل چنین رفتارهایی در بین کارکنانی که گرایش کارآفرینی بیشتری داشته باشند، بیشتر است. لذا انتظار داریم کارکنانی که دارای

تمایل بیشتر به نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی هستند، متقبل رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای گردند. بنیان نظری دوم، بر مطالعات اخلاق‌گرایی و گرایش اخلاقی استوار است (Allmon et al., 2000; Douglas et al., 2001) که پیشنهاد می‌کند که ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در سطح افراد هدایت‌کننده رفتار آنهاست و میزان هزینه‌های نمایندگی و رفتارهای فرصت‌طلبانه ناشی از استقلال کارکنان در افراد اخلاق‌گرا کمتر است. بر این اساس، پیشنهاد می‌کنیم که احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه ناشی از استقلال برای نوآوری و خلاقیت در افراد دارای گرایش اخلاقی بالا کمتر باشد و در نتیجه اخلاق‌گرایی رفتارهای دوسوتوانی کارکنان را افزایش می‌دهد. در نهایت، چون هر دو گرایش کارآفرینی و اخلاق‌گرایی می‌تواند شکل‌دهنده رفتارهای نوآوری افراد باشد، به نظر می‌رسد اخلاق‌گرایی و گرایش کارآفرینانه می‌تواند اثر هم‌افزا در دوسوتوانی سازمانی داشته باشند و وجود هر دو به‌طور همزمان در کارکنان اثر یکدیگر را تقویت نماید، در واقع افراد با گرایش کارآفرینی بالا در صورتیکه گرایش اخلاقی داشته باشند، اثر هم‌افزا بر دوسوتوانی زمینه‌ای دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد:

هدف اصلی: شناسایی تأثیر ویژگی‌های فردی کارکنان بر رفتارهای دوسوتوانی کارکنان با نقش تعدیل‌گری اخلاق‌گرایی.

اهداف فرعی:

هدف فرعی ۱: شناسایی تأثیر گرایش کارآفرینی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان

هدف فرعی ۲: شناسایی تأثیر اخلاق‌گرایی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان

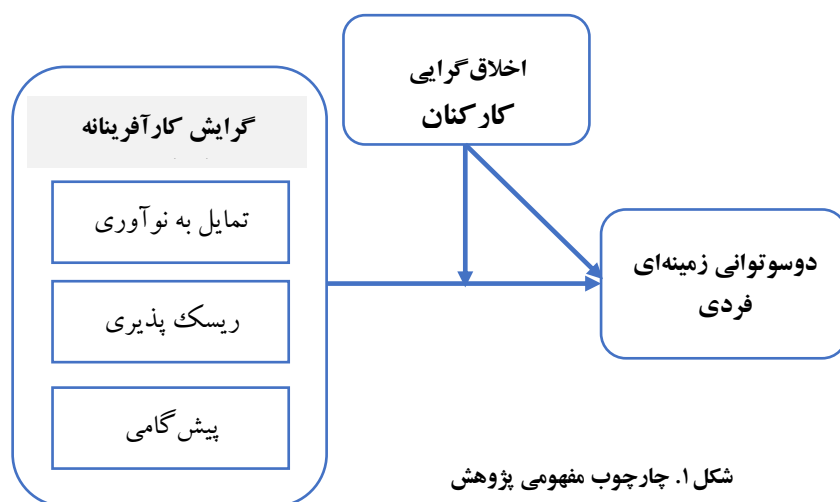
هدف فرعی ۳: شناسایی نقش تعدیل‌گری اخلاق‌گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینی و رفتار دوسوتوانی کارکنان.

فرضیه‌ها:

فرضیه ۱: گرایش کارآفرینی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۲: اخلاق‌گرایی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۳: اخلاق‌گرایی تأثیر گرایش کارآفرینی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان را به نحو معناداری تقویت می‌نماید.



روش‌شناسی پژوهش

از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر اساس هدف، می‌توان این تحقیق را نوعی پژوهش کاربردی و بر اساس گردآوری داده‌ها این تحقیق از نوع پیمایشی است با استفاده از ابزار پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان کسب و کارهای حوزه صنایع غذایی در شهر تهران می‌باشد و دلیل انتخاب این صنعت این است که صنایع غذایی ایران یکی از پویاترین صنایع است و اینکه در این نوع کسب و کارها فرد می‌تواند ایده بدهد. با توجه به این اینکه حجم دقیق جامعه مشخص نیست، فرمول‌های متعددی برای محاسبه حداقل نمونه مورد نیاز برای تحلیل‌های آماری بیان شده است. یکی قانون سرانگشتی قانون $n=15$ است که بیان می‌کند که به ازای هر متغیر پیش بین حداقل ۱۵ نمونه وجود داشته باشد (Davidsson, 2004). در این پژوهش، با درخواست غیرقضاوتی و تصادفی از کارکنان در صنایع غذایی به صورت تصادفی از ۲۰۳ نفر پرسشنامه دریافت شد که براساس هر کدام از فرمول‌ها با توجه به تعداد متغیرها در سطح قابل قبول است.

برای سنجش متغیرها از سنج‌های استاندارد ادبیات استفاده شده است. گرایش کارآفرینی شامل ابعاد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی با ۱۰ آیتم ایجاد شده توسط زهیر و همکاران (۲۰۱۵)، دوست‌توانی با ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری با ۱۱ آیتم بر اساس شاخص برکیشاوو گیسون (۲۰۰۴) و اخلاق‌گرایی نیز از

سنجه استاندارد ایجاد شده توسط هناه و اولیو (۲۰۱۰) با ۱۱ آیتم سنجیده شده است که یک آیتم در جریان تجزیه و تحلیل عاملی به دلیل میزان بار عاملی کمتر از استاندارد حذف گردید. میزان پایایی متغیرها بر اساس آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بر اساس جدول ذیل در حد استاندارد است. همه ارزش‌ها برای متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش بالاتر از آستانه ۰/۷ بوده است که نشان دهنده پایایی ابزار پژوهش در سنجش متغیرهای مورد مطالعه است. معیار دوم در بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر سازه با سؤالات خود می‌پردازد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند البته مگنر و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند که در این پژوهش برای تمامی متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد. لذا روایی سازه (واگرا و همگرا) متغیرهای اصلی این پژوهش وجود دارد.

جدول (۱): آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیر	ریسک‌پذیری	پیش‌گامی	نوآوری	گرایش کارآفرینانه	اخلاق‌گرایی	بهره‌برداری	اکتشاف
آلفای کرونباخ	۰.۶۸	۰.۷۲	۰.۷۱	۰.۸۳	۰.۷۹	۰.۶۵	۰.۸۲
پایایی ترکیبی	۰.۸۲	۰.۸۴	۰.۸۲	۰.۸۵	۰.۸۸	۰.۷۵	۰.۸۷

همچنین مطابق ماتریس ذیل، مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول (۲): روایی واگرا

ریسک‌پذیری	پیش‌گامی	نوآوری	اکتشاف	بهره‌برداری	اخلاق‌گرایی	
					۰.۶۷	اخلاق‌گرایی
				۰.۷۶	۰.۳۹	اکتشاف
		۰.۷۳	۰.۷۳	۰.۶۲	۰.۳۵	بهره‌برداری
	۰.۸۰	۰.۵۶	۰.۴۲	۰.۵۲	۰.۴۷	پیش‌گامی
۰.۷۸	۰.۴۲	۰.۴۸	۰.۳۰	۰.۵۲	۰.۴۰	ریسک‌پذیری

برای هر یک از متغیرها نیز آزمون نرمالیت به توجه به حجم نمونه و استفاده از آزمون‌های پارامتریک، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید که با توجه به سطح معناداری بالای ۰.۵ فرض صفر نرمال بودن تأیید می‌شود.

همچنین برای سنجش مدل ساختاری از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS صورت گرفت که یافته‌های پژوهش در ادامه بحث می‌گردد.

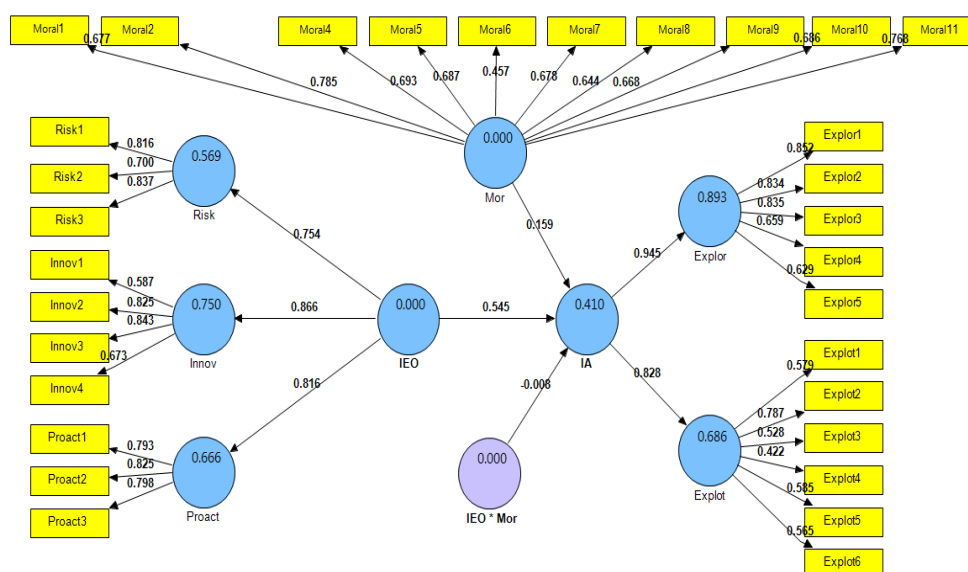
یافته‌ها

خروجی مدل نشان می‌دهد که ضریب معناداری مسیر میان گرایش کارآفرینانه فردی و دوسوتوانی زمینه‌ای فردی از ۱/۹۶ بیشتر است؛ به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر گرایش کارآفرینانه فردی، همچنین اخلاق گرایی بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی، معنادار است و این فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. سایر روابط نیز همگی معنادار بودند.

ضریب معناداری Z مربوط به متغیر $IEO * Mor$ به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶ نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تأثیر متغیر اخلاق گرایی را به عنوان یک متغیر تعدیل گر تأیید کرد. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تأیید نمود که متغیر اخلاق گرایی، رابطه میان گرایش کارآفرینانه فردی و دوسوتوانی زمینه‌ای فردی را تعدیل می‌کند. از این رو نقش تعدیل گر اخلاق گرایی رد می‌شود.

ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر گرایش کارآفرینانه فردی و دوسوتوانی زمینه‌ای فردی (۰/۵۴۵) بیانگر این است که گرایش کارآفرینانه فردی، به میزان ۵۴٪ درصد از تغییرات متغیر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی را تبیین می‌کند. این میزان در مورد اخلاق گرایی، ۱۵.۹٪ می‌باشد.

در این پژوهش برخلاف انتظار اخلاق گرایی رابطه بین گرایش کارآفرینانه و دوسوتوانی زمینه‌ای را تعدیل ننمود. این ممکن است ناشی از این باشد که متغیر اخلاق گرایی بهتر است توسط فرد دیگری مانند سرپرست فرد در شرکت پاسخ داده شود که در این پژوهش به دلیل محدودیت زمانی میسر نبود. لذا پژوهش‌های آتی می‌توانند به آزمون این مدل با جداسازی پرسشنامه و استفاده از چند نفر در هر سازمان علاوه بر غلبه بر خطای روش احتمال نقش تعدیل گری را آزمون مجدد نمایند.



شکل ۲: آزمون مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GoF به ترتیب زیر محاسبه شده است:

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.137054} = 0.37020805$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF، حاصل شدن ۰/۳۷ برای GoF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

بحث و نتیجه

درحالی‌که ادبیات پژوهش دوسوتوانی زمینه‌ای در حال افزایش است، دانش اندکی در این زمینه در مورد پیشران‌های سطح فردی آن وجود دارد و اینکه به چه کارکنانی می‌توان استقلال لازم برای انجام رفتارهای دوسوتوانی را اعطا نمود. لذا، هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه فردی کارکنان و میزان اخلاق‌گرایی آنها بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی آنها بوده است.

نتایج پژوهش فرضیه اول پژوهش را تأیید می‌نماید و نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه کارکنان تأثیر مثبتی بر دوسوتوانی آنها دارد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای تمایل به نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری بیشتری هستند، تمایل بیشتری به درگیری بر رفتارهای اکتشافی در حین انجام امور روزمره کاری خود دارند. درحالی‌که پژوهش‌های دوسوتوانی بیشتر بر دیگر شقوق دوسوتوانی تمرکز نموده‌اند (Moradi et al., 2014؛ Yadolahi Farsi, 2011)، این پژوهش با مرتبط سازی گرایش کارآفرینی بر دوسوتوانی زمینه‌ای دانش موجود در این حوزه گسترش می‌دهد. همچنین این نتایج باعث توسعه ادبیات گرایش کارآفرینی از طریق مرتبط سازی آن با دوسوتوانی زمینه‌ای می‌گردد. درحالی‌که ادبیات پیشین بر دیگر نتایج و خروجی‌های گرایش کارآفرینی تمرکز نموده‌اند (Karimi & Rahmani, 2014)، این پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینی می‌تواند دوسوتوانی زمینه‌ای کارکنان را افزایش دهد.

نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که اخلاق‌گرایی کارکنان با رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای آنها ارتباط مثبت دارد، لذا فرضیه دوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای اخلاق حرفه‌ای بیشتری هستند، تمایل بیشتری برای درگیری در رفتارهای اکتشافی و نوآورانه در حین انجام وظیفه هستند. این نتایج بینش‌های جدیدی در خصوص مرتبط سازی متغیرهای اخلاقی به خروجی‌ها و رفتارهای سازمانی کارکنان ارائه می‌نماید. درحالی‌که پژوهش‌های قبلی بر اعمال رفتارهایی مانند مدیریت عملکرد برای کنترل رفتارهای فرصت طلبانه ناشی از دادن استقلال به کارکنان تأکید دارند (Sakhdari et al., 2020) این پژوهش نشان می‌دهد کنترل درونی ناشی از اخلاق‌گرایی می‌تواند، کارکنان را تشویق به انجام رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای نماید. این مهم به خصوص در زمینه و بافت اخلاقی و فرهنگی ایران حائز اهمیت می‌باشد.

با این وجود، برخلاف انتظار فرضیه سوم در مورد اثر هم افزای گرایش کارآفرینی و اخلاق‌گرایی بر دوسوتوانی زمینه‌ای مورد تأیید قرار نگرفت. به نظر می‌رسد هر کدام از متغیرها به تنهایی و بدون لزوم وجود دیگری می‌توانند اثر مستقل بر رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای بگذارند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با

بررسی این رابطه در دیگر زمینه‌ها و صنایع و به‌خصوص با انجام پژوهش‌های کیفی عمیق اکتشافی متغیرهای تعدیل گر احتمالی و دیگر عواملی که می‌تواند بر این رابطه اثرگذار باشند را شناسایی نماید. آگاهی از رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان و دوسوتوانی زمینه‌ای فردی، به مدیریت منابع انسانی بهتر در سازمان‌ها در جذب افراد مناسب‌تر، همچنین به کارگیری بهینه‌تر توانایی‌های افراد شاغل با ویژگی‌های خاص برای افزایش دوسوتوانی سازمان، کمک می‌کند.

در مجموع می‌توان موارد زیر را در قالب پیشنهادها زیر ارائه داد:

- ❖ پژوهش ما نشان می‌دهد گرایش کارآفرینانه فردی، دوسوتوانی را زیاد می‌کند بنابراین استخدام و به کارگیری کارکنانی با ویژگی‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی می‌تواند احتمال افزایش دوسوتوانی سازمانی و درنهایت عملکرد سازمان را افزایش دهد.
 - ❖ از دیگر نتایج این پژوهش این است که اخلاق‌گرایی فردی، دوسوتوانی را تحت تأثیر قرار داده، آن را زیاد می‌کند بنابراین استخدام و به کارگیری کارکنانی با گرایش‌های اخلاقی بالا می‌تواند دوسوتوانی سازمانی و درنهایت عملکرد را افزایش دهد.
 - ❖ علاوه بر کاربرد در حوزه استخدام و به کارگیری کارکنان جدید، در مورد کارکنان موجود، با آگاهی از ویژگی‌های فردی کارکنان نظیر گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی، می‌توان با توجه به دوسوتوانی زمینه‌ای فردی آن‌ها، انعطاف ساختار کارشان را تغییر داد تا با داشتن زمان برای هر دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری، درنهایت در دستیابی سازمان به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود، یاری‌رسان باشند.
 - ❖ با توجه به نتایج این پژوهش در مورد اثر تقویتی گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی، به نظر می‌رسد که وجود هر دو متغیر به‌طور همزمان در کارکنان اثر افزایشی بر رفتار دوسوتوانی آن‌ها ندارد و تأکید بر هر کدام می‌تواند زمینه ساز بروز این رفتارها در کارکنان باشد.
- این پژوهش مانند بسیاری از پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه است که می‌تواند مسیرهای جذاب برای پژوهش‌های آتی باشد. درحالی‌که این پژوهش بر عوامل فردی مؤثر بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی در زمینه و بافت نهادی ایران صورت گرفت، پژوهش‌های آتی می‌توانند عوامل در دیگر سطوح مانند سازمانی، نوع صنعت و حتی فرهنگی را در سطوح تحلیل بالاتر و یا چند سطحی مورد مطالعه قرار دهند. همچنین شناسایی مکانیزم‌های میانجی که تبیین‌کننده مکانیزم‌های واسطه‌ای

است که تأثیر دوسوتوانی زمینه‌ای را بر خروجی‌های سازمانی شفاف می‌سازد، می‌تواند مسیری بینش‌بخش برای پژوهش‌های آتی باشد.

References

- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Chang, Y. Y.; Chang, C. Y.; Chen, C. W.; Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity. *Leadership & Organization Development Journal*. doi/10.1108/LODJ-08-2018-0308/full/html
- Chang, S.; Lin, R.; Chang, F., & Chen, R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 997-1017. <https://doi.org/10.1108/02635570710816711>
- Cong, C.; Dempsey, M., & Xie, H. M. (2017). Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 20-34. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2015-0103>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>.
- Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship* (Vol. 5). New York: Springer.
- Fang, C.; Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Fang, N.; Yuli, Z., & Hongzhi, X. (2008). Acquisition of resources, formal organization and entrepreneurial orientation of new ventures. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/17561390910916877>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geerts, A. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: a longitudinal study. *Academy of Management*, (1), 1-6.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Goossen, M. C., & Bazzazian, N. (2012). Consistently capricious: the performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity. *Unpublished Paper Presented at DRUID Academy*, 35.

Gupta, A. K.; Smith, K. G.; Shalley, C. E.; Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150-172.

Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181-1187.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>

Junni, P.; Sarala, R. M.; Taras, V. a S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Perspective*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.

Karimi, A., & Rahmani, S. (2014). The impact of entrepreneurial tendency on the performance of businesses by mediation of the knowledge creation process (case study: small and medium businesses), *Innovation and Creativity in the Humanities*, 5 (3), 143-171. (in Persian)

Koryak, O.; Lockett, A.; Hayton, J.; Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.

Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125–1132.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.002>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Miao, C.; Coombs, J. E.; Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: a meta-analysis of resource orchestration and

cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>

Miller, D. (1983). *The Correlates of entrepreneurship* in three types of firms
author (s): danny miller published by: informs stable URL :
<http://www.jstor.org/stable/2630968>, 29(7), 770–791.

Moradi, M.; Ebrahimpour, M., & Membini, Y. (2014). Explaining organizational dualism as a new concept in the management of student organizations. *Journal of Technological Development*, 10 (40), 27-18. (in Persian).

Morris, M. H.; Coombes, S.; Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12–39.

<https://doi.org/10.1177/10717919070130040401>

Pittino, D.; Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.2009.20.4.685>.

Sakhdari, K.; Burgers, H.; Yadollahi Farsi, J., & Rostamnezhad, S. (2020). Shaping the organisational context for corporate entrepreneurship and performance in Iran: the interplay between social context and performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1020-1046.

Shimizu, K. (2012). Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues. *Organization Science*, 23(1), 194-206.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Vrontis, D.; Thrassou, A.; Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388.

Wales, W.; Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895–923. <https://doi.org/10.1177/1465750316669906>.

Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58-76.

Yadolahi Farsi, J. (2014). Identify the two-component components that affect the business performance of academic research. *Journal of Higher Education Research and Planning*, 63, 90-69. (in Persian).

Zehir, C.; Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>

Zhao, Y.; Li, Y.; Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from china. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 293–317. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x>

Zimmermann, A.; Hill, S. A.; Birkinshaw, J., & Jaeckel, M. (2019). Complements or substitutes? a microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. *Long Range Planning*, 101927.

رابطه بین تفاوت نسل‌های کاری در بروز اهمال کاری کارکنان بخش بانکداری

فاطمه سادات وهاب‌زاده مقدم*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

حمیدرضا عسگری ده‌آبادی

دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، مرکز

تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ناصر میرسپاسی

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و

تحقیقات، تهران، ایران

DOI: 10.22067/tmj.2021.71761.1162

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان اهمال کاری در نسل‌های مختلف کارکنان بخش خدمات صنعت بانکداری است. در این پژوهش از روش کمی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. پس از توزیع پرسشنامه‌ها بین ۴۱۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی در شهر تهران، از آزمون‌های تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی بونفرونی برای بررسی تفاوت‌های بین نسلی بهره گرفته شد. با عنایت به نتایج به دست آمده، معین شد که میزان اهمال کاری و مؤلفه‌های سه گانه آن، در میان سه نسل، با یکدیگر تفاوت معنادار دارد. بدین صورت که اختلاف معناداری بین نسل‌ها در فقدان انرژی، حواس پرتی و عدم پشتکار عاطفی وجود دارد و در مجموع، اختلاف معناداری بین نسل‌ها در میزان اهمال کاری وجود دارد. همچنین متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ شمسی اهمال کاری بیشتری نسبت به دو نسل دیگر دارند. این امر می‌تواند کاربست‌های مدیریتی با ارزشی برای مدیران در بانک (به طور اخص) و سایر سازمان‌ها (به طور اعم) به دنبال داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: تفاوت نسلی، اهمال کاری، فقدان انرژی، حواس پرتی، عدم پشتکار عاطفی.

مقدمه

هر سازمان برای حفظ حیات و ارتقای دستاوردهای خود، باید به بهبود مستمر عملکرد بپردازد و در این راستا، منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های بنیادی سازمان تلقی شده و منشأ تحول و نوآوری هستند (Lauermann & Konig, 2016). لذا شناخت ویژگی‌های نیروی انسانی و ارکان اثرگذار بر کارآیی آن‌ها، بسیار ضرورت دارد. از دیگر سو، نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها، نه تنها از نظر جنسیت، فرهنگ، ارزش‌ها و سبک‌های کاری با یکدیگر تفاوت دارند، بلکه از لحاظ سن نیز متنوع شده‌اند. درواقع، نیروی انسانی سازمان‌ها از نسل‌های گوناگونی تشکیل شده است (Jalali, Delkhah, & Afsar, 2019).

یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر کارایی کارکنان که البته در میان نسل‌های گوناگون به اندازه‌های مختلف وجود دارد، اهمال‌کاری آنان است که به‌عنوان مانعی بر سر راه بهره‌وری سازمان عمل می‌کند. اهمال‌کاری تأثیر منفی و مخرب بر سلامت جسمانی، عادت‌های غذایی و سبک زندگی انسان‌ها گذارده و همواره موجب افزایش استرس و فشار روانی، ناکامی و به‌هم‌ریختگی (هم در زندگی شخصی و هم در محیط کاری) می‌شود (Pourkarimi, Mousavi, & Mousavi, 2017). واژه اهمال‌کاری^۱، از ریشه لاتین گرفته شده و متشکل از pro (به معنای جلو) و cras (به معنای فردا) است. این کلمه در معنای تحت‌اللفظی «تا فردا» و مترادف با دودلی^۲، مسامحه^۳ و به عقب انداختن کاری خصوصاً به دلیل بی‌دقتی عادت‌گونه است. «اهمال‌کاری» یا «تعلل کاری» به‌منزله تأخیر در انجام یک اقدام تعریف می‌شود که این تأخیر در حالی رخ می‌دهد که شخص اهمال‌کار می‌داند تعلل در انجام وظایف، موجب وخیم‌تر شدن وضعیت او خواهد شد (Kose & Metin, 2018). هرگاه پیامد کار، نامطمئن بوده و نیاز به اطلاعات بیشتر باشد، اهمال‌کاری تبدیل به یک راهبرد اصلی خواهد شد (Azimi, Milnem & Miller, 2020). به‌زعم کلینگسیک (۲۰۱۳) اهمال‌کاری، جلوه‌ای منفی و مخرب از تأخیر است و عمدتاً در کنار عواملی مثل وجدان پایین، احترام کم یا بی‌احترامی به خود، بدبینی زیاد و اضطراب چشمگیر قرار می‌گیرد. از دیدگاهی دیگر، می‌توان اهمال‌کاری را به‌عنوان «اجتناب از انجام اقدامات مورد انتظار از فرد» تعریف نمود (Van Eerde, 2003). در تعریفی دیگر، اهمال‌کاری به‌مثابه طفره رفتن، عقب انداختن یا به آینده موکول کردن انجام کار یا فعلیتی که قاعدتاً باید در زمان حال انجام شود، تشریح شده است (Steel &

1 . Procrastination

2 . Shilly- shally

3 . Cunctation

(Klingsieck, 2016). یک رویکرد آن است که این به تأخیر انداختن را فقط مربوط به انجام کارهای مهم و مورد تأکید مدیریت سازمان دانست نه همه کارها (Li, Gao & Xu, 2020). اغلب افرادی که در صدد آن هستند که اهمال کار نباشند، می‌کوشند تا از طریق تعیین اهداف واقع‌گرایانه و ضرب‌الاجل‌های واقعی برای انجام وظایف در چارچوب زمانی منطقی، میزان اهمال کاری خود را کاهش دهند (Gupta, Hershey & Gaur, 2012).

از سوی دیگر، سازمان به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، خرده سیستمی از سیستم اجتماعی بزرگ‌تر (یعنی جامعه) تلقی می‌شود و باید با توجه به آن مورد بررسی قرار گیرد. تمامی گونه‌های سازمان‌ها در بطن جامعه متولد شده، در آن رشد می‌کنند و مقبولیت و وجهه مثبت سازمان در جامعه، تضمین‌گر بقای آن است. بدیهی است که تحولات سازمان‌ها در کشور ما نیز جزئی از تغییرات و حوادث اجتماعی، تاریخی، سیاسی و فرهنگی است. لذا وجود نیروهای انسانی از نسل‌های متفاوت در سازمان (که دارای ویژگی‌ها و ابعاد گوناگون با یکدیگر هستند) چالشی برای مدیران است که شناسایی آن می‌تواند سنگ‌بنایی برای ارتقای انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی سازمان باشد (Mosaferi Qomi, Rastgar, & Damghanian, 2017). پژوهش‌های انجام شده (Wey Smola & Sutton, 2002; Meier & Hicklin, 2008) نشان می‌دهند که مدیریت کارکنان در سازمان باید بر مبنای این پیش‌فرض قرار داشته باشد که آنان در مقایسه با نسل‌های قبل از خود، در زمینه ارزش‌ها و انگیزه‌های کاری دارای تفاوت‌های محسوس هستند و لذا، ناکامی در درک این تفاوت‌ها می‌تواند باعث آشفتگی محیط کار، بهره‌وری پایین‌تر و کاهش رضایت شغلی شود.

موضوعی که در این پژوهش به آن پرداخته شده است، بررسی تفاوت‌های نسلی در میزان اهمال کاری کارکنان بخش خدمات صنعت بانکداری در شهر تهران (با تأکید بر بانک‌های خصوصی) است؛ زیرا اهمال کاری یکی از مشکلات شایع در سازمان‌هاست که باید میزان آن در گروه‌های سنی و نسل‌های مختلف موردسنجش قرار گیرد. به بیان ساده‌تر، در پژوهش حاضر، محققان به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که اولاً آیا میزان اهمال کاری در میان نسل‌های گوناگون کارکنان بانک‌های خصوصی با یکدیگر برابر است؟ ثانیاً آیا کارکنان مذکور، از لحاظ ابعاد اصلی اهمال کاری (یعنی فقدان انرژی، حواس‌پرتی و عدم پشتکار عاطفی) در سطح یکسانی قرار دارند یا تفاوت معناداری میان آنان وجود دارد؟ این امر با توجه به تأثیر چشمگیر اهمال کاری در کاهش بهره‌وری سازمان و لزوم اندیشیدن راهکارهایی برای رفع یا کاهش آن و نیز وجود شکاف دانشی در این حوزه، ضرورت و اهمیت دوچندانی دارد.

مبانی نظری پژوهش

تعریف/اهمال کاری

اهمال کاری، یک رفتار متداول در سازمان‌ها و جوامع کنونی است و یک معضل رایج با پیامدهای منفی بلندمدت و مزایای کوتاه‌مدت (یعنی اموری که شخص آن را مزیت می‌داند، ولی درواقع مزیت نیستند) تلقی می‌شود (Chauhan et al., 2020) که اغلب در زمان رویارویی افراد با وظیفه‌ای که از آن بیزارند و نسبت به آن احساس خوبی ندارند، رخ می‌دهد (Klingsieck, 2013). به‌طور کلی، تأخیر در انجام امور کاری، یک پدیده رایج است که در میان بسیاری از کارکنان وجود دارد (Gadosey Schnettler, 2021; Scheunemann, Fries, & Grunschel, 2021). طبق مطالعات انجام‌شده در برخی سازمان‌ها، حداقل ۲۵ درصد از کارمندان، خود را اهمال‌کار می‌دانند (Metin, Taris, & Peeters, 2016). به‌زعم استیل (۲۰۰۷) اهمال کاری، یک رویه وجدانی است و هرچه اهمال کاری افزایش یابد، از میزان شادی، سلامتی و رفاه فرد کاسته خواهد شد (Hen, 2018). اهمال کاری عمدتاً در محیط‌های دانشگاهی و آموزشی (با عنوان اهمال-کاری تحصیلی) و از جنبه‌های ذهنی، رفتاری، آکادمیک و عاطفی مورد مطالعه قرار گرفته است (Li et al., 2020; Meirav, 2018; Kim, Fernandez, & Terrier, 2017; Michinovm, Brunot, Bohec, Juhel, & Delaval, 2011; Wolters, 2003). برخی از پژوهشگران حوزه مدیریت نیز عقیده دارند که بخش اعظمی از پیشینه نظری، مربوط به اهمال کاری تحصیلی و عمومی است و در مقام مقایسه، توجه کمتری به موضوع اهمال کاری در محیط سازمان شده است (Crisostomo & Zeni, 2020; Kose & Metin, 2018). لذا جای دارد که اهمال کاری سازمانی مورد توجه و عنایت پژوهشگران قرار گیرد. اهمال کاری کارکنان، یک مشکل جهان‌شمول است و مشاهدات میدانی پژوهشگران و دست‌اندرکاران مدیریت نیز نشان‌دهنده وجود این پدیده در سازمان‌های ایرانی اعم از دولتی و خصوصی است. از سوی دیگر، «اهمال کاری» در کشور ما نیز همانند کشورهای دیگر، بیشتر در محیط‌های آموزشی (مثل دانشگاه‌ها) مورد بررسی قرار گرفته و لذا، لزوم مطالعه تخصصی آن در محیط‌های سازمانی، احساس می‌شود. اهمال کاری، هم‌ردیف با مفاهیمی از قبیل رضایت شغلی، نقش بسیار حیاتی در کارآیی و اثربخشی سازمان و نیز سلامت جسمی و روانی کارکنان دارد؛ اما مدیران و فعالان حوزه مدیریت توجه شایسته و کافی به آن نداشته‌اند (Nazarizadeh, Moghali, & Abbasi, 2018).

اهمال کاری که آن را سندرم فردا نیز نامیده‌اند، دارای علائم و نشانه‌هایی به این شرح است (Pekpazar, Aydin, Aydin, Beyhan, & Ari, 2021): الف) رفتار وقت‌کشی و هدر دادن وقت؛ ب) احساس غرق شدن در مسئولیت‌ها؛ ج) ناتوانی در رسیدن به هدف‌های مهم زندگی؛ د) انجام کارها با

سرعت زیاد، در آخرین دقایق؛ ها) خیال‌بافی و آرزو به جای انجام کارها؛ و) نداشتن برنامه‌ریزی مداوم برای زندگی؛ ز) دادن شعارهایی که هیچ‌گاه انجام نمی‌شوند.

دیدگاه‌های مرتبط با اهمال کاری در یک طیف خوش‌بینانه تا بدبینانه قرار دارند. دیدگاه‌های خوش‌بینانه بر این اساس‌اند که خصوصیتی چون رفتار، شناخت و انگیزش عامل مهم بروز اهمال کاری هستند (Al-Amri, 2018)؛ درحالی‌که دیدگاه‌های بدبینانه، اهمال کاری را نوعی عادت یا اختلال شخصیتی می‌دانند که نیازمند مداخلات روان‌شناختی است. اهمال کاری با افسردگی، احساس گناه، اضطراب، روان‌رنجوری، تفکرات غیر منطقی، فریب دادن دیگران و اعتمادبه‌نفس پایین ارتباط دارد. درنتیجه باعث می‌شود فرد به توان بالقوه‌اش دست پیدا نکند و درنهایت می‌تواند به یک بیماری روان‌شناختی ناتوان‌کننده تبدیل شود (Xiao & Spanjol, 2021). گاه این عارضه باعث می‌شود فرد نتواند بین کارهای ضروری و اولویت‌ها از کارهای کم‌اهمیت، تمایز قائل شود (Rahimi & Vallerand, 2021). درمجموع، روان‌شناسان همچنین عوامل گوناگونی را برای اهمال کاری برشمرده‌اند که می‌توان آن‌ها را در دو طبقه کلی قرار داد:

۱. عوامل درونی و روانی یعنی آسیب‌ها و ناهنجاری‌هایی که مربوط به خود فرد اهمال کار است؛ مانند احساس خودکم‌بینی، کوتاه‌بینی، توقع بیش‌ازحد خود، پایین بودن آستانه تحمل، کمال‌گرایی و سواس گونه، فقدان قاطعیت گناه یا شرمساری، افسردگی، اضطراب (Wartberg, Thomasius, & Paschke, 2021).
۲. عوامل بیرونی و محیطی یعنی آسیب‌هایی که هنگام ارتباط با دیگر اشخاص و یا محیط اطراف، خود را نشان می‌دهد. عواملی چون نارضایتی از وضع موجود، احساس عدم مسئولیت در برابر دیگران، لج‌بازی با دیگران، تلاش برای جلب رضایت همگان، اهمال کاری و پرخاشگری انفعالی، همنشینی و دوستی با همکاران، عوامل هوس‌انگیز و سرگرم‌کننده، توقع بیش‌ازحد از دیگران (Metin, Taris, & Peeters, 2016).

نسل‌های کاری

با عنایت به اینکه اهمال کاری تبدیل به یک مشکل روزافزون جهانی شده است، لذا باید ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اهمال‌کاران نیز مورد شناسایی قرار گیرد (Chen et al. 2020). پدیده اهمال کاری، از

دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است که اهم آن‌ها عبارتند از شخصیتی، انگیزشی، کلینیکی و وضعیتی (Klingsieck, 2013). به‌زعم ون‌ارده (۲۰۱۶) که رویکرد تعاملی^۱ را برای سنجش اهمال‌کاری سازمانی پیشنهاد می‌دهد، «ویژگی‌های شخصی» و «عوامل زمینه‌ای» نقش بسیار مهمی در وقوع اهمال‌کاری دارند. در این راستا، سن و نسل اهمال‌کاران، در زمره مهم‌ترین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی است که باید مورد بررسی قرار گیرد (van Eerde, 2016). اسکابینی و مارتا (۲۰۰۶) نیز در نقل‌قولی از مانهایم، نسل را به‌منزله گروهی از افراد تعریف می‌کند که رویدادهای اجتماعی یا تاریخی را به شکل مشابهی تجربه کرده‌اند. با پذیرش این دیدگاه جهانی از نسل، باید قائل به وجود تعارض بین‌نسلی بود (Laura, 2013).

طبقه‌بندی نسل‌ها، توسط پژوهشگران کشور ما نیز انجام شده است. یکی از تقسیم‌بندی‌های معروف از نسل‌های کاری در سازمان‌های ایران به‌صورت ذیل است (Chitsaz Ghomi, 2007):

- متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰: تشکیل‌دهنده نسل قبل از سازندگی هستند و در جریان انقلاب اسلامی و دفاع مقدس حضور برجسته داشته‌اند. این نسل را می‌توان در دسته‌بندی بین‌المللی نسل‌ها، متناظر با "نسل انفجار جمعیت"^۲ دانست.
- متولدین دهه ۵۰: نسل سازندگی نام دارند و در جریان جنگ تحمیلی، دارای خاطرات مشخص و برجسته هستند. در دسته‌بندی بین‌المللی نسل‌ها، متولدان سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۵ (یعنی نسل X) متناظر با نسل سازندگی در ایران هستند.
- متولدین دهه ۶۰: نسل پس از سازندگی هستند که معمولاً خاطرات مشخصی از دوران دفاع مقدس ندارند. متولدین دهه ۶۰ را می‌توان متناظر با نسل وای (Y) در نظر گرفت.
- متولدین دهه ۷۰ و بعدازآن: این افراد در حال حاضر، فراوانی کمتری در سازمان‌های کشورمان دارند و می‌توان آن‌ها را متناظر با نسل زد (Z) یا نسل اینترنت در نظر گرفت (Moeeni, 2015).

1. Interactional Approach

2. Baby Boomers

جدول (۱): خصوصیات نسل‌ها در ایران

نسل قبل از انقلاب	نسل انقلاب و جنگ	نسل سومی‌ها	نسل چهارمی‌ها	سال تولد
دهه‌های ۳۰ و ۴۰	دهه ۵۰	دهه ۶۰	دهه ۷۰ و بعد از آن	
دوران حاکمیت پهلوی	دوران حاکمیت پهلوی و دوران انقلاب اسلامی	دوران انقلاب اسلامی	دوران انقلاب اسلامی	فرآیند جامعه-پذیری
قیام ۱۵ خرداد	اداره جنگ تحمیلی	فرآیند متفاوت جامعه-پذیری بعد از انقلاب	پیشرفت‌های علمی و فناوریانه کشور	تجارب نسلی (مختص هر نسل)

منبع: Moeeni Korbekandi (2015)

هر یک از نسل‌های ذکر شده در جداول ۱، علاوه بر دارا بودن ارزش‌های اجتماعی خاص خود، دارای ارزش‌های کاری متفاوتی نیز هستند. پژوهشگران حوزه نسل‌های کاری معاصر^۱، اقدام به یکپارچه‌سازی تحلیل‌های گوناگون در مورد ارزش‌های کاری کرده و این ارزش‌ها را در قالب چهار عنوان دسته‌بندی نموده‌اند تا ارزش‌های منحصربه‌فرد هر گروه یا نسل کاری را بیان نمایند. جدول ۲ به بخش‌بندی کارکنان بر اساس دوره ورود آن‌ها به مشاغل خود در کشورهای غربی می‌پردازد (Robbins & Judge, 2013).

جدول (۲): ارزش‌های رایج در نسل‌های کاری امروزی

نسل	ورود به کار	سن تقریبی فعلی	ارزش‌های کاری رایج
نسل انفجار جمعیت	۱۹۶۵-۱۹۸۵	۵۵ تا ۷۵ سالگی	موفقیت و سربلندی، بلندهمتی، بیزاری از اختیار، وفاداری به کارراه شغلی
نسل X	۱۹۸۵-۲۰۰۰	۴۰ تا ۵۵ سالگی	تعادل بین زندگی و کار، تیم‌گرا بودن، بیزاری از قواعد، وفاداری به روابط
نسل بعدی ^۲	۲۰۰۰ به بعد	نهایتاً ۲۱ سال	اعتماد به نفس، موفقیت مالی، خودمحور ولی تیم‌گرا، وفاداری به خود و وفاداری به روابط

منبع: Robbins & Judge (2013)

- 1 . Contemporary Work Cohorts
- 2 . Nexters

همان‌گونه که در جدول ۲ آمده است، رابینز و جاج (۲۰۱۳) اقدام به معرفی سه نسل کاری کرده‌اند که از اعتبار خوبی برخوردار است و بارها توسط پژوهشگران مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. در پژوهش حاضر از تقسیم‌بندی رابینز و جاج (۲۰۱۳) برای شناسایی میزان اهمال‌کاری کارکنان صنعت بانکداری در ایران بهره گرفته شده است. از این نظر، متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰ شمسی که نسل اول را تشکیل می‌دهند، معادل با «نسل انفجار جمعیت» در نظر گرفته شده‌اند. همچنین متولدین دهه ۵۰ شمسی معادل با «نسل X» و متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ نیز معادل با «نسل بعدی» در نظر گرفته شده‌اند. بر اساس معیارهای فوق، می‌توان با مبنا قرار دادن انقلاب اسلامی، سه نسل گوناگون را در حال حاضر از یکدیگر تفکیک نمود.

روش و ابزار پژوهش

جهت‌گیری پژوهش برحسب نوع تحقیق کاربردی و افق زمانی، مقطعی است. جامعه آماری را کارکنان شاغل در بانک‌های خصوصی تشکیل داد و حداقل حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه شد و داده‌های ۴۰۶ پاسخ‌گو مبنای تحلیل واقع و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش سطح متغیر اهمال‌کاری از پرسشنامه ۱۹ گویه ای استیل (۲۰۰۲) در قالب ابعاد سه گانه فقدان انرژی (شش گویه)، حواس پرتی (شش گویه) و عدم پشتکار عاطفی (هفت گویه) استفاده به عمل آمد. پاسخ‌ها بر روی یک طیف لیکرت پنج امتیازی از «کاملاً موافقم» تا «کاملاً مخالفم» درجه‌بندی شد. همچنین در ابتدای پرسشنامه نیز سؤالات جمعیت‌شناختی از قبیل سن، جنسیت، وضعیت تأهل و ... گنجانده شد. در این پژوهش، برای بررسی پایایی (سازگاری درونی) پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار محاسبه‌شده در مورد هر سه بعد متغیر اهمال‌کاری، بالاتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه مورد استفاده دارد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز ۰/۸۸ است. برای بررسی روایی پرسشنامه نیز پس از تأیید روایی صوری آن توسط یک مترجم باتجربه، روایی سازه پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

فرضیه‌های پژوهش

- در این پژوهش، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی به شرح ذیل مطرح شد:
- فرضیه اصلی: میزان اهمال کاری در نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.
 - فرضیه فرعی ۱: میزان فقدان انرژی نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.
 - فرضیه فرعی ۲: میزان حواس‌پرتی نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.
 - فرضیه فرعی ۳: میزان عدم پشتکار عاطفی نسل‌های مختلف کارکنان بانک با هم متفاوت است.

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمعیت‌شناختی

تحلیل داده‌های وضعیت سنی نشان می‌دهد که متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰ هجری شمسی به‌عنوان نسل اول (۱۲۷ نفر)، متولدین دهه ۵۰ به‌عنوان نسل دوم (۱۴۴ نفر) و متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به‌عنوان نسل سوم (۱۲۸ نفر) هستند که در تقسیم‌بندی ارائه‌شده توسط رابینز و جاج (۲۰۱۳) به ترتیب معادل با نسل نسل انفجار جمعیت، نسل ایکس و نسل بعدی هستند. همچنین تعداد مردان بیشتر از زنان و افراد متأهل بیشتر از افراد مجرد بوده است.

جدول (۳): داده‌های جمعیت‌شناختی

سن						
۲۰-۲۹ سال		۳۰-۳۹ سال		۴۰-۴۹ سال		۵۰ سال به بالا
٪۰/۸		٪۳۱/۳		٪۳۶/۱		٪۳۱/۸
جنسیت			وضعیت تأهل			
مرد		زن		مجرد		متأهل
٪۶۰/۴		٪۳۹/۶		٪۹/۱		٪۹۰/۹
تحصیلات			سابقه کاری			
دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	کمتر از ۱۰ سال	۱۰-۲۰ سال	۲۰-۳۰ سال
٪۷/۹	٪۲۹/۵	٪۵۵/۴	٪۷/۲	٪۳/۸	٪۵۷/۸	٪۳۸/۴

تحلیل آماری فرضیه‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه برای بررسی اختلاف بین میانگین اهمال کاری و ابعاد آن در بین چهار نسل استفاده شد. همچنین با عنایت به اینکه آزمون تحلیل واریانس معین نمی‌کند

که مشخصاً بین کدام دو جامعه اختلاف وجود دارد، لذا باید از آزمون تعقیبی بونفرونی نیز در کنار آن استفاده کرد. نتایج نشان داد که نسل ۳ (متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ شمسی) دارای بیشترین میزان اهمال‌کاری در مقایسه با سایر نسل‌ها است.

جدول (۴): نتایج تفاوت نسل‌ها در اهمال‌کاری و مؤلفه‌های آن

متغیر موردبررسی	آماره F	نسل ۱		نسل ۲		نسل ۳	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
فقدان انرژی	*۰/۸۳۴	۳/۰۲۸	۰/۷۲۴	۱۰۲/۳	۰/۷۳۸	۳/۱۴۵	۰/۷۱۹
حواس‌پرتی	* ۱/۱۱۲	۱/۸۸۶	۰/۶۱۹	۱/۸۵۷	۰/۵۱۱	۱/۹۸۱	۰/۶۶۴
عدم پشتکار عاطفی	*۱/۶۳۳	۱/۷۹۴	۰/۷۸۵	۱/۷۶۳	۰/۷۴۸	۱/۹۲۴	۰/۷۶۴
اهمال‌کاری	**۱/۷۹۰	۲/۲۳۶	۰/۵۲۳	۲/۲۳۹	۰/۵۷۷	۲/۳۵۰	۰/۵۴۹

نکته‌ها: ** سطح معناداری $> ۰/۰۱$ ، * سطح معناداری $> ۰/۰۵$ ، درجه آزادی (df) بین گروهی = ۳، درجه آزادی درون گروهی = ۳۹۴

جدول (۵): نتایج آزمون بونفرونی

متغیر موردبررسی	نسل‌ها	میانگین تفاوت	اندازه اثر (d)
فقدان انرژی	نسل ۳ > نسل ۱	** ۰/۱۱۷	۰/۱۶۲
حواس‌پرتی	نسل ۲ > نسل ۳	** -۰/۱۲۴	۰/۴۷۸
عدم پشتکار عاطفی	نسل ۱ > نسل ۳	** -۰/۱۳۰	۰/۵۶۷
عدم پشتکار عاطفی	نسل ۲ > نسل ۳	* -۰/۱۶۰	۰/۷۱۲
اهمال‌کاری	نسل ۱ > نسل ۳	** -۰/۱۱۴	۰/۷۱۰
اهمال‌کاری	نسل ۲ > نسل ۳	** -۰/۱۶۰	۰/۵۹۷

نکته‌ها: *** سطح معناداری $> ۰/۰۰۱$ ، ** سطح معناداری $> ۰/۰۱$ ، * سطح معناداری $> ۰/۰۵$

همان‌طور که در جدول ۴ مشهود است، از بین سه نسل مطالعه شده، حداقل بین دو نسل اختلاف معناداری از نظر میزان اهمال‌کاری و مؤلفه‌های سه گانه آن (فقدان انرژی، حواس‌پرتی و عدم پشتکار

عاطفی) وجود دارد. بدین صورت که اختلاف معناداری بین نسل‌های اول و سوم در فقدان انرژی وجود دارد ($F=0/834$ ، سطح معناداری $>0/05$). آزمون تعقیبی بونفرونی نیز نشان داد که نسل ۳ (میانگین = $3/145$) به طور معناداری انرژی بیشتری نسبت به نسل ۱ (میانگین = $3/028$) دارد. همچنین اندازه اثر ($d=0/162$) نیز نشان‌دهنده اثر کوچک است (بدین صورت که $d=0/2$ کوچک؛ $d=0/5$ متوسط و $d=0/8$ بزرگ در نظر گرفته می‌شود). به طور طبیعی نیز این نتیجه معنادار است. نسل ۳ جزو افراد بسیار جوان جامعه است و طبعاً انرژی بیشتری نسبت به اسلاف خود دارد. همچنین اختلاف معناداری بین نسل‌ها در حواس‌پرتی وجود دارد ($F=1/112$ ، سطح معناداری $>0/05$). آزمون تعقیبی بونفرونی نیز نشان داد که نسل ۲ (میانگین = $1/857$) به طور معنادار حواس‌پرتی بیشتری در مقایسه با نسل ۳ (میانگین = $1/981$) دارد. همچنین اندازه اثر ($d=0/478$) نیز نشان‌دهنده اثر متوسط است. در ادامه، اختلاف معناداری بین نسل‌ها از نظر عدم پشتکار عاطفی وجود دارد ($F=1/633$ ، سطح معناداری $>0/05$). آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که نسل ۱ (میانگین = $1/794$) به طور معنادار دارای عدم پشتکار عاطفی کمتری نسبت به نسل ۳ (میانگین = $1/924$) است. در مقایسه نسل‌های ۱ و ۳ از نظر عدم پشتکار عاطفی، اندازه اثر ($d=0/567$) نشان‌دهنده اثر نسبتاً متوسط است. همچنین نسل ۲ (میانگین = $1/763$) به طور معنادار عدم پشتکار عاطفی کمتری نسبت به نسل ۳ دارد. در مقایسه نسل‌های ۲ و ۳ از نظر عدم پشتکار عاطفی، اندازه اثر ($d=0/712$) نشان‌دهنده اثر نسبتاً بزرگ است.

از سوی دیگر، اختلاف معناداری بین نسل‌ها از نظر اهمال کاری وجود دارد ($F=1/790$ ، سطح معناداری $>0/01$). آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که نسل ۱ (میانگین = $2/236$) به طور معنادار اهمال کاری کمتری نسبت به نسل ۳ (میانگین = $2/350$) دارد. اندازه اثر ($d=0/710$) نیز نشان‌دهنده اثر نسبتاً بزرگ است. همچنین نسل ۲ (میانگین = $2/239$) به طور معنادار اهمال کاری کمتری نسبت به نسل ۳ دارد. اندازه اثر ($d=0/597$) نیز نشان‌دهنده اثر نسبتاً متوسط است.

سرانجام، این نتیجه حاصل می‌شود که تمام فرضیه‌های فرعی پژوهش تأیید می‌شوند؛ یعنی اولاً نسل‌های مختلف کارکنان بانک، از نظر میزان اهمال کاری با یکدیگر تفاوت دارند و ثانیاً میانگین نسل‌ها از نظر مؤلفه‌های سه گانه اهمال کاری، با یکدیگر تفاوت معناداری دارد.

بحث و نتیجه

هدف اصلی پژوهش حاضر این بود که مطالعه نماید تفاوت نسل‌های مختلف کارکنان بانک از نظر اهمال‌کاری چگونه است و اینکه میانگین نسل‌ها از نظر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده اهمال‌کاری، با یکدیگر چه تفاوتی دارد. تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، نشان‌دهنده تأیید فرضیه‌های پژوهش است. بدین‌صورت که میزان اهمال‌کاری در نسل‌های مختلف کارکنان، با یکدیگر تفاوت دارد. همچنین نسل ۳ (متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ یا «نسل‌های بعدی» طبق دسته‌بندی رابینز و جاج (۲۰۱۳)) دارای بیشترین مقدار اهمال‌کاری است و نسل‌های ۱ و ۲ از نظر مقدار اهمال‌کاری، تفاوت معناداری با یکدیگر ندارند ولی هر دو نسل، اهمال‌کاری کمتری نسبت به نسل ۳ دارند. همچنین نسل ۳ دارای بیشترین مقدار انرژی است که با عنایت به سن این نسل (بین ۲۰ تا ۴۰ سال) و شور و هیجان جوانی، طبیعی به نظر می‌رسد. همچنین نسل‌های ۱ و ۲ تفاوت معناداری از نظر فقدان انرژی با یکدیگر ندارند. از نظر حواس‌پرتی نیز، نسل ۳ دارای میانگین حواس‌پرتی بیشتری نسبت به نسل ۲ است؛ یعنی متولدین دهه‌های ۵۰ شمسی در مقایسه با متولدین دهه‌های ۶۰ و ۷۰، تمرکز بیشتری در انجام امور دارند. البته این امر می‌تواند ناشی از تجربه بالای آنان (در مقایسه با نسل‌های جوان‌تر) نیز باشد. نسل ۱ تفاوت معناداری از نظر حواس‌پرتی با نسل ۳ نداشت. یکی از دلایل این امر می‌تواند روند طبیعی سن آن‌ها باشد؛ زیرا این افراد بین ۵۰ تا ۷۰ سال سن دارند و طبیعی است که از مقداری حواس‌پرتی نسبت به نسل‌های جوان‌تر خود برخوردار باشند. از لحاظ عدم پشتکار عاطفی نیز وضع به همین منوال است؛ یعنی نسل‌های ۱ و ۲ پشتکار عاطفی بیشتری نسبت به نسل ۳ دارند. این رتبه‌بندی نسل‌ها، با توجه به میانگین اهمال‌کاری هر یک از چهار نسل و نتایج حاصل از آزمون تعقیبی بونفرونی حاصل شده است.

با عنایت به نتایج حاصل از آزمون تعقیبی بونفرونی در این پژوهش، آشکار شد که فقط نسل بر اهمال‌کاری تأثیر ندارد و متغیرهایی دیگری هم بر اهمال‌کاری اثرگذار هستند؛ زیرا برخی از نسل‌ها از لحاظ اهمال‌کاری و ابعاد آن، تفاوت معناداری با یکدیگر نداشتند. این نتیجه، با نتایج حاصل از پژوهش تاکاکس (۲۰۱۰) همخوانی دارد. او عقیده دارد که ریشه اهمال‌کاری را فقط نمی‌توان مزاج دانست. تاکاکس بیان می‌دارد که در تعیین سطح اهمال‌کاری، عوامل شخصیتی و درونی (مثل خودمحوری و

اعتماد به نفس) نیز تأثیر معناداری دارند. این سخن، با نتایج این پژوهش نیز سازگار است زیرا سن هر فرد، یکی از عوامل جمعیت‌شناختی است که بر سایر ویژگی‌های شخصیتی او تأثیر دارد. از دیگر سو، دلخواه و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود بدین نتیجه رسیدند که نسل ۳ (متولدین دهه ۷۰) دارای انگیزه خدمت عمومی بیشتری در مقایسه با نسل ۱ (متولدین دهه ۳۰ و ۴۰) هستند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد؛ زیرا در این پژوهش این نتیجه به دست آمد که نسل ۳ دارای انرژی بیشتری نسبت به نسل ۱ هستند و انگیزه بیشتری برای انجام امور دارند. همچنین عدم پشتکار عاطفی نسل ۳ نیز بیشتر از نسل‌های ۱ و ۲ است که این امر نیز با نتایج پژوهش دلخواه و همکاران (۲۰۲۰) سازگاری ندارد و بر خلاف آن است.

در این پژوهش، آشکار شد که انگیزه و پشتکار عاطفی نسل‌های ۱ و ۲ با یکدیگر تفاوت معنادار ندارد ولی کمتر از نسل ۳ است. این نتیجه، با یافته‌های پژوهش اینولف (۲۰۱۶) که در آن انگیزه خدمت عمومی نسل ۳ بیشتر از نسل قبل‌تر خود یعنی نسل X است، تناقض دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر، با نتایج حاصل از پژوهش مسافری قمی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. پژوهش ذکر شده بیان می‌دارد که در محل کار ایران، چهار نسل وجود دارد و بین این نسل‌ها، به جهات مختلف از جمله در نگرش راجع به سلسله‌مراتب سازمانی، احترام به مقام مافوق، سبک ارتباطات، میزان انگیزه و ... تفاوت وجود دارد. در پژوهش حاضر نیز بین نسل‌های سه‌گانه، از نظر اهمال کاری تفاوت معنادار وجود داشت. از دیگر سو، بین یافته‌های پژوهش حاضر و پژوهش کلارک (۲۰۱۷) نیز همخوانی وجود دارد. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که سازمان‌های امروزی اغلب مشتمل بر چهار نسل متمادی از کارکنان است و هر نسل، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و ویژگی‌های اصلی یک سازمان را به ارمان می‌آورد. در پژوهش حاضر نیز هر نسل، دارای مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از خصوصیات (همانند میزان انرژی، پشتکار عاطفی، عدم حواس‌پرتی و ...) بود. پارک و پارک (۲۰۱۷) در پژوهش خود بدین نتیجه رسیدند که نسل‌های کارکنان در کشور کره جنوبی، ویژگی‌های نسبتاً مشابهی با یکدیگر داشته ولی از بعضی جهات شکاف‌های گسترده‌تری بین نسل‌های پیر و جوان وجود دارد که ضرورت استفاده از شیوه‌های مدیریتی مختلف از نظر آموزش، تشویق، انگیزش و ارزیابی عملکرد را خاطرنشان می‌سازد. این یافته‌ها با نتایج حاصل از پژوهش حاضر سازگاری دارد. همچنین جلالی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود، کارکنان سازمان‌های دولتی

را در سه نسل جوان، میانسال و باتجربه تقسیم‌بندی می‌کنند که این سبک طبقه‌بندی، با روش مورد استفاده در پژوهش حاضر تشابه دارد و از این لحاظ، بین دو پژوهش همخوانی وجود دارد. آن‌ها کارکنان دارای ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه را دارای انرژی کمتری می‌دانند که درعین حال، آمادگی بیشتری برای مشارکت و ایجاد روابط با همکاران دارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد زیرا در این پژوهش، نسل ۳ شامل افراد جوان است، انرژی بیشتری دارند.

یکی از کاربردهای اصلی نتایج حاصل از این پژوهش، بهره‌گیری از آموزه‌های دانش مدیریت منابع انسانی و توصیه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران حاضر به مدیران بانک در جهت کاهش سطح اهمال کاری کارکنان است. لذا می‌توان توصیه‌های زیر را به مدیران بانک ارائه داد.

جدول (۶): جمع‌بندی پیشنهادها برای حوزه بانکداری به منظور کاهش میزان اهمال کاری کارکنان

در بخش جذب نیرو	در بخش نگهداشت نیرو	در بخش به کارگیری و انتصابات	در بخش آموزش و توسعه
۱. درج امتیاز تناسب شغل و شاغل از منظر سن و محتوای شغل	۱. فراهم آوردن زمینه ثبات شغلی برای کارکنان متعلق به نسل ۱ (متولدین دهه‌های ۳۰ و ۴۰)	۱. معرفی مربی و منتور با هدف تصحیح اهمال کاری و استخراج نیازهای روان-شناختی هر نسل از کارکنان.	۱. برگزاری دوره‌های تخصصی مدیریت استراتژیک برای کارکنان نسل ۱
۲. تشکیل پرونده مهارتی ^۱ برای تنظیم کارراهه شغلی	۲. مشاوره شغلی به کارکنان متعلق به نسل ۲ (متولدین دهه ۵۰) به منظور تنظیم تعادل کار و خانواده	۲. گماردن افراد نسل ۱ در مشاغل که زمینه‌ای برای نقش‌آفرینی آنان در جهت تعیین و تدوین استراتژی‌ها و دستورالعمل‌هاست.	۲. ارائه آموزش‌های جذاب در حوزه فناوری-های نوین به کارکنان نسل ۱
۳. استخدام متقاضیان پست‌های مختلف با توجه به سن آنان (برخی مشاغل نیاز به افراد جابجاده و باتجربه دارند)	۳. معنادار کردن مشاغل در سازمان و افزودن جنبه‌های سرگرم‌کننده به پست‌هایی که اکثراً در اختیار کارکنان نسل ۳ است.	۳. گماردن کارکنان نسل ۳ به پست‌هایی که نیازمند ارتباطات اجتماعی و کار فکری بیشتری است.	۳. برگزاری دوره‌های آموزش در زمینه پیشرفت در کارراهه شغلی، پابندی به شرح شغل و خلاقیت برای کارکنان نسل ۲

در بخش جذب نیرو	در بخش نگهداشت نیرو	در بخش به کارگیری و انتصابات	در بخش آموزش و توسعه
۴. به کارگیری افراد جوان (نهایتاً تا ۳۵ سال) برای مناصبی که نیاز به جنب و جوش و انرژی بیشتری دارد (مثل کارمند پشت باجه، تحصیلدار و ...).	۴. ایجاد محیط‌های کاری مناسب (از نظر حس مالکیت نسبت به سازمان، اصولگرایی در کار، میزان پایداری به شرح شغل) برای کارکنان فعلی بانک با توجه به نوع نسلی که به آن تعلق دارند.	۴. انتصاب کارکنان نسل ۱ و ۲ به مشاغلی که تاحدی حاشیه امنیت دارند و موجب ایجاد حس ثبات برای آنها می‌شود.	۴. برگزاری دوره‌های کارآموزی با محوریت شیوه‌های تحول در سازمان، ارتقای ارتباطات اجتماعی در شغل، اخلاق کاری و شیوه‌های تعامل با مدیران ارشد برای کارکنان نسل ۳
۵. به کارگیری افراد باتجربه و جاافتاده (سنین ۳۵ تا ۶۰ سال) برای مناصبی که نیاز به تجربه و پختگی دارد (مثل رئیس شعبه، مدیر ناحیه، مدیر منابع انسانی).	۵. فراهم کردن پاداش‌های بیرونی بیشتر برای کارکنان متعلق به نسل ۲	۵. توجه به لیست ارزش‌های اجتماعی و کاری هر نسل در هنگام انتصاب کارکنان به پست‌های مختلف	۵. تفکیک نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس بازه سنی آنان و برگزاری دوره‌های آموزشی با توجه به این عامل اساسی.

توضیح نهایی اینکه در پژوهش حاضر صرفاً به بررسی کارکنان حوزه بانکداری پرداخته و به عبارتی جامعه پژوهش محدود به این صنعت است. لذا، در تعمیم نتیجه به سایر صنایع و حوزه‌های خدماتی و تولیدی باید احتیاط نمود؛ زیرا ممکن است میزان تفاوت نسلی از لحاظ اهمال کاری و مؤلفه‌های آن در کارکنان بخش بانکی با دیگر حوزه‌ها، متفاوت باشند. همچنین پژوهشگران پژوهش حاضر، سایر متغیرهای مؤثر دیگر که بر اهمال کاری اثر دارند و همچنین سایر تفاوت‌های زمینه‌ای در مورد اهمال کاری کارکنان را مورد بررسی قرار نداده‌اند و به همین جهت، پیشنهاد می‌شود درباره سایر عوامل اثرگذار بر اهمال کاری پژوهش و بررسی نمایند.

References

Al-Amri, M. (2018). Student-led seminars as an active learning strategy to enhance English as a foreign language procrastinating students' achievement. *Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives*, 15(1), 2-13.

Azimi, Sh.; Milnem, G. R., & Miller, E. G. (2020). Why do consumers procrastinate and what happens next? *Journal of Consumer Marketing*, 7(37), 795-805.

Bartlett, J.; Kortlik, J., & Higgins, Ch. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.

Chauhan, R. S.; MacDougall, A. E.; Buckley, M. R.; Howe, D. C.; Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308.

Chen, Z.; Zhang, R.; Xu, T.; Yang, Y.; Wang, J., & Feng, T. (2020). Emotional attitudes towards procrastination in people: A large-scale sentiment-focused crawling analysis. *Computers in Human Behavior*, 110, 1-11.

Chitsaz Ghomi, M. J. (2007). Recognizing the concepts of generation and generation gap. *Quarterly journal of Youth and Generational Relations*, 1, 85-112. (in Persian)

Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.

Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308.

Delkhah, J.; Nayyeri, S., & Babaei, V. (2020). Generational differences in public service motivation. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 3(3), 1-30. (in Persian)

Einolf, C. (2016). Millennials and public service motivation: Findings from a survey of master's degree students. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 429-457.

Gadosey, C. K.; Schnettler, T.; Scheunemann, A.; Fries, S., & Grunschel, C. (2021). The intraindividual co-occurrence of anxiety and hope in procrastination

episodes during exam preparations: An experience sampling study. *Learning and Individual Differences*, 88, 102-113.

Gupta, R.; Hershey, D., & Gaur, J. (2012). Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. *Current psychology (New Brunswick, N.J.) (CURR PSYCHOL)*, 31(2), 195-211.

Hen, M. (2018). Causes for procrastination in a unique educational workplace. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 215-227.

Jalali, A.; Delkhah, J., & Afsar, A. (2019). Identification of Generational Differences in public Organizations Employees. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 137-154. (in Persian)

Kim, S.; Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences*, 108, 154–157.

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32, 175–185.

Köse, A. G., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*. 46(3), 245–262.

Laura, L. J. (2013). *Generational differences in work ethic between baby boomers, generation x, and millennial registered nurses*, (Doctoral Dissertation), University of Louisiana at Monroe, Available from ProQuest Dissertation and Theses database.

Lauermann, F., & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. *Learning and Instruction*, 45, 9-19.

Li, L.; Gao, H., & Xu, Y. (2020). The mediating and buffering effect of academic self-efficacy on the relationship between smartphone addiction and academic procrastination. *Computers & Education*, 159, 100-104.

Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 213–224.

Meier, K. J., & Hicklin, A. (2007). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.

Metin, U. B.; Taris, T. W., & Peeters, M. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254–263.

Michinovm N.; Brunot, S.; Bohec, O. L.; Juhel, J., & Delaval, M. (2011). Procrastination, participation, and performance in online learning environments. *Computers & Education*, 56, 243–252.

Moeeni Korbekandi, M. (2015). *Investigating the effects of generational differences on work values and attitudes, case study: mapna power installation company*. Master Thesis, Management Faculty, Tehran University. (in Persian)

Mosaferi Qomi, M.; Rastgar, A., & Azar, A. Damghanian, H. (2017). Identification of Generations in the Workplace in Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 947-975. (in Persian)

Nazarizadeh, A.; Moghali, A., & Abbasi, N. (2018). Designing of procrastination model in Iran's public sector organizations (Case Study: Iranian Airport Company). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(3), 11-30. (in Persian)

Park, S., & Park, S. (2017). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283

Pekpazar, A.; Aydin, G.; Aydin, U.; Beyhan, H., & Ari, E. (2021). Role of Instagram Addiction on Academic Performance among Turkish University Students: Mediating Effect of Procrastination. *Computers and Education Open*, 2, 1000-1049.

Pourkarimi, J.; Mousavi, S. M., & Mousavi, S. H. (2017). Identifying the Factors Affecting Employees' Procrastination. *Industrial & organizational Studies*, 5(2), 183-200. (in Persian)

Rahimi, S., & Vallerand, R. (2021). The role of passion and emotions in academic procrastination during a pandemic (COVID-19). *Personality and Individual Differences*, 179, 1-12.

Schraw, G., & Wadkins, T. (2007). Doing the things, we do: a grounded theory of academic procrastination. *Journal of Educational Psychology*, 99(1), 12-25.

Steel, P. (2002). Procrastination and personality, performance, and mood. *Personality and Individual Differences*, 30, 95-106.

Steel, P., & Klingsieck, K. B. (2016). Academic procrastination: Psychological antecedents revisited. *Australian Psychologist*, 51, 36-46.

Sutton, J. (2009). *Avoid procrastination*. New York: Prentice Hall.

Takács, I. (2010). The reasons of overextended studies: Relationship between temperament, character and procrastination. *Socialand Management Sciences*, 18(2), 51-61.

van Eerde, W. (2016). Procrastination and well-being at work. In F. M. Sirois, & T. A. Pychyl (Eds.), *Procrastination, Health, and Well-being*, 23(4), 233-253.

van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35, 1401-1418.

Wartberg, L.; Thomasius, R., & Paschke, K. (2021). The relevance of emotion regulation, procrastination, and perceived stress for problematic social media use in a representative sample of children and adolescents. *Computers in Human Behavior*, 121, 1067-1088.

Wellner, A. S. (2000). Generational divide. *american demographics*, 22(10), 52-58.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.

Wolters, C. A. (2003). Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective. *Journal of Educational Psychology*, 95, 179–187.

Xiao, Y., & Spanjol, J. (2021). Yes, but not now! Why some users procrastinate in adopting digital product updates. *Journal of Business Research*, 135, 685-696.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

تجزیه و تحلیل پدیده پس رفت شغلی کارکنان با رویکرد فراترکیب

مهدی علی پور

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

جبار باباشاهی^۱

استادیار دانشگاه تهران

علی حمیدی زاده

استادیار دانشگاه تهران

بقراط رشوند

دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

DOI: 10.22067/tmj.2021.31117.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

از مهم ترین جلوه های زندگی افراد در سازمان مسیر شغلی افراد است. در این مسیر می توان حالات مختلف روحی و جسمی و اجتماعی را برای کارکنان متصور شد؛ هریک از این حالات متأثر از انفعالات شغلی کارکنان است. یکی از انفعالات مهم که اغلب پژوهشگران منابع انسانی نیز در خصوص آن سکوت کرده اند پدیده پس رفت شغلی است. از این رو هدف پژوهش حاضر تبیین علل و پیامدهای پس رفت شغلی کارکنان در نظر گرفته شد. در این راستای برای تحلیل داده ها از روش کیفی فراترکیب استفاده به عمل آمد و داده های حاصل از مستندات مکتوب شامل ۳۲ مقاله مبنا واقع شد. یافته های حاصل از تحلیل داده ها نشان داد که مهم ترین عوامل ظهور پدیده پس رفت شغلی شامل عوامل فردی، سازمانی، ترکیبی فرد و سازمان و عوامل محیطی است که به شکل های مختلفی در سازمان، در قالب کاهش سلسله مراتب سازمانی، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغلی، خارج شدن از کارراهه شغلی و تضعیف جبران خدمات بروز می کند.

کلیدواژه ها: پس رفت شغلی، مدل پس رفت شغلی، جابجایی شغلی، تحرک شغلی.

j.babashahi@ut.ac.ir

^۱ نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

صفحات: ۳۹-۶۴

مقدمه

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های کشورهای در حال توسعه، تغییر و تحول در شکل تولید و خدمات است. با توجه به گسترش روزافزون امکانات و ارتباطات و نوآوری در محیط پیرامون سازمان‌ها، این جوامع را مجاب نموده تا در مهندسی فرایندهای منابع انسانی، از جمله انتخاب و استخدام، انتصاب و مسیر شغلی کارکنان نسبت به گذشته هوشمندانه‌تر عمل نمایند. انقلاب تکنولوژیکی صورت گرفته موجبات تغییر در میزان عملکرد فرد و سازمان و زمینه فشار بر آن‌ها را فراهم می‌سازد، این تغییر و تحولات و فشارهای محیطی موجب می‌گردد تا کارفرمایان در حوزه مسیر شغلی کارکنان دقت بیشتری نموده و این موضوع باعث پویایی و لختی در مسیر شغلی گردد (Maslach & Leiter, 2008)؛ بنابراین جابجایی در مسیر شغلی کارکنان الزاماً حرکت به سمت سطوح بالای شغلی نبوده و ممکن است این پویایی به سمت سطوح پایین شغلی نیز باشد (Kharpova & Wildero, 2005) (Wise & Millward, 2005).

بنابراین این موضوع هم از سوی کارکنان و هم از سوی سازمان قابل بحث است، چنانکه لایتر و همکاران (۲۰۰۳) از منظر کارکنان این چنین بیان می‌کنند که با توجه به رایج و متداول شدن پس رفت شغلی و تغییر ساختار در دنیای امروز، جای تعجب نیست که امروزه کارمندان بدانند که امنیت شغلی مادام‌العمر ممکن است یک هدف واقعی اشتغال نبوده و بسیاری از آن‌ها آماده حرکت و جابجایی بیشتر باشند. علاوه بر این، افراد در مورد به دست آوردن انواع تجارب و دانش کاری در بین مشاغل و سازمان‌ها خودمختارتر شده‌اند، بدین ترتیب، بسیاری از کارکنان مایل به یافتن موقعیت‌های شغلی پایین‌تر (پسرفت) برای ساخت مجموعه‌های مهارت‌های خود هستند (Bird, 1996). از سوی دیگر و از منظر سازمان، پس رفت شغلی همانند پیشرفت یا جابجایی افقی در سازمان‌ها یکی از ابزارهای استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود، این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا هر چیزی را در جای درست خود قرار دهند، که این به معنای دیگر، رعایت تناسب شغل و شاغل معرفی می‌گردد (Carson & Carson, 2007).

بر این اساس این سیاست در بعضی اوقات در سازمان‌ها پس رفت شغلی را به همراه دارد که ممکن است به شکل‌های مختلف ظهور پیدا نماید (Verheyen, Deschacht & Guerry, 2014). بنابراین با توجه به ابعاد پس رفت شغلی هنوز یک مفهوم چندپهلوی بوده و ممکن است ابعاد مختلفی به همراه داشته باشد (Verheyen & Guerry, 2014).

پس رفت شغلی می‌تواند دارای ابعاد مختلفی از جمله، کاهش حقوق یا مزایا، کاهش مسئولیت، کاهش منابع در دسترس، کاهش غنای شغلی و غیره باشد (Carson & Carson, 2007). همچنین پس رفت شغلی متغیری است که می‌تواند محرک و یا عوامل پیش‌ران و همچنین پیامدهای فردی و سازمانی را به همراه

داشته باشد که شناسایی و رصد آن لازمه مدیریت درست مسیر شغلی کارکنان است (Josten & Schalk, 2010). گاهی اوقات پیامدهای این پدیده آنچنان سخت و ناگوار است که می تواند فرد و در پی آن سازمان را به بیراهه سوق دهد (Hendrik: van Dalen & Kène Henkens, 2016). بنابراین شناخت مفهوم و ابعاد پس رفت شغلی می تواند سازمان را در رسیدن به اهداف و جلوگیری از موانع و عوامل هزینه ساز یاری نماید، زیرا پس رفت شغلی ممکن است به عنوان یک فرایند مؤثر در منابع انسانی بکار گرفته شود (Stephens & Kohl, 1989). علیرغم وجود پدیده پس رفت شغلی در اغلب سازمان ها، این پدیده یا فرایند را می توان "راز کوچک و کثیف" مدیریت محسوب نمود که در دهه های اخیر، پاسخی برای آن یافت نشده و نیازمند بررسی دقیق تر است. جمع بندی وضعیت تحقیقات موجود در زمینه پس رفت شغلی کارکنان، نشان می دهد که "عقل سلیم به ما می گوید سازمان ها، افراد را به جایگاه های سازمانی پایین تر تنزل می دهند؛ با این وجود، گویی هیچ کس نمی خواهد درباره آن صحبت کند" Carson & Carson, (2007).

در ادبیات بنیادین مدیریت نیز این پدیده مسکوت مانده است؛ به عنوان مثال اطلاعات وبر در این حوزه اندک است. او چیزی مانند مطالعه دقیق تحولات بوروکراتیک ارائه نمی دهد. در عوض، او مطالب خود را با طرح کلی ارائه می دهد که توصیفی و بسیار انتزاعی است. علاوه بر این، وبر با کنجکاوی در مورد روند پس رفت سکوت می کند. با این حال این پدیده به روشنی (به عنوان دوطرف ارتقاء) در نوع ایده آل او کاملاً مشخص است، بدین ترتیب نه تنها عدم علاقه عمومی به پس رفت وجود داشته است، بلکه هیچ تلاشی برای ترسیم روابط بین پس رفت و بوروکراسی از کارهای اصلی وبر صورت نگرفته است (Maniha, 1972).

با مرور ادبیات مربوط به این حوزه، این پدیده در بسیاری از سازمان ها به عنوان یک از ابزارهای منابع انسانی جهت پیشبرد سیاست های سازمانی در نظر گرفته شده است، اما این پدیده اگر مدیریت شده و در زمان و در مکان و در موقعیت خود بکار گرفته نشده باشد خسران و زیان فردی و سازمانی را به همراه خواهد داشت، لذا بررسی و واکاوی این پدیده یک منطق قابل قبول ذهنی و اجتماعی است.

با توجه به اهمیت بالا و متقابلاً مسکوت ماندن پدیده پس رفت شغلی و در عین حال، علی رغم جاری و زنده بودن این فرایند در سازمان ها، این پژوهش در پی ارائه و جمع بندی الگوها و نظریات مختلف در زمینه پس رفت شغلی کارکنان است تا از این طریق به شناسایی عوامل، ابعاد پس رفت شغلی دست پیدا نموده تا این طریق بتواند برای رسیدن به اهداف متعالی سازمان که تعالی کارکنان نیز در آن قرار دارد، برنامه ریزی مدون تری نماید. برای دستیابی به این هدف، پس از بررسی دقیق پژوهش های صورت پذیرفته،

مجموعه کاملی از آن‌ها تهیه و پس از بررسی عمیق‌تر آن‌ها زوایای پنهان این پدیده را درک و عوامل بروز و ظهور و همچنین ابعاد رخداد پدیده شناسایی گردید، پس در این پژوهش به این سؤالات پاسخ داده می‌شود که عوامل مؤثر بر بروز پس رفت شغلی چیست؟ ابعاد آنچه می‌تواند باشد؟

مبانی نظری پژوهش

تعریف پس رفت شغلی

پس رفت شغلی مفاهیم مختلفی را شامل می‌شود که مهم‌ترین و واضح‌ترین تعاریف آن به شرح زیر است: پس رفت به معنای یک حرکت رو به پایین است. در یک زمینه سازمانی، به معنای حرکت یک کارمند به یک موقعیت با اهمیت کمتر (Merriam & Webster, 2009).

در شکلی دیگر از این تعریف می‌توان چنین پنداشت که کارفرمایان و کارمندان به‌طور یکسان مدت‌هاست که پس رفت را نوعی شکست مفهوم‌پردازی می‌کنند، زیرا چیزی که فقط باید به‌عنوان آخرین راه‌حل به آن متوسل شود (Josten & Schalk, 2010).

جابجایی شغلی انواع متفاوتی داشته که این جابجایی‌ها عبارتند از: داخلی به سمت بالا، بیرونی به سمت بالا، داخلی - جانبی، بیرونی - جانبی، داخلی - به سمت پایین و خارجی به سمت پایین، که پس رفت شغلی یا همان جابجایی شغلی در داخل سازمان و به سمت پایین یکی از این جابجایی‌های شغلی به حساب می‌آید (Ng: Sorensen: Eby & Feldman, 2007).

جابجایی شغلی در ادبیات منابع انسانی و از نگاه پژوهشگران تعاریف مختلفی داشته که اهم تعاریف آن، جهت روشن شدن موضوع به‌قرار زیر است:

جابجایی شغلی به الگوهای انتقال درون و برون‌سازمانی در طول زندگی کاری شخص اشاره دارد (Thomas & Uhan, 2007).

جابجایی به معنای حرکت از جایی به جای دیگر، از فرایندی به فرایند دیگر، از جایگاهی به جایگاه دیگر اشاره دارد (دیکشنری کمبریج، ۲۰۰۹).

دیدگاه‌ها نسبت به پس رفت شغلی

دی گراف (۲۰۱۷) در بررسی دیدگاه و نگرش کارکنان در خصوص پس رفت شغلی پژوهش‌هایی صورت انجام داده که در محتوای این پژوهش‌ها به بررسی این رویکردها پرداخته است، در یکی از پژوهش‌ها عوامل ریسک‌گریزی و از دست دادن کنترل و احساس شکست شخصی بر ادراک پس رفت

شغلی مورد بررسی قرار می گیرد، نتایج حاصله نشان می دهد هر چه قدر کارکنان نسبت به عواقب پس رفت شغلی آگاهی بیشتری داشته باشند پذیرش بالاتری نسبت به کارکنان با دانش کمتر نسبت به این پدیده خواهند داشت.

ورهین و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی پس رفت شغلی از نظر سطوح اختیارات و سطح شغلی و میزان حقوق با در نظر گرفتن جنسیت، سن تقویمی و سطح تحصیلات در چهار سال مورد بررسی قرار داده و با استفاده از استخراج داده های مربوط به این سه متغیر و تحلیل آن این نتیجه رسیدند که پس رفت شغلی به نسبت کمتری در میان کارکنان با سن بالاتر به نسبت کارکنان جوان تر رخ می دهد و همچنین کسانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند به نسبت کمتری این پدیده را نسبت به کسانی که سطح تحصیلات کمتری دارند تجربه می کنند، و زنان به نسبت بالاتر از مردان پس رفت شغلی را تجربه می نمایند.

شاید پاسخ به این سؤال ذهن پژوهشگران را نسبت به موضوع عدم ورود و عدم تمایل کارفرمایان به فرایند پس رفت را روشن تر کند و این سؤال این است که چرا پس رفت شغلی کارکنان با سابقه، یک منطقه ممنوعه برای مدیران است؟ برای پاسخ به این سؤال ادراک مدیران در خصوص پس رفت شغلی کارکنان مسن از طریق نظرسنجی مورد بررسی قرار گرفته است و نتیجه به دست آمده نشان دهنده این است که مدیران در خصوص عملکرد پایین کارکنان مسن، بنا به دلایل قابل کنترل و یا غیر قابل کنترل، منصفانه رفتار می نمایند و در جهت جلوگیری از پیامدهای سخت سازمانی از جمله (کاهش وفاداری و انگیزش کارکنان از پس رفت شغلی کارکنان دوری می کنند، و به سه دلایل انعطاف پذیری، اشتیاق به آموزش و خلاقیت، نگرش مثبت به پس رفت شغلی کارکنان مسن تر دارند (Hendrik et al., 2016).

حفظ جایگاه شغلی و واکنش ها نسبت به از دست دادن آن و زیان ها ناشی از آن از سوی کارکنان قابل تأمل است، زیرا افراد حاضرند منابع بیشتری را برای جلوگیری از از دست دادن موقعیت شغلی به نسبت به دست آوردن آن و همچنین افراد به جایگاه فعلی به دلیل ریسک از دست دادن آن به نسبت ارزش بالقوه آن جایگاه ارزش قائل هستند، و همچنین افراد حاضر هستند هزینه بیشتری را به نسبت به دست آوردن منافع بیشتر جهت جلوگیری از دست دادن موقعیت شغلی متحمل شوند (Pettit: Yong & Sprato, 2010).

در یک نظرسنجی شواهدی مبنی بر وجود ۹٪ پس رفت شغلی در تغییر و تحولات شغلی کارکنان وجود دارد (Veiga, 1981) و در مطالعه دیگری در یک شرکت نشان می دهد یک سوم از مدیران در ۵ سال اخیر و یا بیشتر حداقل یک بار پس رفت شغلی را تجربه کرده اند (More, 1962) در کل ادبیات کمی در

خصوص این پدیده وجود دارد، در سه دهه اخیر به تعداد انگشت‌شماری کتاب یا مقاله در این موضوع چاپ شده است (More, 1962, Hall & Isabella, 1985, Goldner, 1965, Heneman, 1971). شاید یکی از دلایل عدم پرداختن به ادبیات این موضوع، وجود دیدگاه گسترده‌ای است که پس رفت شغلی را یک پدیده بد و ناکارآمد تلقی می‌نمایند، پس رفت شغلی عموماً پدیده‌ای تعریف می‌شود که با کاهش سطح شغلی از نظر سلسله‌مراتبی مواجه بوده که کاهش حقوق و مسئولیت را به همراه دارد، به همین علت، این پدیده توسط بسیاری از کارفرمایان به دلیل تأثیر و پیامدهای بالقوه منفی بر عملکرد و دیدگاه‌های کارکنان، به عنوان یک ابزار مفید پرسنلی مورد پذیرش قرار نگرفته است.

ابعاد پس رفت شغلی

پس رفت شغلی می‌تواند دارای ابعاد مختلفی باشد، به عنوان مثال کاهش حقوق می‌تواند با یک انتقال رو به پایین همراه باشد (Ng et al., 2007).

پس رفت می‌تواند مربوط به از بین رفتن جایگاه باشد (Hall & Isabella, 1985) یا به شکسته یا قطعه‌قطعه شدن شغل بینجامد (Verheyen & Vermir, 2011).

از طرفی پس رفت را می‌توان در کاهش کارکرد، حقوق پایه، مزایای حاشیه‌ای و سطح قدرت و تغییر در محتوای شغل به سمت فعالیت‌های کمتر دسته‌بندی نمود (Oude Mulders, 2015).

قابل ذکر است که پس رفت شغلی نسبت به سایر کارکردهای منابع انسانی مسائل فراوان فردی را در سازمان‌ها به دلیل تأثیرات فیزیولوژیکی بر کارکنان هدف و سایر کارکنان به همراه دارد، پذیرش کاهش حقوق و جایگاه به هر نحوی برای کارکنان غیرقابل پذیرش است (Chruden & Sherman, 1976, p.348).

عوامل یا دلایل اعمال پس رفت شغلی

عوامل پس رفت شغلی در سه سطح کلان، میانی و خرد قرار دارند. رکود اقتصادی در سطح کلان، به سازماندهی مجدد یا کاهش ارزش سازمان منجر می‌شود (Ng et al., 2007).

کارفرمایان برای اینکه بتوانند تجربه و دانش کارکنان برای بازپس‌گیری اوضاع اقتصادی، در رکود اقتصادی را حفظ نمایند به اجبار به سمت پس رفت شغلی کارکنان حرکت می‌کنند. ادغام، سازماندهی مجدد و کاهش نیرو از جمله اقداماتی است که در سطح میانی برای اجرای پس رفت شغلی کارکنان می‌تواند اجرایی شود (Carson & Carson, 2007).

یک کارمند به خاطر ایجاد انگیزه در سلامتی و یا به منظور تعادل در کار و زندگی، تقاضای پس رفت را می نماید (Verheyen & Vermir, 2011). عملکرد ضعیف نیز یکی از انگیزه‌هایی برای پس رفت و ترفیع و اخراج است (Hofstede, 1990) این انگیزه‌ها همان‌طور که توسط کارفرمایان و کارمندان مطرح می‌شوند، بین سطح میانی و سطح خرد واقع شده‌اند. ارتقاء شکست خورده، بی‌کفایتی و اصل پیتراز عوامل دیگر پس رفت شغلی است (Carson & Carson, 2007).

یکی دیگر از دلایل بروز پس رفت شغلی را می‌توان، کیفیت ارتباط کارمند با مدیر، میزان دیده شدن در سازمان و کیفیت ارتباط اجتماعی فرد یا سایرین در سازمان معرفی نمود (Hennekam et al., 2019). ازجمله مهم‌ترین دلایل اعمال را عملکرد پایین کارکنان، بهینه‌سازی سازمانی، برند کارفرما معرفی می‌گردد و از مهم‌ترین انگیزه‌های عدم اعمال را محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های قانونی و نبود جایگاه بالاتر، تغییرات فرهنگی، ارتباطات روشن و واضح را می‌توان نام برد (Verhein & Guerry, 2017).

پیشینه تحقیق

هننکام و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان بررسی ادراک افراد و واکنش آن‌ها نسبت به پس رفت شغلی غیر ارادی یک همکار در سازمان به این نتیجه می‌رسد که مشاهدات فرد در مورد پس رفت یک همکار سه مرحله دارد: ادراک آن‌ها از انصاف، واکنش عاطفی و واکنش رفتاری آن‌ها. درک عدالت مربوط به موضوعات عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی است. پاسخ‌های عاطفی مشخص شده عبارتند از احساس ناامیدی / سرخوردگی، عدم اطمینان، آسیب‌پذیری و عصبانیت. سرانجام، واکنش‌های رفتاری ناشی از واکنش‌های عاطفی آن‌ها شامل ابراز احساس، وفاداری، خروج و سازگاری بود. ادراک از عدالت تحریک شده بر دیگران، واکنش‌های عاطفی و رفتاری را تحریک می‌کند، که در نهایت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین، مدیران باید به نحوه درک یک پس رفت توجه کنند، نه تنها به کسانی که مستقیماً درگیر آن می‌شوند، بلکه به همکاران به عنوان ناظر نیز مورد توجه قرار گیرند.

هننکام و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان ادراک تصمیم پس رفت شغلی، با دیدگاه سرمایه اجتماعی با استفاده از روش کیفی و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته به دلایل بروز پس رفت شغلی می‌پردازد و مهم‌ترین عوامل را: کیفیت ارتباط کارمند با مدیر، میزان دیده شدن در سازمان، کیفیت ارتباط اجتماعی فرد یا سایرین در سازمان معرفی می‌نماید.

ورهاین و همکاران (۲۰۱۷) با استفاده از روش گروه مرکز ابعاد، عوامل بروز و پیامدهای پس رفت شغلی را در یک مدل مفهومی ترسیم نمودند.

ورهاین و گوری (۲۰۱۷) در پژوهشی انگیزه‌های اعمال و عدم اعمال پس رفت شغلی را مورد بررسی قرارداد و مهم‌ترین دلایل اعمال را عملکرد پایین کارکنان، بهینه‌سازی سازمانی، برند کارفرما معرفی می‌نماید و مهم‌ترین انگیزه‌های عدم اعمال را محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های قانونی و نبود جایگاه بالاتر، تغییرات فرهنگی، ارتباطات روشن و واضح را نام می‌برند.

ورهاین و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی پس رفت شغلی را از نظر سطوح اختیارات و سطح شغلی و میزان حقوق با در نظر گرفتن جنسیت، سن تقویمی و سطح تحصیلات در چهار سال مورد بررسی قرار دادند و با استفاده از استخراج داده‌های مربوط به این سه متغیر از مرکز EU-SILC-data و تحلیل آن به این نتیجه دست پیدا نمودند: پس رفت شغلی به نسبت کمتری در میان کارکنان با سن بالاتر به نسبت کارکنان جوان‌تر رخ می‌دهد و همچنین کسانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند به نسبت کمتری این پدیده را نسبت به کسانی که سطح تحصیلات کمتری دارند تجربه می‌کنند، زنان به نسبت بالاتر از مردان پس رفت شغلی را تجربه می‌نمایند.

اود موردرز و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان روش‌های سازمانی برای به کارگیری بازنشستگان، سیاست پس رفت شغلی را با عنوان ابزار منابع انسانی در آموزش کارکنان دیگر از طریق کارکنان با سابقه بالاتر برای دیگر اعضای کارکنان فراهم می‌نمایند را مورد بررسی قرار می‌دهد.

ریچاردسون و کلیز (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان مدیریت جلوه گری برای پایداری شغلی، به بررسی جلوه گری در سازمان و تأثیر آن در جلوگیری از پس رفت شغلی و ایجاد ثبات در شغل در سازمان می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که با مدیریت حضور و جلوه گری سازمانی می‌توان بسیاری از خطرات بالقوه مربوط به شغل را در سازمان به حداقل رساند و حتی می‌توان از طریق مدیریت درست و اثر بخش آن شرایط ارتقاء را فراهم نمود.

ورهاین و گوری (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان دلایل اعمال فرایند پس رفت شغلی از سوی متخصصان منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

ورهاین و گوری (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان ساختار بندی ابعاد پس رفت شغلی، گونه شناسی پس رفت مبتنی بر تحلیل خوشه‌ای، به بررسی ابعاد پس رفت شغلی و انواع آن در بستر ذینفعان، کارفرما، سازمان و کارمند پرداخته است.

امان (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان اضطراب و یا دلهره ناشی از پس رفت به عوامل پس رفت شغلی پرداخته و نگاه عدالت محوری کارکنان را در مورد این پدیده مورد بررسی قرار می دهد.

سان و وانگ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان یکپارچگی ادبیات جابجایی شغلی داوطلبانه و سرمایه و درآمد شخصی در بستر منابع انسانی در چین، به دلایل و عوامل در جابجایی و پس رفت شغلی کارکنان پرداخته و عوامل ایجاد تعادل در زندگی و کار و همچنین حفظ سلامتی را مهم ترین عوامل جابجایی داوطلبانه عنوان می کند.

پتیت و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان، جایگاه شغلی خود را حفظ کنید، واکنش ها به از دست دادن موقعیت شغلی و دستاوردها و زیان ها ناشی از آن، بیان می کند که افراد حاضرند منابع بیشتری را برای جلوگیری از دست دادن موقعیت شغلی به نسبت به دست آوردن آن و همچنین افراد به جایگاه فعلی به دلیل ریسک از دست دادن آن به نسبت ارزش بالقوه آن جایگاه قائل هستند و همچنین افراد حاضر هستند هزینه بیشتری را به نسبت به دست آوردن منافع بیشتر جهت جلوگیری از دست دادن موقعیت شغلی متحمل شوند.

جوستون واسچالک (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان تأثیر پس رفت شغلی بر کارکنان جوان و پیر، رضایت شغلی و فرسودگی شغلی را در بین دو گروه مورد بررسی قرار داده و با استفاده از روش کمی، داده های جمع آوری شده از طریق پرسش نامه را تحلیل و به این نتیجه رسیده اند که پس از اعمال پس رفت شغلی در میان دو گروه، رضایت شغلی کاهش و فرسودگی شغلی افزایش میابد.

فیلیپس کارسون و دیوید کارسون (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان مطالعه پس رفت شغلی، نگاهی به پیامدهای اقتصادی و فیزیولوژیکی کارکنان، به بررسی تجربه زیسته کارکنانی که پس رفت شغلی داشته اند با روش پدیدارشناختی و با استفاده از ابزار مصاحبه می پردازد.

سارجنت (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر پس رفت شغلی بر موفقیت ذهنی، عملکرد و هویت شغلی پرستاران می پردازد و پس از بررسی ۸۳ پرستار به این نتیجه می رسد که پس رفت شغلی بر موفقیت ذهنی و عملکرد و هویت شغلی پرستاران اثر منفی می گذارد.

هاروی (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان روانشناسی از دست دادن به عنوان یک لنز برای یک روانشناسی مثبت، استدلال می کند برای توسعه موضوع مربوط به روانشناسی از دست دادن است که بر احساس از دست دادن مردم تمرکز دارد. روانشناسی از دست دادن ممکن است گسترده تر از زمینه های مرتبط مانند آسیب شناسی، پاتولوژی، و استرس و مقابله باشد. این تمرکز بر درک ضرر عمده ناشی از حوادثی از جمله

مرگ و طلاق، پس رفت شغلی و در ارتباط با پدیده‌های متنوع است. یک موضوع مهم تحقیقاتی برای این زمینه مربوط به معنای منتسب به مردم در مورد ضرر در زندگی و فعالیت‌هایشان می‌پردازد. این مقاله اصول اساسی ضرر و زیان را در هر نوع ضرر از جمله پس رفت شغلی را تفسیر می‌کند.

ابی و دیمتوو (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان "هنگامی که نوع حرکت اهمیت دارد: پیامدهای کارمندان تحت شرایط مختلف جابجایی" به بررسی چگونگی ارتباط ویژگی‌های وضعیت جابجایی با نگرش‌ها و اهداف بعد از حرکت را بررسی می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نوع حرکت دارای اهمیت است. وقتی جابجایی‌ها شامل تغییرات شغلی جانبی یا نزولی باشد، یا تصمیمی را منعکس کند که کارمندان آن را غیر ارادی می‌دانند، درک آن‌ها از حمایت سازمانی تضعیف می‌شود و اهداف گردش مالی آن‌ها قوی‌تر می‌شد. نظریه مبادله اجتماعی پیش‌بینی می‌کند که یک عنصر مهم در ارزیابی رضایت از و تمایل به ماندن در یک رابطه، تراز پاداش در مقابل هزینه‌های مرتبط با آن رابطه است. از این رو نتیجه می‌گیرد که کارمندانی که برای تغییر شغل جانبی یا رو به پایین تغییر مکان داده‌اند، بیشتر احتمال دارد که عدم تعادل را درک کنند و اهداف قوی‌تری را برای خاتمه روابط اشتغال و کاهش سرمایه‌گذاری روانی خود در سازمان گزارش دهند. موقعیت‌های جابجایی که منجر به مبادله منصفانه نمی‌شوند و یا به عنوان اجباری توسط سازمان تلقی می‌شوند ممکن است منجر به درک نقض قرارداد شود که به نوبه خود ممکن است بر نگرش و اهداف کارکنان بعد از حرکت تأثیر بگذارد.

توماس و دانکرلی (۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان مسیر رو به پایین، تجربه مدیران میانی در سازمان‌های کوچک شده، به دنبال دوره‌ای از تغییر ساختار بی‌سابقه در سازمان‌ها، آینده مدیریت میانی مورد توجه قرار داده و از پیامدهای این بازسازی در نقش‌ها و مشاغل مدیران میانی و همچنین در مورد واکنش آن‌ها به این تغییرات از طریق انجام مصاحبه‌های ساختار یافته با مدیران ۵۰ سازمان خصوصی و دولتی می‌پردازد.

جان و همکاران (۱۹۹۰) در پژوهشی مروری با عنوان آیا پس رفت یک کلمه چهار حرفی است؟ به بررسی عوامل و ابعاد پس رفت شغلی پرداخته است مهم‌ترین ابعاد پس رفت شغلی را از دست دادن کنترل منابع، جابجایی فیزیکی و کاهش اختیارات نام می‌برد؛ و مهم‌ترین عوامل را عملکرد و سازماندهی مجدد عنوان می‌کند.

استفانز و کول (۱۹۸۹) در پژوهشی با عنوان پس رفت، یک کارکرد مدیریت منابع انسانی، به بررسی میزان استفاده از پس رفت شغلی در سازمان در زمان حال و احتمال کاربست آن به عنوان یک فرایند منابع انسانی

در آینده از سوی سازمان‌ها از نگرش کارکنان با بررسی کارکنان شاغل در ۲۰ شرکت در صنعت نفت و گاز به این نتیجه می‌رسد که سازمان‌ها در آینده نزدیک از این فرایند استفاده خواهند کرد. ایزابلا و مک گریگور در سال ۱۹۸۵ در پژوهشی اقدام به بسط و توسعه مفهوم پس رفت شغلی نموده و از طریق تجربیات سازمانی خود، ابعاد، پیامدها و مدیریت پس رفت شغلی را در انواع مختلف عنوان نمودند. ایزابلا و هال (۱۹۸۴) در پژوهشی با عنوان پسرفت و مسیر رشد، برخی اقدامات ساده‌ای را که می‌تواند برای کاهش پیامدهای روانی ناشی از حرکت رو به پایین یک کارمند در نردبان سازمانی انجام شود را مورد بحث قرار می‌دهد. برخی از پیشنهادها برای مدیریت حرکت‌های رو به پایین شامل ارائه حرکات به‌عنوان یک حرکت تقویت‌کننده شغلی، کمک به شخص در دیدن آن به‌عنوان یک حرکت رشد، آگاهی فرد از گزینه‌های آینده، ارائه آموزش مجدد در صورت لزوم، تأمین زندگی و شغلی است را ارائه می‌کند.

قلومبیسک (۱۹۸۲) در پژوهشی با عنوان طراحی پس رفت شغلی گزینه‌ای برای سازمان‌های پیشرو، به بررسی پدیده پس رفت شغلی از یک دهه پیش به‌عنوان ابزاری برای سازمان‌های بیمارگونه‌ای که قصد داشتند بقا و رشد خود را در صنعت حفظ کنند، به نمایش می‌گذارد.

چارچوب مفهومی پژوهش

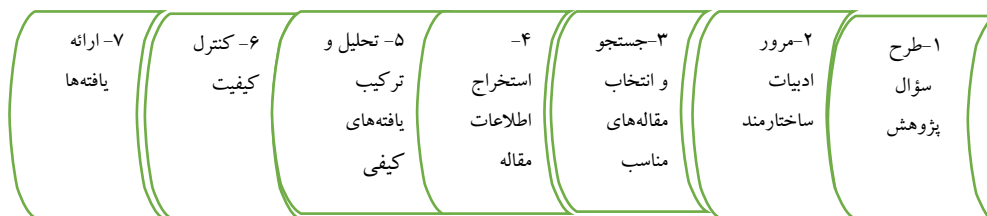
چارچوب مفهومی یک ابزار تحلیلی است که انواع مختلفی دارد. این ابزار محققانه برای مشخص کردن تفاوت‌های مفهومی و سازماندهی ایده‌ها به کار می‌رود. چارچوب مفهومی قوی چیزی واقعی به دست می‌دهد به گونه‌ای که به فهم و یادسپاری یک مفهوم یا پدیده کمک می‌کند در این پژوهش با توجه به اهداف ترسیم شده، شناخت وجوه پس رفت شغلی، عوامل بروز آن از مرور و بررسی نظام‌مند ادبیات و پژوهش‌های مرتبط با موضوع دنبال می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد انجام پژوهش حاضر، کیفی است که با استفاده از استراتژی فراترکیب انجام شده است. فراترکیب یکی از اقسام روش‌های فرامطالعه^۱ است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و

^۱. Meta-Study

یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود (Bench & Day, 2010). گام‌های این پژوهش بر اساس روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) در فراترکیب است که این مراحل در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱: گام‌های فراترکیب بر اساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

سؤالات تحقیق

اولین گام در روش فراترکیب، طرح سؤالاتی است که پژوهشگر در فرایند پژوهش خود به دنبال پاسخ به آن‌هاست؛ بنابراین، سؤالات این تحقیق به صورت زیر مطرح شده است:

۱- عوامل بروز پس رفت شغلی چیست؟

۲- ابعاد پس رفت شغلی کدامند؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

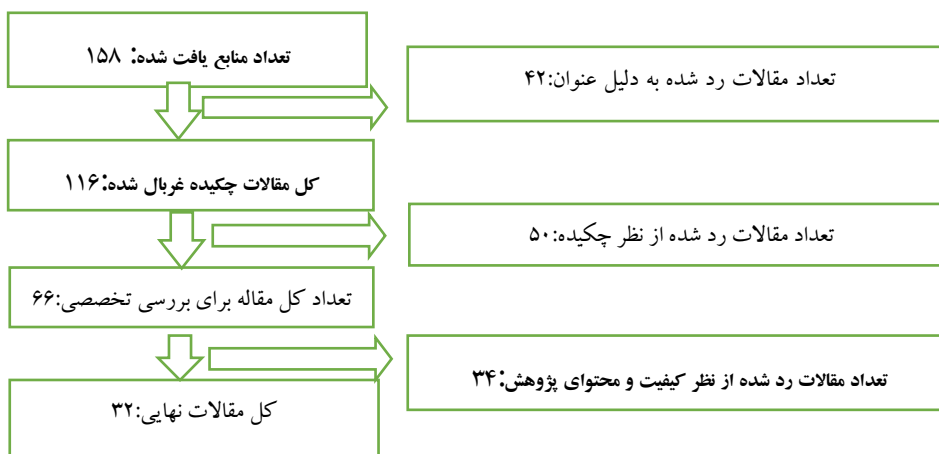
در این پژوهش با بهره‌مندی از پایگاه‌های داده و نشریه‌ها، معیارهای پذیرش و عدم پذیرش خاصی مد نظر بوده است که در جدول شماره (۱) آمده است و برای جستجوی منابع و مقاله‌های، پژوهش از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شده که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول (۱): واژگان و اصطلاحات جستجو شده

فارسی	انگلیسی
پس رفت شغلی	Job Demotion
جابجایی شغلی - تحرک شغلی	Job transition/ career mobility
پیامدهای/ابعاد/عوامل پسرفت شغلی	Output/outcom-Dimension- Factor of Job Demotion

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب، پارامترهای متفاوتی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. در این مرحله ۱۵۸ منبع یافت شده به دقت مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود کدام یک متناسب با سؤالات پژوهش است؛ بنابراین مقالاتی که با سؤالات ارتباط نداشتند کنار گذاشته شدند و در نهایت مرتبط‌ترین منابع برای استخراج پاسخ سؤالات مشخص شدند. مراحل فرایند بازمینی در این پژوهش در شکل ۳ آمده است.



شکل ۲: (مراحل فرایند بازمینی مقالات)

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

استخراج نتایج؛ اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی گردید.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این تحقیق با توجه به ماهیت کیفی بودن، ابتدا کلیه مقالات و منابع غربال شده، جمله به جمله مطالعه و متون مد نظر کدگذاری اولیه گردید (کد، اولین برجسب کوتاه شده و خلاصه شده جهت اختصاص به یک یا چند جمله است در سند مورد مطالعه است)، سپس برای چند کد یک لیبل با عنوان مفهوم خاص درج می‌گردد (مفهوم دومین برجسب جهت معنا بخشی به چند کد است که ماهیت نزدیک به هم دارند) و در ادامه با تلفیق چند مفهوم یک مقوله (آخرین برجسب جهت یکپارچگی و معنا بخشی به مفاهیم مرتبط

و نزدیک به هم از نظر ماهیتی است) در دو قسمت علل و عوامل و همچنین وجوه پس رفت شغلی به ثبت رسید. لذا براین اساس، مفاهیم تحقیق مشخص شدند و سپس مفاهیم مشابه در یک مقوله دسته‌بندی شدند. هریک از این عملیات به ترتیب در سه مرحله به شرح ذیل انجام گردید:

مرحله اول: استخراج کدها از دل متون

در این مرحله پس مطالعه دقیق متون مربوط به منابع استخراج شده، نمونه کدهای مدنظر در دو بخش (علل، ابعاد) از متون به شرح ذیل استخراج گردید.

جدول (۲): نمونه کدهای مربوط به علل پس رفت شغلی

کد	متن	منبع
جلوگیری از بیماری	بعضی از کارکنان به دلیل جلوگیری از بروز بیماری ناشی از استرس‌های شغلی تصمیم به استعفا، پس رفت و یا جابجایی شغلی می‌کنند.	vermir verheyen & (2011)
جلوگیری از شدت گرفتن بیماری	در بسیاری از سازمان‌ها شاهد این مسئله هستیم که مدیران آن سازمان پس از گذشت چند سال کار و فعالیت در پست سازمانی به دلیل جلوگیری از شدت گرفتن بیماری که درگیر آن هستند و از آن رنج می‌برند، تصمیم به پس رفت شغلی می‌گیرند زیرا این تصمیم را یک تصمیم اثربخش و هدفمند در نظر می‌گیرند.	Carson & Carson (2007)
جابجایی در شغل‌های موازی	ممکن است کارکنان، مسیر شغلی منعطف را تجربه کنند، در این مسیر کارکنان نیازمند افزایش سطح مهارت‌های شغلی خود می‌باشند و این خود با جابجایی‌های شغلی در سازمان قابل‌دستیابی خواهد بود.	verheyen & vermir (2011)

جدول (۳): نمونه کدهای مربوط به ابعاد پس رفت شغلی

کد	متن	منبع
دور شدن از هرم سازمانی	یکی از جلوه‌های پس رفت، مربوط به فاصله گرفتن کارکنان مربوطه از هرم و پیکان سازمانی است و این خود مسئله‌ای رنج‌آور برای کارکنان است.	Feldman & Ng (2007), Ng et al., (2007)
تنزل جایگاه شغلی مدیریتی به غیر مدیریتی	پدیده پس رفت شغلی در سطوح شغل‌های مدیریتی به عنوان ابزاری جهت تنزل جایگاه سازمانی عمل کرده و فرد را به دلایل متعددی پس از تجربه جایگاه شغلی مدیریتی به جایگاه شغلی غیر مدیریتی و کارشناسی سوق می‌دهد.	Lyons et al., (2012), Golenbiewski (1982)
محدود شدن در دسترسی به اطلاعات	به نسبت دور شدن از هرم سازمانی، دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی محدودتر می‌شود، بعضاً دسترسی به این اطلاعات در زمان بهینه پیامدهای مطلوبی را برای صاحبان اطلاعات فراهم می‌کند.	Lima & Perira (2003) Verheyen & Vermeir (2011)

تبدیل کدها به مفهوم

در این مرحله کدهای استخراج شده از مرحله قبل که قرابت محتوایی و ماهیتی با یکدیگر دارند زیر چتر یک برچسب عام تر نسبت به کدهای اولیه می باشند جمع آوری شده و یک مفهوم مشترک را تشکیل می دهند که در این قسمت به شرح ارائه می گردد.

جدول (۴): نمونه مفاهیم مربوط به علل پس رفت شغلی

منبع	کد	مفهوم
verheyen & vermir (2011)	جلوگیری از بروز بیماری	حفظ سلامتی
Carson & Carson (2007)	جلوگیری از شدت گرفتن بیماری	
r verheyen & vermi (2011)	جابجایی در شغل های موازی	افزایش مهارت شغلی
Carson & Carson (2007)	تنزل به شغل های سطح پایین در بخشی دیگر	
verheyen & vermir (2011), Carson & Carson (2007),	فشار کاری کمتر	تعادل در کار و زندگی
Verheyen & vermir (2011), Carson & Carson (2007),	زمان بیشتر برای خانواده	
Carson & Carson (2007)	زمان بیشتر برای سرگرمی و تفریح	

جدول (۵): نمونه مفاهیم مربوط به ابعاد پس رفت شغلی

منبع	کد	مفهوم
Feldman & Ng (2007), Ng et al (2007)	دور شدن از هرم سازمانی	تنزل جایگاه
Lyons et al., (2012), Golenbiewski (1982)	تنزل جایگاه شغلی از مدیریت به جایگاه شغلی غیر مدیریتی	سازمانی
Lima & Perira (2003) Verheyen & Vermeir (2011)	محدود شدن در دسترسی به اطلاعات	کاهش ضریب تأثیر گذاری سازمانی
Hall & Isabella (1985)	مشارکت کمتر در تصمیم گیری و تصمیم سازی	
Isabella & Hall (1984)	کاهش نفوذ در سازمان	
Carson & Carson (2007), Hall & Isaella (1985)	کاهش اختیار امور پرسنلی	کاهش اختیارات سازمانی
Roel & Marinus (2018), Verhey & Guery (2014)	کاهش اختیار منابع در دسترس	
Oude Mulders et al., (2015), More (1962)	کاهش مسئولیت تصمیم گیری در خصوص سیاست های کلان شرکت	کاهش مسئولیت سازمانی
Ng et al., (2007), Stephens & Kohl (1989)	کاهش مشارکت در امور حیاتی سازمان	

مرحله سوم: استخراج مقوله‌ها از مفاهیم

در این مرحله با استفاده از مفاهیم استخراج شده از مرحله قبل اقدام به مقوله‌بندی و ادغام مفاهیم مشترک گردید که این مرحله آخرین مرحله موجود در فرایند است.

جدول (۶): نمونه مقوله‌بندی یافته‌ها در حوزه عوامل

مقوله	مفهوم	کد	منبع
عوامل فردی	حفظ سلامتی	جلوگیری از بروز بیماری	(Verheyen & vermir, 2011)
		جلوگیری از شدت گرفتن بیماری	(Carson & Carson, 2007)
	افزایش مهارت	جابجایی در شغل‌های موازی	(Verheyen & vermir, 2011)
	شغلی	تنزل به شغل‌های سطح پایین در بخشی دیگر	(Carson & Carson, 2007)
	ایجاد تعادل در کار و زندگی	فشار کاری کمتر	(Carson & Carson, 2007), (Verheyen & Vermir, 2011)
		زمان بیشتر برای خانواده	(Carson & Carson, 2007), (Verheyen & Vermir, 2011)
		زمان بیشتر برای سرگرمی و تفریح	(Carson & Carson, 2007)

جدول (۷): نمونه مقوله‌بندی یافته‌ها در حوزه ابعاد

مقوله	مفهوم	کد	منبع
سلسله‌مراتب سازمانی	تنزل جایگاه سازمانی	دور شدن از هرم سازمانی	Feldman & Ng, 2007), (Ng et al., 2007)
		تنزل جایگاه شغلی از مدیریت به جایگاه شغلی غیر مدیریتی	(Lyons et al., 2012)
	کاهش ضریب تأثیرگذاری سازمانی	محدود شدن در دسترسی به اطلاعات	Lima & Pereira (2003), Verheyen & Vermeir (2011)
		مشارکت کمتر در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	(Hall & Isabella, 1985)
کاهش اقتدار سازمانی	کاهش اختیارات سازمانی	کاهش نفوذ در سازمان	(Hall & Isabella, 1985)
		کاهش اختیار امور پرسنلی	(Hall & Isabella, 1985) (Carson & Carson, 2007)
	کاهش مسئولیت سازمانی	کاهش اختیار منابع در دسترس	(Roel & Marinus, 2018), (Verheyen & Guerry, 2014)
		کاهش مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص سیاست‌های کلان شرکت	(Oude Mulders, 2015), (More, 1962)
		کاهش مشارکت در امور حیاتی سازمان	(Kohl & Ng et al., 2007) (Stephens, 1990)

پس از بررسی و جمع بندی یافته های پژوهش، مدل مفهومی زیر به دست آمده است:



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه

در این پژوهش به بررسی مفهوم پس رفت شغلی، عوامل بروز این پدیده شغلی پرداخته شد تا با واکاوی این موضوع در سازمان آشکار و آشکارتر گردد، با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، به یک شکاف نظری در حوزه شناسایی جامع علل و ابعاد پس رفت شغلی دست پیدا نمودیم که با اتخاذ هدفمند موضوع پژوهش و روش دستیابی به این هدف این شکاف نظری تا حدودی کامل گردید. ازجمله نقاط قوت پژوهش صورت گرفته می‌توان به بررسی همه‌جانبه پدیده پس رفت شغلی از بدو زمان خلق این واژه در موتورهای جستجو تا زمان حال بوده است که قریب به یک بازه زمانی ۵۰ ساله است.

پس از بررسی متون ۳۲ پژوهش صورت گرفته، چهار مقوله، ۱۸ مفهوم و ۵۳ کد در حوزه عوامل پس رفت شغلی شناسایی گردید، که چهار مقوله شناسایی شده عبارتند از عوامل فردی، سازمانی، میانی و محیطی.

در حوزه ابعاد پسرفت شغلی ۵ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۵۳ کد استخراج گردید که پنج مقوله اصلی آن عبارتند از کاهش در سلسله‌مراتب سازمانی، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغل، خارج شدن از کار راهه شغلی و تضعیف جبران خدمات.

مدیریت هر پدیده‌ای نیازمند شناخت درست و ادراک صحیح از آن پدیده است، اگر یک پدیده به‌خوبی تعریف و تشریح و وجوه آن شناسایی شود می‌توان انتظار بررسی سیستماتیک آن و فرایند مربوط به آن پدیده را داشت، لذا با توجه به مرور ادبیات موضوعی این پژوهش به این نتیجه دست پیدا نمودیم که پسرفت پدیده‌ای پیچیده و چندوجهی است که در طول سالیان سال در جوامع و سازمان‌های ملی و بین‌المللی نه تنها شناخته نشده، بلکه هیچ‌گونه تلاش نظام‌مند و جدی در خصوص این فرایند جاری فراموش شده در سازمان‌ها انجام نگردیده است، لذا با توجه به پیامدهای بسیار آن، مطالعه و شناخت آن امری حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد.

پس از شناخت فرایند وقوع این پدیده، قدم بعدی مدیریت آن است که این خود ماحصل فرایند شناخت عوامل و شناسایی وجوه آن می‌باشد.

از یک سو بعضی از کارکنان پس از مدتی فعالیت در شغلی خاص، احساس خستگی روحی و شاید به دلایل استرس‌های حاصل از جایگاه شغلی، سلامتی خود را از دست دهند و یا بیماری آن‌ها شدیدتر شود، لذا به همین منظور پس رفت شغلی را در ماندن و قبول پیامدهای آن ترجیح می‌دهند، در بعضی از مواقع کارکنان به دلیل قرار گرفتن در یک جایگاه شغلی بالاتر متحمل مسئولیت‌های چند برابری می‌شوند که این مسئولیت‌های جدید زمانی که کارکنان برای خانواده و یا تفریح خود قائل بودند را از آنان سلب

می‌کند، بدین منظور پس از مدتی کارکنان برای ایجاد تعادل در زندگی و کار تمایل دارند پس رفت شغلی را تجربه کنند.

از سوی دیگر ممکن است سازمان به دلایل ناسازگاری کارکنان با محیط پیرامونی، همکار و یا مدیر مربوطه، بنا به سیاست‌های پرسنلی از جمله حفظ کارکنان با سابقه بالاتر و یا تحصیلات عالی و یا شاید به دلایل نگاه‌های فردی که مانند در چشم بودن و یا نبودن فرد و عنوان شغلی فرد و یا ارتباطات مؤثر و یا نداشتن ارتباطات مؤثر، داشتن حمایت اجتماعی و یا نداشتن آن تصمیم به اعمال پس رفت شغلی کارکنان نماید.

در بعضی از سازمان‌ها بنا به دلیل فرهنگ سازمانی در خصوص پدیده پس رفت و نگاه نهادینه شده در سازمان و کارکنان، ممکن است پس رفت شغلی مقبول و از آن به عنوان ابزار توسعه کارکنان استفاده نمایند و این ممکن است به عنوان یکی از مثبت‌ترین رویکردها در رابطه با این پدیده باشد. سازمان‌های زیادی هستند که به دلایل ساختاری و تغییر آن در سازمان، تصمیم به جابجایی کارکنان می‌کنند، چراکه ممکن است یک سازمان از یک ساختار سلسله‌مراتبی هرمی تبدیل به یک ساختار تخت و با کمترین فاصله ساختاری شود، در این رویکرد سازمان به شکل ناخواسته و بنا به اقتضائات راهبردی، جابجایی‌های را در بین کارکنان اعمال می‌کند که در این جابجایی‌های شغلی، پدیده پس رفت شغلی یکی از مهم‌ترین و مشهودترین پدیده‌های جاری است.

در بعضی از مواقع نیز یک سری از عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان، از جمله شرایط اقتصادی حاکم بر صنعت و یا کشور، تغییر و تحولات اجتماعی مؤثر در فرهنگ و اندیشه کارکنان سازمان اهرم‌های برای بروز این پدیده در سازمان خواهد بود.

این پدیده به شکل‌های مختلف در سازمان ظهور یافته که مهم‌ترین و بارزترین آن عبارت است از کاهش سلسله‌مراتبی شغل، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغلی، خارج شدن از کارراهه شغلی که فرصت رشد را از کارکنان سلب می‌کند و در بعضی اوقات فرد پس رفت داده شده از نظر حقوق دریافتی و مزایای دچار تزلزل می‌شود.

اگرچه پس رفت شغلی اگر به خواست کارکنان باشد پیامدهای مثبت محدودی را نصیب سازمان و فرد می‌کند اما در مقابل اگر پس رفت شغلی به خواست سازمان باشد و کارکنان دخالتی در آن نداشته باشند، پیامدهای منفی بسیار زیادی را برای فرد و سازمان در پی خواهد داشت. بدین منظور می‌بایست در حوزه مسیر شغلی، انتصاب، ارتقاء هوشمندانه عمل نمود چراکه پیشرفت شغلی ممکن است رضایت و انگیزش

در بازه زمانی محدود ایجاد نماید و اگر سیاست اتخاذ شده در خصوص فرد مناسب و درست و بهنگام نباشد پس از مدتی به دلایل پس رفت شغلی، افسردگی، عملکرد نامناسب، غیبت و تأخیر و نارضایتی و بی انگیزگی و ... را در بازه زمانی طولانی مدت برای فرد و سازمان فراهم خواهد نمود.

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان در دو حوزه، موضوع پژوهش‌های آتی و راهکارهای سازمانی جهت مدیریت پدیده پس رفت شغلی پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

پیشنهاها

- ۱- در جهت تسهیل در شرایط روحی کارکنان، سازمان‌ها می‌بایست، امکان جابجایی درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی را جهت رها شدن فرد از فضای تنش‌زای قبلی فراهم نمایند.
- ۲- با آسیب اعتقادات، می‌بایست کارکنان و نگرش آنان به فرایندها و مأموریت و اهداف سازمان تقویت شود چراکه به گمان مورد ظلم قرار گرفتن از سوی سازمان ممکن است موجب بروز رفتارهای خیانت‌آمیز از سوی قربانیان گردد.
- ۳- در بعضی از موارد کارکنان به دلایل مختلفی، انگیزه و تحرک لازم جهت ایفای نقش محوله را از دست می‌دهند و در آن برهه ممکن است منبع انتشار ویروس یاس و ناامیدی در سازمان باشند، لذا پیشنهاد می‌شود گزینه‌های جابجایی موازی و یا حتی تنزل شغلی جهت ایجاد تحرک و پویایی و افزایش بهره‌وری در فرد و سازمان مد نظر گرفته شود، چراکه اگر این عمل اجرائی نگردد، سیستم و اعضاء آن دچار یاس و ناامیدی شده و در نهایت شکست و فروپاشی از درون را تجربه خواهند نمود.
- ۴- عوامل ساختاری یا به شکلی همان افقی شدن ساختار یا کوچک‌سازی ساختار، یکی دیگر از عوامل بروز پدیده پس رفت شغلی است لذا پیشنهاد می‌گردد از ساختارهای مجازی به صورت مؤثر و مستمر در سازمان طراحی و بهره‌برداری گردد.
- ۵- از دیگر عوامل بروز این پدیده، ضعف در کسب سرمایه اجتماعی بوده است که کارکنان در سازمان می‌بایست در راستای جلوگیری از پس رفت و تقویت بنیه دفاعی، در سازمان شروع به اعتمادسازی و ارتباط‌گیری مثبت و مفید نمایند.
- ۶- بنا به دلایل شرایط اقتصادی حاکم بر سازمان‌ها، سازمان‌ها می‌بایست تلاش خود را در به دور نگهداشتن کارکنان از تکانه‌های اقتصادی را داشته باشند.

References

- Arthur, M.; Kharpova, S., & Wilderom, C. (2005). *Career success in a boundary less career world*, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Bird, A. (1996). *Careers as repositories of knowledge: considerations for boundaryless careers*, 17(2), 193-228.
- Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis of qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, (447) (487-499).
- Bo zi on el os N. (2015). *Social capital and careers: indisputable evidence and note for caution. handbook of research on sustainable careers* (67.82). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism*. London: routledg, *Open Journal of Political Science*, 5(1).
- Colquitt, J. (2012). *Organizational justice*, in Kozlowski, S. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, 52(1).526-547.
- Carson, P. P., & Carson, K. D. (2007). *Demystifying demotion: a look at the psychological and economic consequences on the demotee*, *Business Horizons*, 50(9), 455-466.
- Chruden, Herbert J.; Arthur, W., & Sherman, Jr. (1976). *Personnel Management*. Cincinnati: south-western publishing company.
- Dohmen.T.; Kriechel, B., & Pfann, G. (2004). Monkey bars and ladders: the importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers, *Journal of Populatio Economics* 73(3), 383-406
- De Graaf, R. (2017). *Employee perspectives and attitudes towards demotion*, master thesis, maastricht university.
- Emans, B. (2011). *Commotie over demotie*, werkgeven 1: 18/19.

Eby, L. T., & DeMatteo, J. S. (2000). When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 677–687.

Feldman, D., & Ng, T. (2007). Careers, mobility, embeddedness, and success, *Journal of Management*. 33(3), 350-377

Farndale, E.; Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). *High commitment performance management: the roles of justice and trust*. *Personnel Review*. 40(1), 5-23.

Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Kolodinsky, R. W.; Hochwarter, W. A.; Kacmar, C. J., & Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(6), 126-152

Goldberg, L. R. (1990). An alternative ‘description of personality: *The Big Five factor structure*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.

Goldner, F. H. (1965). *Demotion in industrial management*, american sociological review, 01 Oct 1965, 30(5), 714-724.

Gielen, A. C., & Van Ours, J. C. (2006). Age-specific cyclical effects in job reallocation and labor mobility, *Labour Economics*, 13(2). 493-504.

Golembiewski, R. (1982). The demotion design: an option for forward looking firms, *National Productivity Review*. 2(1), 63-70.

Greenberg, J., & Baron, R. (2000). *Behavior in organizations. understanding and managing the human side of work*, 7th ed., prentice hall inc., london

Hendrik, P.; van Dalena., & Kène Henkens. (2016). Why demotion of older workers is a no-go area for managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 150-168.

Heneman Herbert. G, Jr. (1971). *Downward management development*. *Personnel Journal* 50 (September): 720-721.

Hall, D., & Isabella, L. (1985). *Downward movement and career development, Organizational Dynamics*, 5-23.

Hennekam, S.; McKenna, S.; Richardson, J., & Ananthram, S. (2019). Perceptions of demotion decisions: a social capital perspective, *European Management*. 730-741

Harvey, J. H. (2001). The psychology of loss as a lens to positive psychology. *American Behavioral Scientist*, 44(5), 838–853.

Hedaa, L. (1978). *Demotion: a step in the right direction*”, *Personnel Management*. 10(5).10, 45

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *administrative science quarterly*, 35(2), 286-316.

Josten, T., & Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees, *Personnel Review*. 39(2). 195-209.

Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). *Job attitudes. Annual Review of Psychology*. 63(2). 341-367.

Krause, R., & Semadeni, M. (2013). *Apprentice, departure, and demotion: an examination of the three types of ceo-board separation*. *academy of management*.

Kohl, J., & Stephens, D. (1990). *Is demotion a four-letter word?* *Business Horizons*. 33(2) 74-76.

Kooij, D. T.; Guest, D. E.; Clinton, M.; Knight, T.; Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18e35.

Lyons, S.; Schweitzer, L., & Ng, E., & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*. 17. 4. 333-357.

Littler, C. R.; Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40, 225–256.

Lyons, S.; Schweitzer, L.; Ng, E., & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *career development international*. 17(4). 333-357.

Lima, F. (2001). *Careers and wage growth within large firms*. IZA, Business & Economics. 17(4). 330-372.

Maslach, C., & Leiter, M. (2008). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*”, jossey-bass, san francisco.

Maniha.J. (2009). *Organizational Demotion and the Process of Bureaucratization*, Social Problems. 20. 2 (Autumn, 1972). 161-173

Merriam-Webster Online Dictionary. (2009). Demotion, merriam-webster online dictionary. available at: www.merriam-webster.com/dictionary/demotion (accessed 20 January).

More, D. (1962). *Demotion, social problems*, 9(3). 213-221.

Mulders, J.; Henkens, K., & schippers, J. (2013). *Organizations' ways of employing early retirees: the role of age-based HR policies*. the gerontologist. Doi:10.1093/geront/gnt114

Ng, T. W. H.; Sorensen, K. L.; Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: a theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.

Oude Mulders; J.; Henkens, K., & Schippers, J. (2015). *Organizations' ways of employing early retirees: the role of age-based HR policies*, the gerontologis. 55. 3. 374-383.

Pettit, N.; Yong, K., & Sparato, S. (2010). Holding your place: reactions to the prospect of status gains and losses, *Journal of Experimental Social Psychology*. 46. 2. 396-401.

Purcell, J.; Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*, CIPD publishing, london

Roel van, E., & Marinus, V. (2018). *HR Analytics: a case study on the internal employee mobility in a large multinational*, tilburg university.

Richardson, J., & Kelliher, C. (2015). *Managing visibility for career sustainability: a study of remote workers*. in A. De Vos, & B. Van der Heijden (Eds.), *handbook of research on sustainable careers* (116e130).

Roel, van E., & Marinus, V. (2018). *HR Analytics: a case study on the internal employee mobility in a large multinational*, tilburg university.

Sargent, L. (2003). Effects of a downward status transition on perception of career success, role performance and job identification, *Australian Journal of Psychology*. 55 No. 2. 114-20.

Sprague, R. (1984). The high cost of personal transitions, *Training and Development Journal*, 38(10), pp. 61-64

Verheyen, T.; Deschacht, N., & Anne Guerry, M. (2014). *The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority*, free university of brussels (VUB).

Verheyen. T., & Guerry, M. A. (2014). *Structuring dimensions of demotion: a typology of demotion based on cluster analysis*, working paper.

Veiga, J. (1981). Do managers on the move get anywhere? *harvard business review*, pp. 20-21.

Verheyen, T., & Vermeir, B. (2011). *Demotie, een stap terug is een stap vooruit*, Kluwer, Mechelen. [remotion, a downward step is an upward step].

Van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2016). Why demotion of older workers is a no-go area for managers. *The International Journal of Human Resource Management*. 40(2), 2018. pp. 244-263

Verhein, T., & Guerry, M. A. (2017). *Motives for (non) practicing demotion*, *Employee Relations*. 40(2). 244-263.

William, H.; Holley, Kenneth M.; Jennings., & Roger S. Wolters. (1990). *The Labor Relations*, publisher: cengage learning.

Yussof, W.; Kian, T., & Idris, M. (2013). Herzberg' two factor theory on work motivation: does its work for today's environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2.

تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی: تحلیل نقش تعدیلگری ارتباطات و شدت تعارض

معصومه عربشاهی^۱

استادیار دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

رها طمثنی

کارشناس ارشد دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

DOI: 10.22067/tmj.2021.70306.1111

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه سازمان‌ها جهت درک و برآوردن نیازهای مشتریان و جلوگیری از گرایش آنان به رقبا، باید آمادگی واکنش به محیط روبه‌رشد رقابتی داشته باشند؛ به‌طوری‌که بتوانند نسبت به برآوردن نیازهای مشتریان و حفظ آنان هوشیاری نشان دهند. ازاین‌رو بسیاری از سازمان‌ها استراتژی‌های خود را در راستای بهبود قابلیت‌های بازاریابی قرار داده‌اند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی با تحلیل نقش تعدیلگری کیفیت ارتباطات و شدت تعارض در هتل پنج ستاره درویشی مشهد است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان هتل درویشی مشهد با تعداد ۳۳۵ نفر است که با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۱۷۹ نفر 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، همگرا و واگرا و نیز تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن است که تعارض کارکردی بر اشتراک دانش و نیز اشتراک دانش بر قابلیت‌های نوآوری و پاسخگویی تأثیرگذار است؛ همچنین کیفیت ارتباطات تأثیر اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری و قابلیت پاسخگویی را تعدیل می‌کند.

کلیدواژه‌ها: تعارضات کارکردی، قابلیت‌های بازاریابی، اشتراک دانش، کیفیت ارتباطات، شدت تعارض.

marabshahi@imamreza.ac.ir

^۱. نویسنده مسئول:

مقدمه

امروزه وابستگی سازمان‌ها به دانشی که از طریق کارکنان آن‌ها ایجاد می‌شود رو به افزایش است و داشتن مزیتی رقابتی از طریق کارکنان دانشی به آن‌ها کمک می‌کند تا از این دارایی‌ها جهت زنده ماندن و بقا استفاده کنند (Akram et al., 2016). یک سازمان می‌تواند سرمایه دانشی و عملکرد خود را با فرآیند یادگیری مؤثر (از جمله اکتشاف، توسعه و به اشتراک گذاری دانش ضمنی و صریح) و نیز با استفاده از یک محیط مناسب فنی و فرهنگی بهبود بخشد (Kay, 1993). تحقیقات نشان داده که دانش منبع ایجاد ارزش و نوآوری سازمان است (Dyer & Singh, 1998) و طبق گفته (Nonaka & Krogh, 2009) اشتراک دانش با یادگیری سازمانی ارتباط نزدیکی دارد. اشتراک دانش نیز به عنوان یک دارایی مهم اجتماعی برای سازمان‌ها است که باعث بهبود عملکرد شغلی و موفقیت سازمانی می‌شود (Sing et al., 2019). در بین انواع سازمان‌های خدماتی، دانش با ارزش‌ترین و استراتژیک‌ترین منبع برای هتل‌ها بوده و از آنجایی که ارائه‌دهندگان خدمت نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در عملکرد هتل‌ها و موفقیت و اثر بخشی آن ایفا می‌کنند، به اشتراک گذاری دانش میان کارکنان می‌تواند بهبود عملکرد هتل‌ها را به دنبال داشته باشد (De Bruin, 2020). از طریق اشتراک دانش و یادگیری مؤثر، اعضا می‌توانند رفتار، قابلیت‌های نوآوری و پاسخگویی مناسب به محیط را بهبود بخشیده و موجبات عملکرد مطلوب‌تری را برای سازمان فراهم نمایند. با این حال مدیریت دانش خود متأثر از عوامل بسیاری است؛ از جمله تعارض. تعارض می‌تواند یک متغیر سازنده یا مخرب در روابط بلندمدت باشد (Anderson & Jop, 2005). محققان تعارض را در دو دسته کارکردی و غیرکارکردی طبقه‌بندی می‌کنند (Jehn, 1997). تعارضات کارکردی که در این تحقیق مورد توجه قرار دارد، معمولاً تعارضات شغلی هستند که می‌توانند منافع گروهی را در پی داشته باشند، به دنبال تعارض کارکردی، فرایند اشتراک دانش می‌تواند روش‌ها و دیدگاه‌های جدیدی را ارائه دهد که این امر اعضا را ترغیب می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های جدید بیشتری را در طی فرایند یادگیری جمع کنند و حالت‌های جدید ایجاد تعامل سازنده را ایجاد کنند (Kasl, Marsick, & Dechant, 1997). درحالی که تعارضات غیرکارکردی، تعارضات رابطه‌ای هستند که برای عملکرد تیم مضر است (Loughry & Amason, 2014). از طرفی، قابلیت‌های بازاریابی از منظر پاسخگویی و نوآوری بیانگر توانایی یک شرکت برای تنظیم فعالیت‌های بازاریابی خود جهت مقابله با تغییرات محیط است و به اشتراک گذاری دانش، در این راستا اطلاعاتی با کیفیت و به موقع فراهم می‌کند و به شرکت‌ها امکان می‌دهد تغییرات محیطی را با روشی متمرکزتر پیش‌بینی و اداره کنند و به این تغییرات واکنش مناسب نشان دهند (Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). مطالعات نشان داده است کارکنان با داشتن سطح کیفیت ارتباطات بالاتر، نگرش منفی به

تعارض کارکردی نداشته و در حل تعارضات کارکردی مشارکت مؤثرتری خواهند داشت، از این رو می‌توان گفت سطح اشتراک دانش بین اعضای که درگیر تعارض کارکردی هستند بالاتر خواهد بود و اگر ارتباطات بین آن‌ها از کیفیت بالاتری برخوردار باشد. تعارض می‌تواند آثار مثبتی مانند اشتراک دانش و در نتیجه بهبود قابلیت‌های بازاریابی به همراه داشته باشد (Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). با این حال مطالعات تاکنون بیشتر بر کاهش سطح تعارضات تمرکز داشته‌اند. از این رو شناسایی الگویی که از طریق آن تعارض کارکردی منجر به بهبود قابلیت‌های بازاریابی شود امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا با توجه به موارد فوق، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی (پاسخگویی و نوآوری) تأثیرگذار است و شدت تعارض و کیفیت ارتباطات می‌تواند در این رابطه نقش تعدیلگری ایفا می‌کند یا خیر؟

عواملی نظیر کیفیت ارتباطات و شدت تعارض می‌توانند بر نحوه تأثیرگذاری اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی و رابطه تعارض کارکردی با اشتراک دانش مؤثر باشند که در تحقیق حاضر این روابط به‌طور عمیق مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

تعارض کارکردی و اشتراک دانش

تعارض، حاصل و نتیجه طبیعی رفتار سیاسی است، که در بعضی مواقع خوب و در بعضی شرایط بد است لذا مدیران باید برای تحریک و کنترل تعارض فنون متعددی به کار برند. مثلاً اگر در تعارض، اهداف گروه در معرض خطر قرار دارند، خصومت و دشمنی آشکار است و قوانین و مقررات برای تنظیم رفتار وجود ندارد، مدیر باید تعارض را کنترل کند زیرا این گونه تعارض‌ها ذاتاً بد و مضر برای سازمان می‌باشند. ولی چنانچه گروه‌ها به دنبال یک هدف باشند و خصومتی میان کارکنان وجود نداشته و رفتار آنان تحت کنترل قوانین و مقررات باشد، تعارض مفید است و باید آن را تحریک کرد، زیرا در این حالت به نفع سازمان است (Safari, 2015). رشد یک سازمان، وابسته به نحوه‌ی مواجهه با تعارض‌هاست. الزاماً، فقدان تعارض‌ها نمی‌تواند بهترین شرایط ابقا را فراهم کند و شیوه‌ی تصمیم‌گیری در تعارض است که می‌تواند سازنده یا مخرب باشد. شیوه سازنده در تعارض، به ما کمک می‌کند تا موقعیت را از زوایای مختلف ببینیم اما شیوه‌ی مخرب می‌تواند هدایتگر ویرانی باشد؛ بنابراین، مدیریت تعارض مهم‌ترین شرطی است که وابسته به رشد تمام سازمان بوده و شاخص مثبتی از سلامت یک سازمان است (Corns, 2018). اگر

تعارض به‌دقت و به‌طور کوشا مدیریت شود، به یکی از مهم‌ترین ابزار در رشد سازمان بدل خواهد شد (Mele, 2011). تعارضات کارکردی با ایجاد اثرات مثبت مانند نوآوری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، بهره‌وری و ایجاد ارزش‌آفرینی باعث تقویت روابط و درعین‌حال مانع بروز جنبه‌های منفی ارتباطات بلندمدت مانند تمایل به عدم نوآوری و نادیده گرفتن کشف مشکلات می‌شود (Mooi & Frambach, 2012). تعارض کارکردی ممکن است بیان آزادانه نظرات اعضا را تقویت کند و عقاید و مفروضات دیگران را به چالش بکشد (Massey & Dawes, 2007). طبق گفته ددرو (۲۰۰۶) تبادل اطلاعات و عیب‌یابی متقابل کارکردهای مهم تعارضات کارکردی هستند. از منظر تئوری سازمان، یک اعتراض جزئی یا تعارض جزئی می‌تواند انگیزه سازمان را برای کسب اطلاعات بیشتر برای حل مسئله و جستجو و به اشتراک‌گذاری دانش تحریک کند (Nemeth & Rogers, 1996)؛ بنابراین تعارض باعث می‌شود اعضا مجدداً دیدگاه خود را ارزیابی کنند، خطاهای خود را تصحیح کرده و موضوعات را از چندین منظر در نظر بگیرند (Shin et al., 2008). تعارضات کارکردی هر دو طرف را ترغیب می‌کند تا از طریق ارتباط مؤثر و یا به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوطه برای حل مشکلات، اعتماد متقابل را تقویت کنند (Dereu & Vianeu, 2001). از آنجاکه نقطه مرکزی تعارضات کارکردی اختلاف بین معیارهای داوری و دیدگاه‌های طرفین است، می‌تواند دانش ضمنی را به دانش صریح تبدیل کرده و اعضا را قادر سازد تا اطلاعات بیشتری را به اشتراک بگذارند و ایده‌های بیشتری تولید کنند (Bantel & Jackson, 1989). صفری (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش با تعارض سازمانی پرداخته و نشان دادند که بین مدیریت دانش و تعارض سازمانی همبستگی منفی وجود دارد. (Chen et al., 2011) نیز در پژوهشی به بررسی کاوش در فرآیندهای اساسی بین تعارض و اشتراک دانش پرداخته و به این یافته‌ها رسیدند که دو نوع تعارض (تعارض وظیفه‌ای و رابطه‌ای) بر اشتراک دانش میان کارکنان تأثیر می‌گذارد. آن‌ها بیان کردند، تعارض وظیفه‌ای منجر به بهبود حالت روانی (ایمنی تجربه‌شده و در دسترس بودن تجربه‌شده) و اشتیاق کاری شده و اشتیاق کاری نیز باعث افزایش اشتراک دانش میان آنان می‌شود. (Chang et al., 2009) در پژوهش دیگری به بررسی، تعارض بین‌فردی و اشتراک دانش پرداختند. این مطالعه بر این فرض استوار شده بود که تعارض بین فردی باعث تغییر رفتاری در به اشتراک‌گذاری دانش و کسب دانش می‌شود. بر این اساس تعداد ۲۰۲ کارمند در این نظرسنجی شرکت کردند که در آن مجبور بودند برای انجام وظیفه گروهی دانش خود را با همکاران خود مبادله کنند. نتایج تحقیق نشان داد که تعارض وظیفه‌ای به‌طور مثبت بر تعارض رابطه میان کارکنان و نیز کسب دانش تأثیرگذار است. ولی

تعارض رابطه‌ای منجر به تضعیف تسهیم دانش و کسب دانش در بین کارکنان می‌گردد. از طرفی هنگامی که شدت تعارض از یک سطح معین بیشتر شود، تعارض به شکل غیرکارکردی عمل کرده و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را سست می‌کند (Chen et al., 2011). در چنین مواردی، سطح اشتراک دانش به دلیل نارضایتی اعضا کاهش می‌یابد؛ بنابراین، هرچه شدت تعارض کارکردی بیشتر باشد، احتمال این که تعارض کارکردی اثر کمتری بر فرایند اشتراک دانش داشته باشد، بیشتر خواهد شد (Tang et al., 2017). باین حال اگر مدیریت تعارضات به شکل مؤثر انجام شود و تعارضات در سطح بالایی نباشد، پیوندهای اجتماعی قوی به اعضا این امکان را می‌دهد که بر موانع ارتباطی غلبه و دانش جدیدی را ایجاد نمایند (Nohria & Ghoshal, 1997). در نتیجه، کانال‌های ارتباطی با روابط بهتر، تعارضات کارکردی را بهبود بخشیده و اعضا را ترغیب می‌کنند تا یک ساختار اطلاعاتی غنی‌تر با اطلاعات بیشتر و عملکرد اشتراک‌گذاری دانش بهتر را ایجاد نمایند (Lee et al., 2008). در مطالعه دیگری، شدت تعارض نشان‌دهنده شرایطی است که احتمال برطرف نشدن تعارض کارکردی را به‌طور کامل افزایش داده به‌طوری که این امر بر تعاملات و ارتباطات بین اعضا و کارکنان سازمان و به اشتراک‌گذاری دانش بین آن‌ها تأثیر نامطلوبی داشته و به تنش و کشمکش منجر می‌گردد (Madalina, 2016). با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه اول و دوم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

فرضیه اول: تعارض کارکردی بر اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فرضیه دوم: شدت تعارض تأثیر تعارض کارکردی بر اشتراک دانش را تعدیل می‌کند.

کیفیت ارتباطات، تعارض کارکردی، اشتراک دانش، قابلیت پاسخگویی و نوآوری

ارتباطات امری اجتناب‌ناپذیر است و با انتقال مفاهیم و مقاصد افراد از طریق پیام‌های نمادین موجبات یکپارچگی و انسجام سازمان را فراهم می‌کند (Hu et al, 2017). امروزه موضوعاتی همچون ارتباطات اثربخش در سازمان‌ها از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، محققان معتقدند که کیفیت ارتباطات و اثربخشی آن موجب بالا رفتن بهره‌وری و انگیزه‌ی کارمفید و کاهش تعارضات در سازمان خواهد شد و درعین حال ارتباطات ضعیف و نارسا، عامل اساسی ایجاد تعارض در سازمان است (Chang et al., 2009). دانش محل کار و به اشتراک‌گذاری آن، مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا شیوه‌های نوآورانه را فعال سازد (Seonghye, 2021). نوآوری به‌عنوان یک عنصر مهم برای بقا و رشد اقتصادی در ادبیات هتلداری و مهمان‌نوازی همواره مطرح بوده است؛ زیرا هتل‌های نوآور در ایجاد وفاداری و جذب مشتری عملکرد

بهتری داشته‌اند (Wajda, 2019). از طرفی، توسعه و مدیریت دانش، معمولاً به مدیریت تعارضات سازمانی منتج می‌گردد و تعارض پدیده‌ای است که می‌تواند روی عملکرد افراد تأثیر مثبت و منفی داشته باشد (Zhang, 2019). استفاده مؤثر و صحیح از تعارض، موجب اشتراک دانش بهینه در سازمان می‌شود (Demching, 2020). تعارض از دنبال کردن اهداف ناسازگار و متناقض که باعث به هدر رفتن منابع و سایر اهداف می‌شود پدید می‌آید که درک آن، لازمه اثبات وجود تعارض است (Boorghani & Farahani, 2011). نتایج برخی تحقیقات نشان داده است که تعارض زمانی رخ می‌دهد که افراد درگیر اعمال ارتباطی می‌شوند، تا زمانی که بین افراد ارتباطی اتفاق نیفتد فی‌نفسه تعارض بین افراد و یا گروه‌ها وجود نخواهد داشت (Karbasiyan, 2011). در پژوهش دیگری نشان داده شده است که مشکلات موجود در یک سیستم ارتباطی و تفسیر نادرست گفتار و مبادله اطلاعات (اشتراک دانش) و اختلال در یک کانال ارتباطی می‌تواند به‌صورت سد و یا مانعی بر سر راه کیفیت ارتباطات اثربخش قرار گیرد که در این صورت چنانچه مقررات و روش‌ها و رفتار افراد از شفافیت لازم برخوردار نباشد به‌احتمال زیاد تعارض رخ خواهد داد (Rabbins, 2005). اگر تعارض مخرب و غیرکارکردی باشد مانع پیشرفت سازمان و بهبود عملکرد سازمانی خواهد بود (Eshraghi et al., 2010) و این در حالی است که ارتباطات اثربخش و باکیفیت، تعارضات موجود در مسیر انجام وظایف سازمانی را کاهش داده و یا به‌طور کلی از بین می‌برد. در سازمان‌های خدماتی مانند هتل‌ها شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات به دلیل ماهیت فعالیت‌هایشان به وجود می‌آید، عدم شناخت و دانش کافی از فنون برقراری ارتباطات موجبات کاهش کارایی و اثربخشی را در این سازمان‌ها فراهم می‌کند. عدم تفهیم مقررات و عدم تسهیم و اشتراک دانش بین کارکنان از نشانه‌های ارتباطات غیر مؤثر بین افراد است (Chen et al., 2011). تحقیقات نشان داده است که سیستم ارتباطی ناکارآمد می‌تواند تعارضات غیرکارکردی و مخربی را ایجاد کند (Loughary & Amason, 2014). در پژوهشی دیگر نیز وجود رابطه معکوس بین اطلاع‌رسانی مؤثر و تعارض سازمانی شناسایی شد و نتایج نشان داد، وجود سیستم‌های ارتباطی اثربخش موجبات اشتراک دانش ضمنی را در لایه‌های مختلف سازمان فراهم می‌کند (Ehsanfar et al., 2016). محققان یکی از ویژگی‌های اشتراک دانش صحیح را در سازمان، داشتن سیستم ارتباطی اثربخش دانسته‌اند (Crowford & Strokhlich, 2006). مدیریت صحیح دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق انباشت و اشتراک مؤثر آن موجبات تحریک نوآوری و بهبود عملکرد و تعالی کسب‌وکار فراهم گردد (Moroz, 2020). اشتراک دانش در سازمان و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی از طریق سیستم ارتباطی اثربخش، سازمان را در مواجهه با تقاضاهای روبه‌رشد سازمان برای بهبود

کیفیت و نوآورانه بودن خدمات کمک کرده و زمینه پاسخگویی سریع سازمان‌ها را به تغییرات محیطی را ایجاد می‌کند (Ehsanfar et al., 2016). حمید و همکاران (۲۰۲۱)، نشان دادند که ارتباطات مؤثر و کیفیت آن بر چگونگی اشتراک دانش تأثیرگذار است، در غیر این صورت فقط انباشت دانش وجود خواهد داشت (Hameed et al., 2021). همچنین وانگ و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند که ارتباطات مؤثر و مدیریت تعارض به‌طور مثبتی بین نوآوری و عملکرد سازمان تأثیرگذار است (Wang et al., 2020). با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیات سوم، چهارم و پنجم پژوهش بدین صورت ارائه می‌شود:

فرضیه سوم: کیفیت ارتباطات، تأثیر تعارض کارکردی را بر اشتراک دانش تعدیل می‌کند.

فرضیه چهارم: کیفیت ارتباطات تأثیر اشتراک دانش را بر قابلیت پاسخگویی تعدیل می‌کند.

فرضیه پنجم: کیفیت ارتباطات تأثیر اشتراک دانش را بر قابلیت نوآوری تعدیل می‌کند.

اشتراک دانش، قابلیت نوآوری، قابلیت پاسخگویی

امروزه اهمیت دانش و اشتراک آن عامل تعیین‌کننده موفقیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی و ... مطرح شده است و ضروری است که سازمان‌ها بدانند که چه می‌دانند و چگونه دانسته‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (Kuo & Young, 2008). بدون اشتراک دانش اثربخش سازمان‌ها نخواهند توانست تا دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان خود را در خصوص انجام دادن کارهای نوآورانه و پیچیده یگانه سازند؛ بنابراین، چگونگی گسترش رفتار اشتراک دانش کارکنان به موضوعی اساسی و مهم در زمینه مدیریت دانش تبدیل شده است (Sing et al., 2019). صاحب‌نظران معتقدند، تسهیم دانش موجب افزایش ارزش دانش موجود می‌شود (Nysi & Namaki, 2012) و جهت بهبود قابلیت‌های بازاریابی در اقتصاد معاصر حیاتی است و باعث بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان شده و فرایند آن را تسریع می‌کند (Seonghye et al., 2021). تجربه‌های انسانی در تسهیم دانش نهان زیربنایی بوده و عوامل مؤثر بر آن شامل تمایلات و ظرفیت افراد برای تسهیم آنچه می‌دانند و برای استفاده از آنچه آن‌ها یاد می‌گیرند است (Holste & Fields, 2010). برخی از پژوهشگران معتقدند، نتایج رفتارهای تسهیم دانش به‌طور غیرمستقیم باعث بهبود عملکرد سازمانی شده و قابلیت نوآوری را در سازمان بهبود می‌بخشد (Kuo & Young, 2008). هدف تسهیم دانش خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن دانش در بهبود وضع موجود است (Kuranchie, 2010). تسهیم دانش می‌تواند هزینه‌های سازمان‌ها را کاهش دهد و در صورت غفلت از آن، هزینه‌های سازمان به علت تکرار تجربه‌های گذشته افزایش می‌یابد (Wang & Wang, 2010). همچنین به فعالیتی نظام‌مند، به‌منظور مبادله

دانش، اطلاعات و تجربه در میان اعضای یک گروه یا سازمان، یا فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به‌منظور حل مطلوب‌تر مسائل سازمان نسبت به گذشته اطلاق می‌شود (Young & Wo, 2008). از سوی دیگر وضعیت و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده و به‌سرعت در حال تغییر است به‌گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به‌مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌هاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. به نظر اندیشمندان این عرصه، حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان به کمک مدیریت دانش و اشتراک آن امکان‌پذیر است به‌گونه‌ای که بتوان پیوسته به خلق دانش‌های نو در سازمان دست یافت (Ramezani, 2012). امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان می‌کنند که برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند (Mu, 2015). در نتیجه دانش سازمانی هر آن چیزی است که افراد سازمان درباره فرآیندها، محصولات، خدمات، مشتریان، بازار و رقبای سازمان می‌دانند به‌طوری‌که سازمان می‌تواند از دانش ذخیره شده برای برطرف کردن طیفی از مشکلات از قبیل تولید محصول جدید، برنامه‌ریزی تبلیغات و رسیدگی به شکایات مشتری استفاده کند. مدیریت دانش همچنین موجب افزایش کارایی داخلی، هماهنگی خدمات مشتریان و سودآوری کلی می‌شود. دانش سازمانی از طریق ارائه محیط بهبودیافته برای توسعه دانش جدید و استفاده از تجربه حل مسائل، ارزش‌آفرینی می‌کند (Patma et al., 2017). لذا می‌توان، اشتراک دانش را به‌عنوان ابزاری برای دستیابی سازمان به دانش دانست که منجر به تغییر در رفتار و عملکرد سازمان شده و قابلیت‌های سازمان را برای پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی و خلق نوآوری افزایش می‌دهد (Zhang et al., 2019). یافته‌های پژوهش دیگری که توسط (Jalisi & Latifil, 2019) انجام شد و در این در پژوهش آن‌ها به بررسی رابطه مدیریت دانش و نوآوری در سازمان پرداختند، نشان داده است که اشتراک دانش، استفاده از دانش و نگهداری دانش به‌ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر متغیر نوآوری هستند. (Patma et al., 2017) در پژوهشی رابطه بین توانایی‌های مدیریت دانش و اشتراک آن بر نوآوری محصول را موردبررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که قابلیت زیرساخت دانش و اشتراک آن تأثیر مثبت و معنادار بر توانایی فرایندی دانش و نوآوری محصول دارد. (Sing et al., 2019) نیز در پژوهشی ارزش دانش مدیران عالی و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش را بر نوآوری باز و عملکرد سازمانی موردبررسی قرار دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که ارزش دانش مدیران بالادست و شیوه‌های

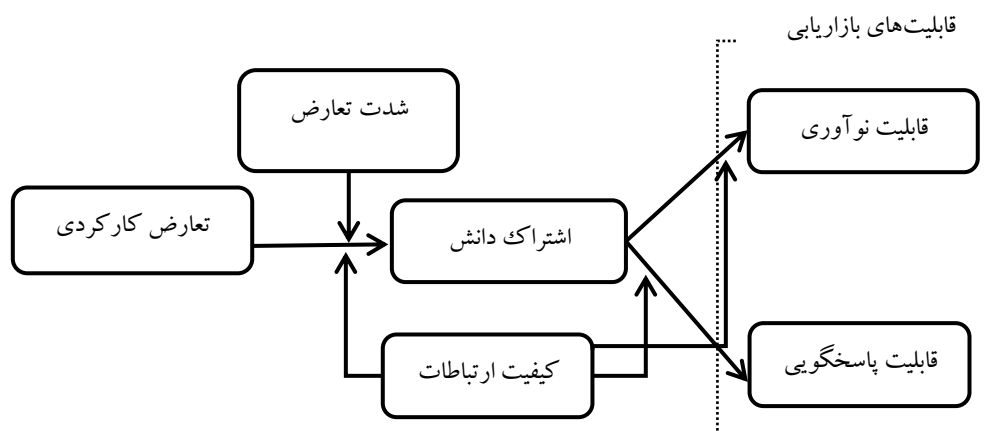
اشتراک‌گذاری دانش بر نوآوری باز تأثیر می‌گذارد و نوآوری باز به‌نوبه خود بر عملکرد سازمان و قابلیت پاسخگویی آن به تغییرات محیطی تأثیرگذار است. (Muhammed & Zaim, 2020) در پژوهشی به بررسی تأثیر اشتراک دانش همکاران و بهبود عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که هر چه قدر میزان مشارکت کارکنان در رفتار به اشتراک‌گذاری دانش با همتایان آنان افزایش یابد، تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری و مالی سازمان خواهد داشت. با توجه به مطالب ارائه‌شده، فرضیه ششم و هفتم پژوهش به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ششم: اشتراک دانش بر قابلیت‌های نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه هفتم: اشتراک دانش بر قابلیت پاسخگویی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب گفته‌شده، پژوهش حاضر از مدل مفهومی که در شکل (۱) نشان داده‌شده است پیروی می‌کند. تأثیر تعارضات کارکردی و شدت آن بر اشتراک دانش میان اعضا و کارکنان سازمان، با نقش تعدیل‌کننده کیفیت ارتباطات، بر قابلیت‌های بازاریابی در سازمان‌هایی که در زمینه خدمات فعالیت دارند از اهمیت بسزایی برخوردار است. درک روابط بین این مفاهیم و ارزشی که می‌تواند برای سازمان به لحاظ ایجاد و مزیت رقابتی از طریق قابلیت‌های نوآوری و پاسخگویی به تغییرات محیطی ایجاد نماید بسیار ارزشمند است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Tang et al., 2017)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، بر اساس هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد و به‌طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان هتل درویشی مشهد به تعداد ۳۳۵ نفر تشکیل داد و ۱۷۹ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده به عمل آمد، برای متغیر شدت تعارض کارکردی، پرسشنامه آماسون (۱۹۹۶)، تعارض کارکردی روثاس و همکاران (۱۹۹۷)، توماس و اشمیت (۱۹۷۶)، اشتراک دانش وو و لین (۲۰۱۳)، قابلیت نوآوری موی و فارمباخ (۲۰۱۲)، قابلیت پاسخگویی گو و همکاران (۲۰۰۸) و کیفیت ارتباطات کراسبی و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شده است. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن موردبررسی اساتید و متخصصان در این حوزه قرار گرفت و با توجه به نظرات و پیشنهادها آنان اصلاحات لازم بر روی سنج‌ها انجام شد و پس از تأیید مورد استفاده قرار گرفت. در پایان برای سنجش و مدلسازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. برای برازش و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌های ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر نرمال است. بررسی برازش مدل، در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شد که در بخش تحلیل داده‌ها بررسی و توضیح داده می‌شود.

تحلیل داده‌ها

برازش مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. برای سنجش پایایی مدل به بررسی پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ پرداخته شده است. روایی پرسشنامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدلسازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (Mohsenin & Esfidani, 2015). مقدار AVE مربوط به سازه‌های مدل و نتایج پایایی‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): روایی و پایایی پرسشنامه به تفکیک هر متغیر

متغیر	روایی همگرا AVE	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
تعارض کارکردی	۰/۵۸۷	۰/۷۰	۰/۸۰۳
تناوب تعارض	۰/۶۶۶	۰/۷۴۲	۰/۸۵۴
اشتراک دانش	۰/۶۶۱	۰/۸۹۷	۰/۹۲۱
کیفیت رابطه	۰/۵۲۲	۰/۸۸۲	۰/۹۰۶
قابلیت نوآوری	۰/۶۶۱	۰/۸۲۷	۰/۸۸۶
قابلیت پاسخگویی	۰/۷۰۷	۰/۷۸۷	۰/۸۷۸

همان‌طور که در جدول (۱) مشخص است، همه متغیرها از پایایی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است. در نتیجه، نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار، برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند همچنین با توجه به جدول (۱)، AVE همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ (Fornell & Larcker, 1981) بوده و در نتیجه روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود (Davari & Rezazadeh, 2013). نتایج روایی واگرا در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): همبستگی میان متغیرها و مقادیر AVE

متغیر	اشتراک دانش	تعارض کارکردی	شدت تعارض	قابلیت نوآوری	قابلیت پاسخگویی	کیفیت ارتباطات
اشتراک دانش	۰/۸۱۳					
تعارض کارکردی	۰/۴۰۱	۰/۷۶۶				
شدت تعارض	۰/۱۲۰	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶			
قابلیت نوآوری	۰/۴۸۰	۰/۳۴۶	۰/۱۴۸	۰/۸۱۳		
قابلیت پاسخگویی	۰/۴۰۳	۰/۳۸۰	۰/۱۷۳	۰/۴۵۱	۰/۸۴۱	
کیفیت ارتباطات	۰/۳۵۴	۰/۳۶۳	۰/۱۸۳	۰/۲۸۸	۰/۴۲۴	۰/۷۲۳

همان‌گونه که از جدول (۲) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص هست، مقدار جذر AVE متغیرها در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی مدل در حد مناسبی است.

برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این پژوهش از ضرایب R Squares یا R² و معیار Q² استفاده می‌شود. R² معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد و هرچه بالاتر باشد مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است. Q² معیاری است که توسط استون و گیرز (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل توسط این معیار سنجیده می‌شود. مقادیر ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای تعیین قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن است (Davari & Rezazadeh, 2013). مقادیر R² و Q² برای سازه‌های مدل در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴): شاخص‌های R² و Q²

متغیر	شاخص اشتراک (Communality) Q ² = 1 - SSE/SSO	ضریب تعیین R ²
تعارض کارکردی	۰/۲۴۵	–
شدت تعارض	۰/۳۳۴	–
اشتراک دانش	۰/۵۰۹	۰/۲۵۴
کیفیت رابطه	۰/۳۶۹	–
قابلیت نوآوری	۰/۴۲۴	۰/۲۸۶
قابلیت پاسخگویی	۰/۳۹۷	۰/۲۹۲

هرچه مقادیر R² مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول (۴)، مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود. هرچه مقادیر Q² مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر دارد. با توجه به جدول (۴) و

مقادیر به دست آمده برای سازه‌های مدل می‌توان گفت که برازش قوی مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

برازش کلی مدل

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی از طریق معیار GOF که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴)، ارائه شده است، استفاده می‌شود (Tenenhaus, Amato & Vinizi, 2004). این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌گردد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

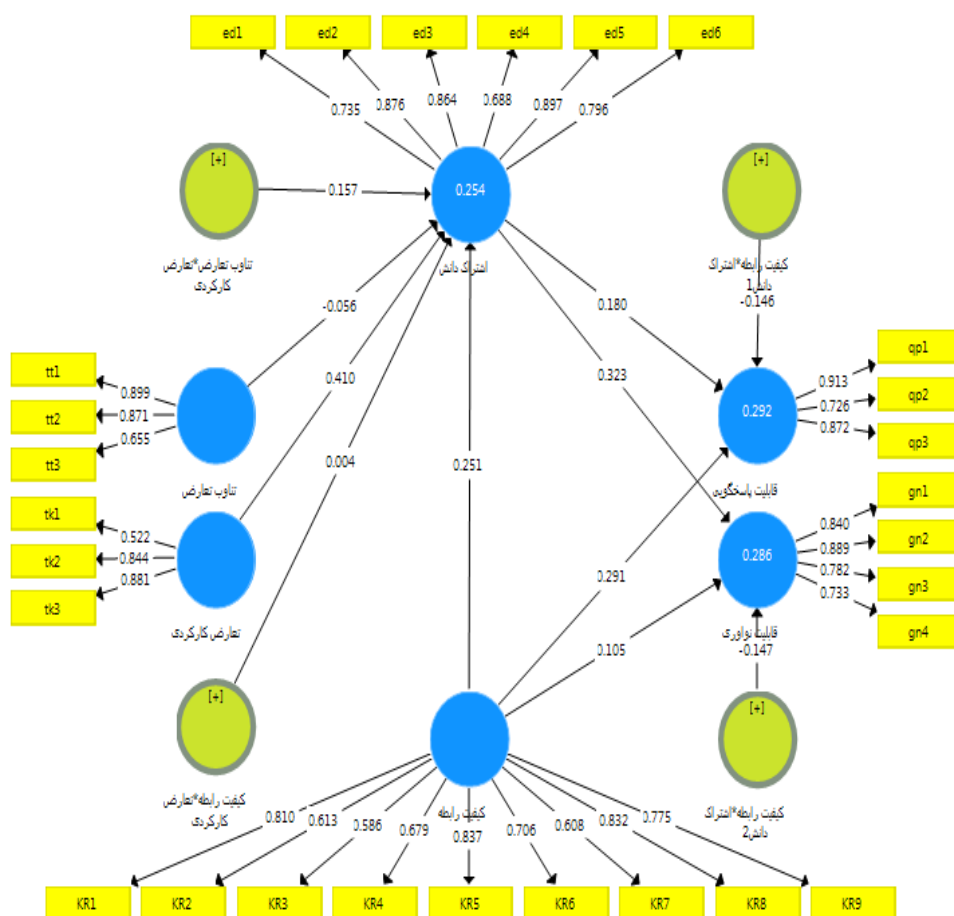
به‌طوری که communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه هست و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. مقدار GOF مدل عبارت است از:

$$GOF = \sqrt{0/379 \times 0/277} = 0/324$$

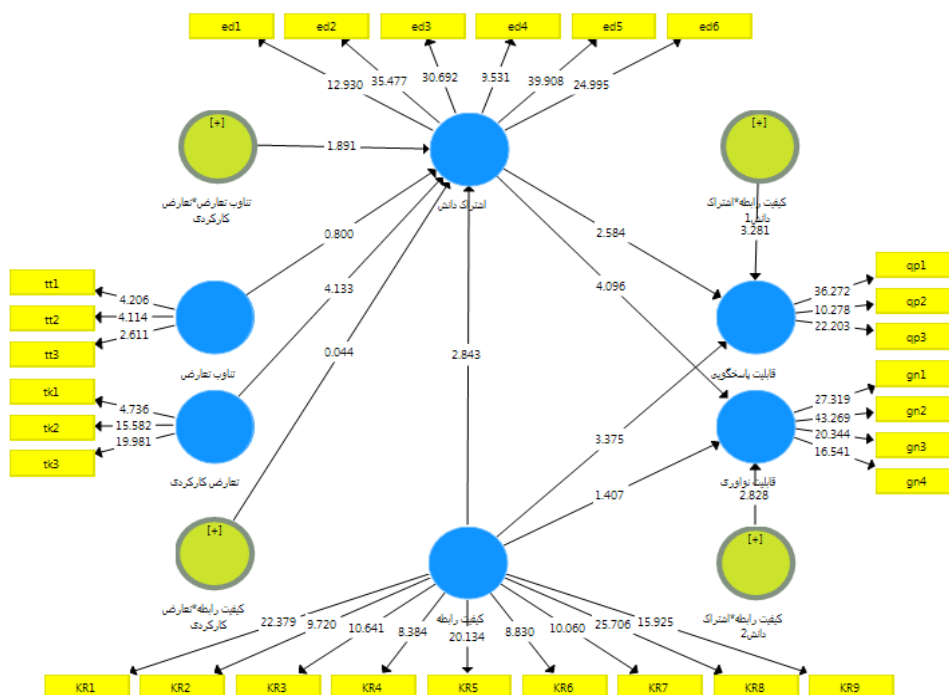
با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. مقدار به دست آمده ۰/۳۲۴ برای GOF نشان از برازش کلی قوی برای مدل دارد (Wetzels, Odekerken-Schroder & Van oppen, 2009).

آزمون فرضیه‌های پژوهش

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t)، در بازه بیشتر از ۱/۹۶ مثبت باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (Vinizi, Trinchera & Amato, 2010). ضرایب معناداری و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل (۲) و (۳) آمده است.



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل (۳): مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

با توجه به مقدار ضریب معناداری و ضرایب استاندارد شده به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
تعارض کارکردی ← اشتراک دانش	۰/۴۱	۴/۱۳	پذیرش
تعارض کارکردی ← اشتراک دانش (شدت تعارض تعدیلگر)	۰/۱۵۷	۱/۸۹۱	عدم پذیرش
تعارض کارکردی ← اشتراک دانش (کیفیت ارتباطات تعدیلگر)	۰/۰۰۴	۰/۰۴۴	عدم پذیرش
اشتراک دانش ← قابلیت پاسخگویی	۰/۱۸	۲/۵۸۴	پذیرش
اشتراک دانش ← قابلیت نوآوری	۰/۳۲۳	۴/۰۹۶	پذیرش
اشتراک دانش ← قابلیت پاسخگویی (کیفیت ارتباطات تعدیلگر)	۰/۱۴۴	۲/۰۱۳	پذیرش
اشتراک دانش ← قابلیت نوآوری (کیفیت ارتباطات تعدیلگر)	۰/۶۴۶	۵/۳۵۰	پذیرش

بحث و نتیجه

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر تعارض کارکردی و اشتراک دانش بر قابلیت‌های بازاریابی با نقش تعدیلگری کیفیت ارتباطات در هتل درویشی شهر مشهد بوده است. همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش مشخص گردید، تعارض کارکردی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک دانش بین کارکنان هتل درویشی مشهد دارد که این یافته همسو با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) و چن و همکاران (۲۰۱۱) بوده است. مادامی که کارکنان برای انجام وظایف به یکدیگر وابسته باشند، تعارض در کار ایجاد خواهد شد که این امر آنان را وادار به برقراری ارتباط و سپس انتقال تجربیات و مشکلات موجود به یکدیگر خواهد کرد که این امر منجر به افزایش سطح اشتراک دانش خواهد شد. به بیانی دیگر می‌توان گفت، چنانچه مدیران هتل در جهت رفع موانع اشتراک دانش و تسهیل درک بهتر قوانین و مقررات برای فهم آسان و در نتیجه اشتراک سطح دانش موردنیاز کارکنان عمل نمایند، تعارضات غیرکارکردی کاهش یافته و زمینه اشتراک دانش بهتری فراهم می‌گردد. توجه به افزایش روحیه تعهد و وفاداری کارکنان به هتل توسط مدیران موجب توجه بیشتر کارکنان به پیامدهای رفتاری آنان در محیط کار خواهد شد، به‌طوری که کارکنان تأثیر عملکرد خود بر وظایف دیگر کارکنان را در نظر گرفته و بدین ترتیب دانش، تجربه و تخصص خود را در هنگام بروز تعارضات با دیگران به اشتراک می‌گذارند. از این‌رو به‌منظور به حداقل رساندن تعارضات و تبدیل آن به مباحث اثربخش، شایسته است مدیریت این سازمان خدماتی، سازوکار لازم جهت انجام فعالیت‌های گروهی را در بین کارکنان ایجاد کند و در این راستا برای انجام فعالیت‌های تیمی، در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ارزش بیشتری نسبت به فعالیت‌های فردی اختصاص دهند. یکی از عواملی که می‌تواند تعارض اثربخش را در جامعه مورد مطالعه ایجاد کند، جابجایی کارکنان در مشاغل مختلف برحسب توانمندی‌های فردی است تا از این طریق آنان با وظایف بخش‌های مختلف آشنا و در موقعیت‌های مختلف قرار گیرند. این امر نه تنها می‌تواند نشاط بیشتری را به همراه آورد، بلکه از یکنواختی شغلی که گاه موجب بدخلقی در روابط با دیگر کارکنان و کاهش بهره‌وری می‌شود جلوگیری می‌کند. مدیران باید به این نکته توجه کنند که تقویت حس همدلی هنگام بروز تعارض منجر به بهبود سطح دانش و اشتراک دانش خواهد شد. از طرفی دیگر، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، اثر تعدیلگری شدت تعارض بر رابطه بین تعارض کارکردی و اشتراک دانش بین کارکنان هتل درویشی مشهد تأیید نشد. این یافته از نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) حمایت نمی‌کند. سفری و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که بین مدیریت دانش و تعارض سازمانی همبستگی منفی وجود دارد. عدم تأیید این فرضیه را شاید بتوان به دلیل تفاوت در جامعه آماری این پژوهش با پژوهش (Tang et al., 2017) دانست. با این حال شدت در تعارض

را زمانی می‌توان متصور نمود که کارکنان در جو رقابتی درون‌سازمانی مخرب در حال کار هستند و مدیریت امکان کنترل فضای تعارض را ندارد. لذا در صورتی که مدیران امکان تعامل کارکنان درگیر در تعارض را با خود ایجاد نمایند، شدت تعارضات در بین کارکنان کاهش پیدا می‌کند. علاوه بر این عدم شفافیت و دو پهلو بودن قوانین و دستورالعمل‌ها می‌تواند موجبات شدت تعارضات را به وجود آورد که این مهم نیازمند بازنگری در آئین‌نامه‌ها و ابهام‌زدایی از فرایندهای کاری است. باین حال به‌منظور کاهش شدت تعارضات بین کارکنان می‌توان شخصیت‌های اخلاقی در هتل را شناسایی و مورد تقدیر قرار داد تا بدین ترتیب اخلاق محوری به‌عنوان یک ارزش شناخته شود و تعارضات مخرب کاهش یابد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، نقش تعدیلگری کیفیت ارتباطات بر رابطه بین تعارض کارکردی بر اشتراک دانش مورد تأیید قرار نگرفت. این یافته با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) همراستایی ندارد. به بیانی دیگر اشتراک دانش در بین کارکنان در هنگام بروز تعارضات کارکردی انجام خواهد گرفت حتی اگر نحوه ارتباطات کارکنان با یکدیگر از کیفیت بالایی برخوردار نباشد. کیفیت ارتباطات بین کارکنان شاخصی مهم در صنایع خدماتی مانند هتلداری است و از این رو مدیران هتل، می‌بایست جوی اخلاقی، دوستانه و مبتنی بر همکاری ایجاد و در مقابل می‌بایست آنچه منجر به جو رقابتی مضر و غیراخلاقی را می‌شود را منع نماید تا از این طریق افزایش همبستگی در بین کارکنان محقق شده و منجر به بهبود کیفیت ارتباطات اثربخش گردد. از طرفی دیگر طبق یافته‌های پژوهش حاضر، اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت پاسخگویی بین کارکنان هتل درویشی مشهد دارد که این یافته، با نتایج احسان‌فر و گروسی (۲۰۱۶) و تانگ و همکاران (۲۰۱۷) همراستایی دارد. این یافته نشان می‌دهد مادامی که کارکنان دانش و تخصص خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، توانمندی هتل در پاسخگویی به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان افزایش خواهد یافت و این امر بهبود سطح عملکرد رقابتی را در مقایسه با سایرین به همراه دارد. لذا به مدیران هتل توصیه می‌شود جهت ایجاد این مزیت رقابتی بستر لازم جهت اشتراک دانش و اطلاعات را بین کارکنان در سطوح مختلف فراهم کنند. مشوق‌های دانشی امری مهم در اشتراک دانش است، از این رو ضروری است به رفتار اشتراک دانش کارکنان واکنش نشان داده شود و کارکنانی که بیشترین دانش مؤثر را در پایگاه‌های دانشی مستند نموده‌اند، تشویق و تقدیر شوند. به‌منظور دستیابی به نظام مدیریت دانش اثربخش، مدیران و سرپرستان نقش کلیدی دارند و در حقیقت آنان می‌بایست نخستین افرادی باشند که در فرایند اشتراک دانش ورود پیدا می‌کنند تا از این طریق انگیزه اشتراک دانش بین کارکنان تقویت شود. فناوری اطلاعات امری مهم در اشتراک دانش و به‌طور کلی اشتراک دانش است. لذا به‌منظور استقرار نظام

مدیریت دانش ضروری است در زمینه برنامه‌ریزی و تهیه ابزارهای فن‌آوری اطلاعات سرمایه‌گذاری و زیرساخت‌های لازم جهت مستند کردن دانش و تجربیات کارکنان تهیه تا امکان دسترسی به دانش آنان در هر لحظه میسر باشد. طبق یافته‌های دیگری از پژوهش حاضر، اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت نوآوری بین کارکنان هتل درویشی مشهد دارد. این یافته با نتایج لطیفی جلیسه و همکاران (۲۰۱۹)، رمضانیان و همکاران (۲۰۱۹)، سینگه و همکاران (۲۰۱۹)، مارکوویکو و باقرزاده (۲۰۱۸)، میرکمالی و همکاران (۲۰۱۸) و پاتما و همکاران (۲۰۱۷) همراستایی دارد. این یافته نشان می‌دهد، با افزایش تبادل اطلاعات، تجربیات و دانش و تخصص بین کارکنان، افق‌های جدیدی در ارائه خدمات متمایز پیش روی هتل قرار خواهد گرفت که این امر سطح نوآوری هتل را در ارائه خدمات با کیفیت در مقایسه با سایر هتل‌ها افزایش خواهد داد. با توجه به اینکه مبحث مدیریت دانش موضوعی نو و نا آشنا برای برخی کارکنان می‌باشد، ضروری است کارگاه‌هایی در این زمینه برای آشنایی کارکنان با نتایج اشتراک دانش و نیز نحوه مستند کردن دانش کارکنان در هتل برگزار شود. به‌منظور اشتراک مؤثرتر دانش ضروری است سازوکاری فراهم شود تا افراد دانش و تجربیات خود را به‌طور مستند از طریق ابزارهایی مانند پست الکترونیک و یا شبکه‌های اجتماعی که به‌راحتی در دسترس قرار دارد ذخیره‌سازی کنند. جهت توسعه اشتراک دانش می‌بایست آن را در فرهنگ سازمان جایگذاری نمود و در حقیقت از آن به‌عنوان یک ارزش یاد کرد. لذا می‌بایست اشتراک دانش به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان شناخته‌شده و تشویق یا تنبیه کارکنان چه در زمینه مادی و چه معنوی بر اساس آن نیز صورت پذیرد. طبق یافته دیگری از پژوهش حاضر، کیفیت ارتباطات، تأثیر اشتراک دانش بر قابلیت پاسخگویی بین کارکنان هتل درویشی مشهد را تعدیل می‌کند که با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷)، همراستایی دارد. از این‌رو هنگامی که مدیران هتل سازوکار اشتراک دانش را بین کارکنان فراهم نمایند، افزایش سطح کیفیت ارتباطات در بین کارکنان، آنان را به حفظ شرایط موجود وامی‌دارد که این امر توان پاسخگویی هتل به همسویی با تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد. همچنین، توصیه می‌گردد به‌منظور بهبود کیفیت ارتباطات در هتل، تهیه منشور اخلاقی در اولویت قرار گیرد و تلاش برای اجرا و التزام به آن صورت گیرد. ایجاد روابط دوستانه در بین کارکنان یکی دیگر از عواملی است که هتل می‌تواند با ایجاد موقعیت‌هایی مانند برگزاری جشن‌ها و اردوهای تفریحی به تقویت روابط کارکنان کمک نماید. یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های کیفیت بالا در ارتباطات سطح اعتماد طرفین به یکدیگر می‌باشد. بر این اساس اگر فرد نسبت به همکاران خود و یا مدیران هتل اطمینان به‌خیرخواهی از سوی آنان داشته باشد ارتباطات مؤثرتری

در بین آنان شکل خواهد گرفت. از این رو ضروری است تا هتل نسبت به بهبود فضای روابط کاری و همچنین عدم تبعیض و رعایت عدالت در برابر کارکنان توجه کامل را مبذول نماید. بر اساس یافته دیگری از نتایج پژوهش حاضر، کیفیت ارتباطات، تأثیر اشتراک دانش بر قابلیت نوآوری بین کارکنان هتل درویشی مشهد را تعدیل می‌کند. این یافته از پژوهش با نتایج تانگ و همکاران (۲۰۱۷) همراستا است. طبق این یافته از پژوهش، هنگامی که جو رقابتی مناسب بین کارکنان وجود داشته باشد و کارکنان دارای ارتباطات خوبی با یکدیگر باشند، اشتراک دانش به میزان قابل توجهی در سطوح مختلف ساختار هتل جریان داشته و این امر منجر به افزایش نوآوری خواهد شد. بها دادن و قدر دانی کردن مدیران، از کارکنانی که شاخص در رعایت ارزش‌های اخلاقی در ارتباطات یا کارکنان هستند، می‌تواند رعایت ارزش‌های اخلاقی را در محیط کاری نهادینه نماید. یکی دیگر از مهمترین ابعاد کیفیت ارتباطات، نحوه برخورد مدیران ارشد با پرسنل می‌باشد که می‌بایست مورد توجه مدیران واقع گردد، زیرا کارکنان سبک ارتباطی و احترامی را که مدیران نسبت به کارکنان ابراز می‌نمایند، درک نموده و به عنوان یک ارزش اخلاقی ملاک رفتار خود قرار خواهند داد. به منظور بهبود سطح تعامل کارکنان با یکدیگر، ضروری است عدالت سازمانی در ابعاد مختلف مورد توجه جدی سازمان قرار گیرد تا موجب ایجاد رفتارهای خصمانه در بین کارکنان فراهم نشود.

پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

به منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر پیشنهاد می‌گردد محققان آینده عوامل بازدارنده اشتراک دانش را در سطح مدیران و کارکنان در هتل‌ها مورد بررسی قرار دهند. همچنین پژوهش در جامعه آماری بزرگ‌تر و با در نظر گرفتن متغیرهایی مانند سن و جنسیت، جو و فرهنگ سازمانی و حمایت‌های مدیریتی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر و یا متغیرهایی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی و انگیزش به عنوان متغیرهای میانجی، روابط موجود در مدل مفهومی پژوهش را مورد تعدیل و مداخله قرار داده و بررسی نمایند.

References

- Akram, T.; Lei, S.; Hussain, S. T.; Haidar, M. J., & Akram, M. W. J. F. B. J. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? a case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Furter Business Journal*, 2(2), 116-126.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.

Brown, J. R.; Lusch, R. F., & Smith, L. P. (1991). Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(6), 15–26.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: do the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

Chang, W.; Park, J. E. & Chaib, S. (2009). How does CRM technology transform into organizational performance? a mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.

Chen, G.; Sharma, P. N.; Edinger, S. K.; Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.

Chatar Anbarin, N. (2015). *The relationship between work-family conflict and organizational commitment or job satisfaction*, Tehran: master thesis in transformation management, Allameh Tabatabaei university of management and accounting. (in Persian)

Chen, Z. J.; Zhang, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the underlying, processes between conflict and knowledge sharing: a work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1005-1033.

Corn, S. (2018). *Superiors' conflict management behaviors and its relationship to their level of communicative competence*. a thesis presented to the graduate faculty of the university of Akron.

De Bruin, L.; Roberts-Lombard. M., & De Meyer-Heydenrych. C. (2020). Internal marketing service quality and perceived customer satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.

De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309–328.

Demching, B. (2020). *A holistic conceptual model of organizational knowledge management maturity of finance and economics*, ulananbaatar, monogolia, DOI: 1034190KM-20. 089.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Ehsanfar, G., & Grossi, E. (2016). The effect of customer knowledge on organizational performance with regard to the role of customer relationship management and marketing capabilities in insurance companies. *Insurance Research Journal*, 31(4), 49-72. (in Persian)

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39, 29-50.

Forster, N. (2005). *Maximum performance*, Edward Elgar Cheltenham, UK.

Gu, F. F.; Hung, K., & Tse, D. K. (2008). When does Guanxi matter? issues of capitalization and its dark sides. *Journal of Marketing*, 72(4), 12–28.

Hameed, W. U.; Nisar, Q. A, & Wu, H. C. (2021). Relationship between external knowledge, internal innovation, firm open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistan hotel industry. *International Journal of Hospitality management*, 92,102745.

Henseler, J.; Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances In International Marketing*, 20, 277-319.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.

Hu, G.; Sher, W., & Pheng, S. L. (2017). Factor affecting effective communication between building clinet and maintenance contractor. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 240-251.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 530–557.

Kasl, E.; Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: a research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavior Science*, 33(2), 227–246.

Kay, J. (1993). Foundations of corporate success. New York, NY: Oxford University Press.

Krasnikov A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing research and development and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.

Kuranchie, F. K. (2010). *The effect of customer relationship marketing on customer retention in the Ghanaian banking sector: a case of intercontinental bank Ghana limited*.

Kuo, F. Y., & Young, M. L. (2008). Predicting knowledge sharing practices through intention: a test of competing models. *Journal of Computers in Human Behavior*, 24(6). 2697-2722.

Lee, R. P.; Chen, Q.; Kim, D., & Johnson, J. L. (2008). Knowledge transfer between multinational corporations' headquarters and their subsidiaries: influences on and implications for new product outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 1–31.

Latifi Jaliseh, S.; Kheirandish, M., & Afsharipoor, A. (2019). Meta-analysis of the relationship between knowledge management and innovation in the organization with emphasis on the dimensions and variables of mediation. *Information Processing and Management*, 34 (4), 1668-1668. (in Persian)

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.

Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333–358.

Markovica, S., & Bagherzadehb, M. (2018). How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, 88, 173–186.

Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1118–1129.

Mele, C. (2011). Conflict and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377–1385.

Mirkamali, M.; Lotfi, A., & Babaei Manghari, M. M. (2018). The relationship between knowledge sharing and the tendency to organizational innovation in Amol university of new technologies. *Scientific Studies*, 4(14), 83-98. (in Persian)

Mohsenin, Sh., & Esfidani, M. R. (2014). *Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software*. Tehran: Kind book published. (in Persian)

Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.

Mooi, E. A., & Frambach, R. T. (2012). Encouraging innovation in business relationships – a research note. *Journal of Business Research*, 65, 1025–1030.

Moroz, Q. V. (2020). Model of self-organizing knowledge representation and organizational knowledge transformation. *American Journal of Artificial Intelligence*, 1(4), 1-19.

Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.

Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Emerald Publishing Limited*, ISSN 1367-3270.

Nemeth, C., & Rogers, J. (1996). Dissent and the search for information. *British Journal of Social Psychology*, 35(1), 67–76.

Nisi, A., & Namaki, A. (2010). Investigating the relationship between knowledge dissemination (knowledge sharing) and organizational learning levels between staff of Shahid Chamran university of Ahvaz. *Journal of Educational Sciences*. (in Persian)

Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652

Patma, T. S.; Djajanto, L. & Mauludin, H. (2017). *The relationship between knowledge management capabilities and product innovation and its impact on marketing performance*, 2nd international conference on accounting, management, and economics.

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations (4th ed.)*. New Brunswick, NJ: Transaction.

Rahim, M. A.; Zhao, J. H.; Yu, C. S.; Chan, K. W.; Kwok, W. Y.; Alves, M. G.; Lee, C. W.; Rahman, M. S.; Ferdausy, S., & Rene, V. W. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.

Ramezani, M. R.; Moradi, M., & Basakzadeh, N. (2012). The effect of knowledge sharing process and knowledge absorption ability on innovation capability. *Public Management Perspectives*, 3(11), 91-111. (in Persian)

Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 335-375.

Qammachab, N. (2015). *The mediating role of knowledge sharing on relationship between IT capability and IT support as predictors of innovation performance: an Empirical study on mobile companies in Iraq*. 3rd GLOBAL conference on business, economics, management and tourism, Rome, Italy.

Safari, M. (2015). *A study of the relationship between knowledge management and organizational conflict in Mehr Golestan data farmers company*, 7th national conference and the first international conference on knowledge management, Tehran, oil, gas and petrochemical information institute. (in Persian)

- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 335-375.
- Seonghye, L.; Hae, Y., & Jeongil, C. (2021). Service design management and organizational innovation performance. [https:// dx. Doi. Org/ su 13010004](https://dx.doi.org/su13010004).
- Singh, S. K.; Guptab, S.; Bussoc, D., & Kambojd, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, *open innovation and organizational performance*. (in Press).
- Sita, N.; Kumaraswamy, K., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308–322.
- So, K.; King, C.; Sparks, B., & Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands: the role of customer engagement, *J. Serv. Manag.*, 27(2), 170–193.
- Singh, S. K.; Guptab, S.; Bussoc, D., & Kambojd, S. (2019). *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*. (in Press).
- Tenenhaus, M.; Amato, S., & Esposito Vinizi, V. (2004). A global goodness –of fit index PLS structural equation modeling. *In proceeding of XLII SIS Scientific Meeting*, 739-742.
- Thuong, P. T., & Xiaorong, F. (2017). Influence of functional conflicts on marketing in channel relationship.
- Vinizi, V. E.; Trincera, L., & Amato, S. (2010). *PLS path modeling: from foundations to resent developments and open issues for model assessment and improvement*. Handbook of partial least squares, 47-82
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Journal homepage Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Wang, T.; Wu, J.; Gu, J., & Hu, L. (2020). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *Conflict Management*, 1044-4068.
- Wajda, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*.79. 102-110.

Wetzels, M.; Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33 (1), 177-195.

Wu, L. W., & Lin, J. R. (2013). Knowledge sharing and knowledge effectiveness: learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 672-686.

Yang, H. L., & Wu, T. C. T. (2008). Knowledge sharing in an organization. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128-1156.

Zawislak, P. A.; Alves, A. C.; Tello-Gamarra, J. T.; Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-27.

Zhang, C.; Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.

Zhang, C.; Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2019). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.

ارائه چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

ناصر مطهری فریمانی*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

اعظم مدرس

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه فردوسی مشهد

نیلوفر جهان‌آرا

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه فردوسی مشهد

DOI: 10.22067/tmj.2021.31138.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

توانایی تشخیص و کسب دانش ضمنی خبرگان در رویه مرسوم پویای محیطی، مزیت رقابتی مهمی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. هدف این مطالعه ارائه چارچوبی است که بتوان با کمک آن به دانش ضمنی خبرگان، در جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی پی برد. از این رو پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد تحلیل محتوا و تفسیری به این موضوع پرداخته است. بدین منظور ابتدا مصاحبه عمیق با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری در جهت شناسایی نقایص SWOT انجام شد. با استفاده از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۱ کد به عنوان نقایص SWOT به دست آمد که این کدها با رویکرد باز و سپس با رویکرد محوری (تحلیل محتوا) دسته‌بندی شدند. به منظور ارائه راهکارها و ابزارها جهت رفع و پیشگیری نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد و در نهایت با تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها، چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان ارائه شد. اقدامات در این چارچوب مشتمل بر سه مرحله قبل از مصاحبه، مصاحبه و پس از مصاحبه است. چارچوب پیشنهادی، راهکارها و ابزارهایی را به منظور پی بردن به دانش ضمنی خبره و شناسایی محیط خارجی در هر مرحله معرفی می‌کند؛ بنابراین با به کارگیری چارچوب پیشنهادی، می‌توان به دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها دست یافت. چارچوب پیشنهادی حاصل از تحقیق حاضر می‌تواند مورد توجه برنامه‌ریزان سازمانی قرار گیرد تا با برنامه‌ریزی صحیح و آگاهی کامل از نقایص در راه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها امکان پویای بهتر محیط را فراهم آورند و از فرصت‌ها بهره‌برداری و از تهدیدات اجتناب کنند.

کلیدواژه‌ها: دانش ضمنی، پویای محیطی، فرصت، تهدید، تحلیل تفسیری.

مقدمه

مدیریت دانش ازجمله مباحثی است که امروزه برای شرکت‌ها و سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ همچنان که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سمت جهانی‌شدن پیش می‌روند با سطح بالاتری از رقابت‌پذیری مواجه می‌شوند و دنیای پررقابت امروز، سازمان‌ها را واداشته که برای موفقیت و بقا در رقابت تنگاتنگ، دانش خود را به شکل مؤثرتر و بهتری اداره کنند (Akhavan & Yazdanimoghadam, 2013). دانش، تبلور ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفاهیم و تجربی است که از ذهن انسان سرچشمه گرفته و مبتنی بر اطلاعاتی است که بر باورها و ارزش‌های شخصی به قضاوت یا عمل منجر می‌شود (Sarmento, 2005). صاحب‌نظران دانش را به شکل‌های مختلف تقسیم‌بندی می‌کنند. گاهی دانش به دو دسته دانش صریح و ضمنی تقسیم می‌شود. دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال است و می‌توان آن را به راحتی با کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد در قالب نوشته، تصویر مدون و کدگذاری کرد (Mrilhas & Joberto, 2018). دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزش و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و جایگاه آن در ذهن آدمی است (Nonaka, 1994). دانش ضمنی نقطه شروع کلیه دانش‌ها است و بنا بر ماهیت منحصربه‌فردش، پدیدآورنده ارزشی راهبردی است (Bhardwaj & Monin, 2006). با این وجود، به‌طور کلی دانش ضمنی در رده بسیار مهم قرار دارد، زیرا منبع مهم کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌هاست و برای ساخت تصمیمات درست کسب و کار و نوآوری حیاتی است (Koskinen & Vanharanta, 2002). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش آن‌ها در مورد نحوه انجام امور، دارایی مهمی قلمداد می‌شود که باید همانند دیگر دارایی‌های ارزشمند سازمان، آن را مدیریت کنند (Akhavan, 2015). از این رو یک بخش کلیدی و مهم در تمام فعالیت‌های سازمان، با عنوان اکتساب دانش شکل گرفته است (Afrazeh, 2005). در واقع می‌توان اکتساب دانش را مجموعه عملیات و فرآیندهایی دانست که توسط آن‌ها دانش و به‌ویژه دانش ضمنی فرد خبره استخراج شده، تا در حل مسائل از آن‌ها بهره‌گیری شود (Akhavan & Dehghani, 2015). اکتساب دانش ضمنی یکی از ناشناخته‌های مسیر مدیریت دانش است که هنوز راه حل مدونی برای کسب و مدیریت آن ارائه نشده است چرا که به علت پیچیدگی‌های دانش ضمنی، سازمان‌ها تمایل چندانی برای اکتساب آن از خود نشان نمی‌دهند (Akhavan & Yazdimghadam, 2011). دانش ضمنی به علت برخی از ویژگی‌های آن مانند ساختار نیافتگی موجود در ذهن افراد و تجربه محور بودن در میان انواع دانش مشکل‌ترین نوع برای اکتساب است. لذا استفاده از روش و فن که ضمن برقراری ارتباطی مناسب بتواند به شکلی کارا دانش ضمنی خبره را استخراج کند بسیار مهم است (Gandhi, 2004).

تاکنون روش‌های متعددی برای اکتساب دانش ضمنی، معرفی شده و به کار رفته‌اند. هر کدام از این روش‌ها متناسب با نیازهای مشخصی طراحی شده‌اند و بیشتر ریشه در مبانی نظری سیستم‌های خبره دارند (Motta, 2013). به عنوان نمونه، شبکه انتقال وضعیت یکی از این ابزارهای اکتساب دانش ضمنی خبرگان است. این نمودار از دو عنصر و عامل مهم تشکیل شده است: گره‌هایی که بیانگر مفاهیمی هستند که قبلاً توسط خبره شناسایی شده‌اند و ارتباط بین گره‌های منتخب با خطوط و فلش‌های موجود بین گره‌ها نمایش داده می‌شود، که بیانگر تمام رخدادها و فرآیندها فعالیت‌هایی هستند که می‌توانند منجر به انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر گردند.

مدیریت دانش با همراهی خبره سعی در شناسایی ارتباط بین گره‌ها و قدرت این ارتباط دارد (Wanger, 2002). از آنجاکه محیط خارجی بر گزینه‌های استراتژیک شرکت تأثیر می‌گذارد، از اهمیت چندانی برخوردار است (Al-Emran, Mezhuvev & kamaludin, 2021). همچنین محیط خارجی نقش حیاتی در شکل‌گیری آینده کل سازمان‌ها دارد. به منظور اینکه سازمان‌ها از رقبای خود پیشی گیرند مدیران باید به طور مداوم استراتژی‌های خود را طوری تنظیم کنند تا محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را بهتر بتوانند منعکس کنند. پس از پویش محیطی، تحلیل گران نمای کلی از محیطی که کسب و کار آن‌ها در آن قرار دارد و عواملی که ممکن است بر آن تأثیر بگذارد خواهند داشت (Quarchini, Paternostro & Trovarelli, 2020). همچنین تغییرات تکنولوژیکی، اقتصادی و محیطی، اقدامات و پاسخ‌های رقابتی به موقع و مؤثری را می‌طلبد که لازمه آن پویش محیطی مناسب است نظر به اهمیت تغییرات ذکر شده سازمان‌ها باید نسبت به پویش محیط خارجی و اکتساب دانش ضمنی حساس باشند (Wei-Tsong & Su- Ying, 2020). بررسی محیط خارجی و شناخت عوامل این محیط به منظور استفاده از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها به طور جدی به شیوه اکتساب دانش ضمنی مرتبط شده است (Bibi, Padhi & Dash, 2021). سازمان‌ها به منظور درک نیروهای خارجی مسبب تغییرات، محیط را پویش می‌کنند تا در صورت لزوم واکنشی کارا و زود هنگام نسبت به تغییرات از خود نشان دهند. پویش محیطی تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عوامل تأثیرگذار بر سازمان است که ارزیابی آن‌ها بر فرایند تصمیم‌گیری و آینده سازمان تأثیر بسزایی دارند (Rathi, Shiri & Cockney, 2017). نتایج حاصل از پویش محیطی می‌تواند در برنامه‌ریزی راهبردی و بهبود آن مورد استفاده قرار گیرد (Aldehayyat, 2015; Ables, 2002). هدف از پویش محیطی اعلام هشدار به موقع تصمیم‌گیران در خصوص تغییرات مهم، قبل از آن است که کار از کار گذشته باشد تا به این ترتیب تصمیم‌گیران فرصت کافی برای واکنش مناسب داشته باشند (Nistorescu, 2002).

2006). شناسایی عوامل خارجی به‌صورت تئوری و کلاسیک در کتاب‌های مدیریت استراتژیک دارای قواعد و الگوهایی است. به‌طور کلی منابع اطلاعاتی که در پوشش محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد، منابع شخصی و غیرشخصی است. منابع غیرشخصی عبارتند از یادداشت‌های داخلی و مدارک، مطالعات و گزارش‌های داخلی، اینترنت، نشریات و منابع شخصی هم کسب اطلاعات از اعضای مطلع و خبره است (Sawyer, Ebrahimi, & Thibodeaux, 2000). یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران اغلب اطلاعاتی را که به‌طور مستقیم از دیگران به دست می‌آید ترجیح می‌دهند (Robinson, Simmon, 2018). بررسی‌ها نشان داده که ۷۷ درصد توسعه نظام‌های مبتنی بر دانش به‌وسیله روش مصاحبه انجام شده است (Smith, 2001)؛ بنابراین می‌توان گفت در عمل این قواعد و الگوهای کلاسیک کاربردی ندارد و رویه مرسوم، تشکیل تیم‌های استراتژیک و انجام مصاحبه‌های راهبردی با خبرگان داخلی و خارجی سازمان است.

اطلاعاتی که از طریق مصاحبه‌های راهبردی به دست می‌آید برگرفته از دانش صریح خبره است. درحالی‌که یکی از نیازهای کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها و حفظ مزیت رقابتی، اکتساب دانش ضمنی خبرگان است (Aldehayyat, 2015; Ables, 2002)؛ بنابراین با توجه به اینکه در فرآیند اکتساب اطلاعات از خبرگان به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان دستیابی به الگوهای ذهنی، عقاید، باورها، نگرش‌ها، تصورات فرد از واقعیت و نگرش او نسبت به آینده، یا به‌عبارت دیگر دانش ضمنی خبره، ضروری است. این ضرورت، زمینه‌ساز انجام مطالعه حاضر گردید.

تحقیقات انجام شده پیش‌ازاین در حوزه استخراج عوامل محیطی به‌صورت مستقیم اقدام به شناسایی نموده‌اند و شناسایی عوامل راهبردی به‌صورت مستقیم سبب می‌شود که اگر در چند مقطع زمانی نزدیک به هم، از خبره پرسش‌هایی در زمینه استخراج عوامل راهبردی شود، نتایج از پایداری مقبولی برخوردار نباشد (Sawyer, et al., 2000; Talamini, Wubben, Domingo & Dewes, 2013; Andrews, 2019). یعنی بر اساس شرایط ذهنی خبره، پرسشگر و هم‌چنین شرایط مصاحبه پاسخ‌ها به‌شدت متأثر گردند. لذا رویه کنونی نیازمند ساختاربندی و نظام‌مندشدن است. اگر بتوان در روش مرسوم شناسایی محیط سازمان یعنی مصاحبه با خبرگان از چارچوبی استفاده کرد که بتواند به دانش ضمنی خبرگان به‌طور عمیق‌تری دست یابد می‌تواند به تأثیر و غنای نتایج کمک چشمگیری نماید. به همین منظور در این تحقیق قصد بر این است که چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها طراحی شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پویش محیطی

پویش محیطی نقاط قوت و ضعف را در ارتباط با فرصت و تهدیدات بیرون سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد (Abels, 2002). فرصت ظرفیت نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد می‌دهد. همچنین یک عامل از محیط خارجی است که می‌تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی یک سازمان تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی را ایجاد یا بهبود می‌بخشد و تهدید عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی سازمان می‌شود و به عنوان موقعیت نامطلوب در سازمان است. تهدید می‌تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی سازمان تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی را کاهش دهد. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان هستند (Smith, 2001). درک درست از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی فراروی سازمان به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی بلندمدت را با بینش و فراست بهتری اتخاذ نموده و مسیر حرکت را به طور اثربخش‌تری تعیین نمایند.

ارزیابی تحلیل وضعیت در استراتژی سازمان

مدیران ارشد می‌بایست با پویش مستمر محیط کسب و کار، هر موردی که می‌تواند بر کسب و کار آنها تأثیر داشته باشد را شناسایی و اقدامات لازم برای رویارویی با آن را مبذول دارند. یکی از موارد مهم در تحلیل وضعیت، پویش محیط خارجی است. مدیران باید بتوانند محیط بیرونی خود را با روش‌های علمی و کاربردی شناسایی کنند و در نهایت فرصت‌ها و تهدیداتی که در انتظار آنهاست را مشخص کنند (Semih, Soner, Isik & 2009). مدیران با تحلیل وضعیت می‌توانند آنچه که قرار است در محیط خارجی آنها اتفاق بیفتد را پیش‌بینی کنند (Shahin & Zairi, 2005).

تحلیل روندهای محیطی

تحلیل روندهای محیطی تکنیکی برای تشخیص تغییرات محیطی با استفاده از سری‌های زمانی و داده‌های مربوط به گذشته است که اطلاعاتی در مورد وضعیت احتمالی آینده سازمان فراهم می‌کند. تحلیل روندها مبتنی بر ارزیابی تجربی چند پدیده با استفاده از اقدامات و معیارهای تکرارشونده در طول زمان است (Nazari, 2021). در روش تحلیل روند به بررسی متغیرها و عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی می‌توان به ارزیابی و درک کامل محیط خارجی سازمان رسید و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را شناسایی کرد. یکی از روش‌هایی که می‌توان تحلیل روندهای محیطی را انجام داد STEEPV است (Ziaee, Najaf aghaei, Saffari, Yousefi, Zenouz & Hilvoorde, 2020).

سیستم اطلاعات استراتژیک

مفهوم سیستم‌های اطلاعات استراتژیک یکی از مفاهیم معاصر سیستم‌های اطلاعاتی است. این مفهوم به تسهیل مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد که با کمک در شناخت تغییرات محیط داخلی و خارجی به ایجاد تهدیدها و فرصت‌های واقعی کمک می‌کند (Bernadus, Aedah, Sri & Alexious, 2020). سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک فرایند برنامه‌ریزی است تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های فن‌آوری به‌درستی با نیازهای در حال تحول و استراتژی سازمان تناسب کافی دارد (Nugroho, Winarno & Fatta, 2021). امروزه، اطلاعات به یک سلاح رقابت و یک منبع استراتژیک تبدیل شده است. سیستم‌های اطلاعات استراتژیک با تمرکز بر طراحی، ساخت، استفاده و ارزیابی سیستم‌های اطلاعاتی به تسهیل وظایف بخش‌های سازمان‌ها در آماده‌سازی و پاسخگویی به بحران‌ها و تغییرات سازمان‌ها می‌پردازد و بدین ترتیب مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند (Ma & Turban, 2003).

نقشه‌های رقابتی و راهبردی

نقشه راهبردی ابزاری برای تشریح استراتژی کلی برای بدنه مدیریتی سازمان توسعه یافته است. با استفاده از این تکنیک با چهار دیدگاه مشتری، مالی، سرمایه‌سازمانی و فرایندهای داخلی به استراتژی در نظر گرفته شده، توجه شده و نحوه تأثیر استراتژی بر هر یک از این اجزا تعیین می‌شود. نقشه استراتژی کمک می‌کند تا تمام اعضای سازمان نقش خود را در تحول استراتژیک سازمان بیابند و بدانند که چگونه تغییر در شیوه عملکرد آنان می‌تواند منجر به دستیابی به اهداف سازمان شود. پس از مشخص نمودن نقشه استراتژی سازمان، روابط علت و معلولی بین اجزای مختلف سازمانی که منجر به تحقق آن استراتژی می‌شود، تجزیه و تحلیل می‌گردد. اکثر نقشه‌های استراتژی بین اهداف با پیکان متصل شده‌اند و نشان‌دهنده زنجیره علت و معلول است. با دنبال کردن پیکان‌ها می‌تواند دید اهداف در چشم‌انداز پایین‌تر موجب موفقیت در سطح بالاتر خود خواهد شد. بنابراین این نقشه نقش زیادی در درک ارتباط بین اهداف سازمان‌ها دارد (Huynh, Tran, Pham & Le-Hoai, 2021). تاکنون مدل‌های متفاوتی در زمینه پوشش محیطی مطرح شده است که در اینجا به توضیح مهم‌ترین مدل در این زمینه پرداخته می‌شود.

مدل دفت-ویک

اولین مدل در زمینه پیمایش محیطی توسط ویک و دفت ارائه شد (Weick & Daft, 1984). این مدل در دو بعد قابلیت آنالیزپذیری محیط و قدرت نفوذ سازمان بر محیط پایه‌گذاری شده است. بر اساس این مدل با توجه به اینکه دیدگاه مدیران در مورد آنالیزپذیری محیط چگونه است جایگاه سازمان را مشخص

می‌کند. دفت-ویک مدلی را ارائه داده‌اند که محیط خارجی را برای سازمان تفسیر می‌کند. این مدل در دو بعد ارائه شده است: تصورات و باورهای مدیران سازمان درباره قابلیت آنالیزپذیری در محیط، میزان قابلیت نفوذ سازمان در محیط. مدل حاضر به مدیران کمک می‌کند تا به تفسیر سازمانی مناسبی از شرایط خارجی با توجه به دیدگاه خود از دو بعد مطرح شده دست یافته به‌طوری که روشن‌کننده شرایط کنونی و مسیر حرکتی آینده سازمان باشد.

پیشینه تجربی

تحقیقات موجود در زمینه پویش محیطی نشان می‌دهد که شناسایی عوامل خارجی تاکنون توسط دانش ضمنی صورت نگرفته است و بیشتر پژوهشگران به بررسی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پویش محیطی پرداخته‌اند. در این قسمت به‌صورت مختصر به بررسی برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته اشاره می‌شود (Weick & Daft, 1984).

مطالعه‌ای با عنوان پویش محیطی برای گردآوری و استفاده از اطلاعات در فعالیت تصمیم‌گیری مدیران کتابخانه‌های مرکزی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کشور انجام شد. یافته‌ها در این مطالعه نشان می‌دهد که بخش‌های مخاطبان و مشتریان، فناوری، اجتماعی و فرهنگی از دیدگاه مدیران، بخش‌های محیطی هستند که مهم، نامطمئن و دارای نرخ تغییر بالا و پیچیده هستند. همچنین بیان می‌شود که عدم قطعیت محیطی درک شده در بخش مخاطبان، مشتریان، اجتماعی و فرهنگی در مقایسه با سایر بخش‌ها رابطه همبستگی نسبتاً معناداری با استفاده از اطلاعات منابع اطلاعاتی درباره محیط در تصمیم‌گیری دارد (Babalhavaeji & Farhadpoor, 2013). در مطالعه‌ای با عنوان پویش محیطی ابزاری برای فرصت‌آفرینی و مواجهه با شرایط عدم قطعیت به مقایسه تجربیات پویش محیطی در سه شرکت صنعتی و خدماتی پرداخته شد. مهم‌ترین ابزار هر سه مورد از این شرکت‌ها در پویش محیطی، ابزارهای غیررسمی بود و در نهایت هم به نتیجه رسیدند که با وجود اهمیت پویش محیطی، کسب و کارهای مورد مطالعه برخورد هوشمندانه‌ای نسبت به محیط از خود نشان نمی‌دهند (Mirshah & Nazarizade, 2011).

در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر پویش محیطی و گردآوری و استفاده از اطلاعات در حوزه نشر الکترونیک، یافته‌ها نشان داد که از عوامل محیطی بیرونی، مؤلفه اقتصادی مهم‌ترین عامل محیطی بوده است. همچنین بین دسترسی‌پذیری و کیفیت یک منبع اطلاعاتی و تناوب استفاده از آن در پویش محیطی رابطه معناداری وجود دارد (Ziaee & Rasouli, 2015). در مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدلی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان یافته‌ها حاکی از آن بود که عوامل زمینه‌ساز بر اکتساب دانش ضمنی خبرگان تأثیر

مثبت و معناداری دارد. ولی تمام ابعاد عوامل زمینه‌ساز بر فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح تأثیر ندارند (Rafiei, Amooshahi, Golestan Hashemi, & Cheshm Brah, 2015). در مطالعه‌ای با عنوان مقایسه تکنیک‌های استخراج دانش و ارائه یک متدولوژی ساخت‌یافته به‌منظور مستندسازی دانش ۳۱ تکنیک مختلف اکتساب دانش شناسایی شده که هیچ‌کدام کارایی و اثربخشی لازم را در حوزه مدیریت دانش ندارند؛ بنابراین با ترکیب تکنیک‌های مصاحبه‌ای، آموزش معکوس و شبکه مفاهیم روشی ترکیبی ارائه شد که در قالب شناخت حوزه دانش خبره، تعامل و پیش‌مصاحبه، جلسه‌های اکتساب دانش، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل و دسته‌بندی و کددهی دانش اجرایی می‌شود (Nezafati, Rashidi & Taghavi, 2011). در پژوهشی با عنوان تجارب داخلی و بین‌المللی در زمینه سامانه‌های آینده‌پژوهی پوش محیطی وب‌محور، یافته‌ها نشان داد که راهکارهای کلیدی فنی به کار گرفته شده در فرایند پوش محیطی خارجی شاخص‌گذاری، نگاشت دانش، داده‌کاوی و دسته‌بندی هستند (Harzandi & Ebrahimi, 2019). تحقیقی با عنوان ارزیابی محیط برای رشد سودآور به توسعه یک روش جدید برای کمک به استراتژیست‌ها به‌منظور استفاده از فرصت‌های رشد سودمند از طریق گسترش عرضه محصول شرکت به بازارهای خارجی پرداخته است (Sleuwaegen, 2013).

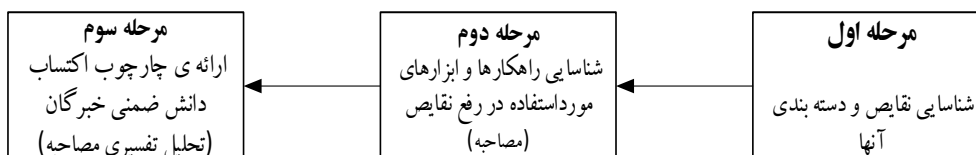
در تحقیقی با عنوان پوش محیط کلان برای سوخت‌های مایع، یافته‌ها شامل دو جنبه اصلی و ارزشمند است: استفاده از تکنیک‌های استخراج متن به‌عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه یک ابزار خاص برای استخراج دانش از اسناد متنی و طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس مقیاس ابعاد محیط کلان اساس کار این تحقیق است (Talamini, et al., 2013). در تحقیقی با عنوان پوش محیطی، یک چارچوب روش-شناسی به‌منظور توسعه کتابخانه‌های دیجیتال در جوامع شمالی کانادا ارائه دادند. هدف از این مقاله، ارائه یک مدل برای ارزیابی محیطی مبتنی بر شواهد است که یک چارچوب روش‌شناسی برای پژوهش‌های متمرکز بر جامعه ارائه می‌دهد (Rathi, Shiri & Cockney, 2017). در تحقیقی با عنوان پوش محیط سازمانی با هدف اکتشاف تأثیر اندازه شرکت در انتخاب منابع و وضعیت یافته‌ها نشان دادند که کیفیت منابع اطلاعاتی نسبت به مطالعات گذشته اهمیت کمتری دارد. همچنین سازمان‌ها به کانال‌های متعدد منابع داخلی برای ارزیابی محیط اعتماد بیشتری دارند و اینکه سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف الگوهای متفاوتی در ارزیابی محیط دارند (Robinson & Simmons, 2018). در مطالعه‌ای با عنوان دانستن آنچه ما می‌دانیم به شناخت دانش ضمنی با هدف بهبود عملکرد سازمانی نتایج حاکی از آن است که به‌کارگیری دانش ضمنی بر بهبود کارهای گروهی، مشارکت بین واحدهای سازمانی و عملکرد سازمانی بسیار مؤثر است

(Andrews, 2019). در مطالعه‌ای با عنوان شبکه اجتماعی و اکتساب دانش ضمنی، نتایج حاکی از آن است که مهارت‌های اجتماعی کارآفرینان در دستیابی به دانش ضمنی هرچه بیشتر از شبکه‌های اجتماعی و افراد مؤثر است (Huang, Wang & Yao, 2019). در تحقیقی با عنوان اکتساب دانش ضمنی در موفقیت در نوآوری شرکت‌های چندملیتی نتایج بیانگر آن است که شرکت‌هایی با ایجاد ساز و کارهای دانش ضمنی خبرگان خارجی در شرکت‌های چندملیتی قادر به اکتساب دانش ضمنی خبرگان بوده‌اند (Sheng, 2015). با توجه به آنچه در پیشینه مطرح شد در میان تحقیقات داخلی و خارجی مطالعه‌ای که هر دو موضوع پوشش محیط کسب و کار و اکتساب دانش ضمنی خبرگان را مورد بررسی قرار دهد یافت نشد. در مطالعات داخلی در مورد پوشش محیطی مطالعات بسیار اندکی صورت گرفته است، این در حالی است که در مطالعات خارجی تحقیقات زیادی در زمینه پوشش محیطی انجام شده است. در زمینه اکتساب دانش ضمنی خبرگان مطالعات داخلی بسیار محدودی نیز انجام شده، در حالی که در میان مطالعات خارجی به‌طور گسترده به بررسی تأثیر اکتساب دانش ضمنی بر ابعاد گوناگون پرداخته شده ولی در شناسایی عوامل راهبردی به این مهم پرداخته نشده است و این خلأ مطالعاتی ضرورت انجام این مطالعه را دو چندان می‌کند.

روش تحقیق

در پژوهش حاضر ادبیات و مبانی نظری مرور شد و مقوله‌های کلیدی در خصوص نقائص SWOT و سایر رویکردهایی که در زمان تدوین برنامه استراتژیک برای اکتساب دانش از خبرگان مورد استفاده قرار می‌گیرد شناسایی گردید. مقوله‌های کلیدی شناسایی شده، تحلیل و دسته‌بندی شدند و مبتنی بر آن‌ها پروتکل مصاحبه‌ها طراحی شد که در آن مشخص گردید چه پرسش‌هایی و با چه ترتیبی در جلسه مصاحبه مطرح شود و نحوه هدایت مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه به چه کیفیتی انجام گردد. جلسات مصاحبه در عمل، هم برای بررسی روایی آن چه که در ادبیات شناسایی شده بود مورد استفاده قرار گرفت و هم برای کشف موارد جدید تا بدین صورت از جامع و مانع بودن نتایج نهایی اطمینان بیشتری حاصل گردد. لذا در این پژوهش پس از شناسایی مقوله‌های کلیدی مستخرج از ادبیات نظری، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان انجام شد و بر اساس نظرات مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان مقوله‌ها و کدهای مصاحبه تکمیل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مرحله با روش تحلیل تفسیری، که روشی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه است، انجام شده است. در این روش، مصاحبه‌گر به دنبال تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها برای بررسی عمیق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان است. با تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها، داده‌های

حاصل از مصاحبه تفسیر و در حد امکان به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. در این پژوهش از نرم افزار MAX QDA جهت کار با داده‌ها انجام شده است. این پژوهش در سه مرحله اصلی صورت پذیرفت که شکل (۱) بیانگر این مراحل است:



شکل ۱: مراحل انجام پژوهش

بنابراین به‌طور کلی در این پژوهش، با توجه به مبانی نظری، تحقیقات گذشته و نظرات خبرگان (مصاحبه) نقایص موجود در الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی که شناخت عوامل راهبردی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری مقوله‌ها، شناسایی و دسته‌بندی شدند. در مواجهه با نقایص برگرفته از الگوهای مرسوم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی و به‌منظور برطرف کردن آنها از مصاحبه‌کنندگان در رابطه با راهکارها و ابزارهای پیشنهادی رفع نقایص سؤالاتی پرسیده شد. با تحلیل تفسیری مصاحبه‌های صورت گرفته، درنهایت چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان که برگرفته از عقاید و الگوهای ذهنی، تصورات خبره از واقعیت و نگرش وی نسبت به آینده است، به‌منظور تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی پیشنهاد شد.

انتخاب خبرگان در حوزه استراتژیک

در مطالعه حاضر با هدف کشف چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی، مصاحبه عمیقی با خبرگان انجام شد. چارچوب ارائه شده در تحقیق در نتیجه تحلیل دقیق محتوایی مصاحبه با ۹ خبره که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، به دست آمد. معیار توقف نمونه‌گیری و انتخاب تعداد نمونه مناسب برای این پژوهش، بر اساس رسیدن به مرحله اشباع نظری بوده است. زمانی که محقق به این نتیجه رسید که پاسخ‌های داده شده و یا مصاحبه‌های انجام شده با افراد مطلع به اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود ندارد و ورود افراد جدید جمع‌بندی نهایی را تغییر نمی‌دهد، تعداد مصاحبه‌ها را کافی

دانست. بدین ترتیب که در مرحله اول برای مصاحبه پنج نمونه انتخاب، مرحله دوم، دو نمونه و با توجه به کافی نبودن تعداد نمونه‌ها برای رسیدن به اشباع نظری در مرحله سوم، دو نمونه دیگر انتخاب شد. در حقیقت با انتخاب نه نفر مصاحبه شونده، در سه دسته، مصاحبه به اشباع نظری رسید. شش نفر از این افراد اعضای هیئت علمی و سه نفر دانش آموخته مقطع دکتری در رشته مدیریت بوده‌اند. هرکدام از این افراد چندین سال در زمینه مدیریت استراتژیک تجربه عملی و نظری دارند و به‌طور قطع نظراتشان حاصل سال‌ها تجربه در این زمینه است. در مصاحبه، پژوهشگر با خبرگان تماس مستقیم برقرار کرد و از این طریق به ارزیابی عمیق ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و تلقی‌های او پرداخت. معیارهای انتخاب خبرگان بدین صورت بوده است: حداقل پنج سال سابقه تدریس در دانشگاه در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و نزدیک به آن و همچنین حداقل پنج سال سابقه اجرایی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و نزدیک به آن. در جدول (۱) ویژگی‌های خبرگان منتخب آورده شده است.

جدول (۱): ویژگی‌های خبرگان منتخب

ردیف	سابقه پژوهشی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک	سابقه فعالیت‌های اجرایی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک	سن	جنسیت
۱	۲۷ سال	۲۲ سال	۶۰-۵۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۲	۱۳ سال	۸ سال	۴۰-۳۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۳	۲۹ سال	۲۶ سال	۶۰-۵۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۴	۱۴ سال	۱۲ سال	۵۰-۴۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۵	۱۱ سال	۵ سال	۴۰-۳۰	زن (دانش آموخته مقطع دکتری)
۶	۱۵ سال	۲۰ سال	۵۰-۴۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۷	۶ سال	۵ سال	۴۰-۳۰	زن (دانش آموخته مقطع دکتری)
۸	۱۱ سال	۱۴ سال	۴۰-۳۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۹	۵ سال	۵ سال	۴۰-۳۰	زن (دانش آموخته مقطع دکتری)

قابلیت اعتماد و اعتبار پژوهش

در یک پژوهش کیفی با کیفیت مطلوب، جداکردن پژوهشگر از مورد مطالعه و یا مشارکت کنندگان، عدم دخل و تصرف عالمانه پژوهشگر در نتایج پژوهشگر غیرممکن به نظر می‌رسد. از این رو، پایایی و

روایی به مفهوم آن چه در پژوهش‌های کمی مطرح است، اساساً غیرمرتبط است؛ و لیکن به علت ضرورت بالا بردن اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش کیفی، پژوهشگران این حوزه، مفاهیمی متفاوت مانند اعتبار-پذیری و اعتماد را مطرح کردند. در این پژوهش به منظور بررسی قابلیت اعتبار، از متخصصانی با سنین، جنسیت و سوابق متفاوت نظری و عملی برای استفاده از نظرات آن‌ها استفاده شده است. جهت دستیابی به قابلیت اعتماد ابزار بخش کیفی تحقیق، از ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری دقیق، کامل و متنوع و تکرار آن‌ها استفاده گردید. در خصوص ارتقاء قابلیت تأیید پژوهش، محقق در روند تحقیق، سوگیری‌ها و نظرات شخصی خود را کنار گذاشته و به طور دقیق به ثبت و ضبط داده‌های کیفی پرداخته شد. در این پژوهش بررسی کدگذاری‌ها به صورت موازی انجام نشده است، بلکه به صورت سری انجام شده است. بدین گونه که یک محقق کدگذاری را انجام داده است و کدگذار دیگر روایی را مورد بررسی قرار داده است. باید توجه داشت که پژوهش کیفی و ابزارهایی که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرند، به دنبال توصیف و درک این نکته هستند که افراد چگونه به جهان خود معنا می‌بخشند. از این رو پژوهشگران پیوسته تلاش داشتند که برای رسیدن به عینیت در پژوهش، خود را از مشارکت کنندگان در پژوهش جدا کنند (Danaeifard & Mozafari, 2009).

یافته‌ها

در ضمن گفت‌وگو و مصاحبه با خبرگان برای هر نقص شناسایی شده در الگوهای فعلی، راهکارها و ابزارهایی پیشنهاد گردید، سپس به استخراج چارچوبی که بتوان با آن نقایص شناسایی شده را پوشش داده و هم چنین بتوان به دانش ضمنی خبرگان دست یافت، پرداخته شد.

مرحله اول تحلیل؛ شناسایی نقایص و دسته‌بندی آن‌ها

در نخستین گام تحلیل، کدگذاری اولیه که اصطلاحاً کدگذاری باز نامیده می‌شود انجام شد. به جهت کدگذاری باز، داده‌ها به واحدهای کوچکتر تجزیه یا شکسته شدند و مفهوم‌سازی از آن‌ها صورت گرفت. به گونه‌ای که تمامی متون خطبه‌خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های خام تلقی می‌شوند. سپس همه جملات و عبارت استخراج شده به صورت پیوسته مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شدند. پس از گروه‌بندی جملات مشابه، مفاهیم خاصی که در تمام جملات به آن اشاره شده بود، استخراج شدند و به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. خروجی این مرحله از تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها، مفاهیمی بوده است که از دل مصاحبه‌ها استخراج گردید. مفاهیم

در این پژوهش نقایصی هستند که در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها به‌عنوان روش پویش محیط کسب-وکار در مصاحبه با خبرگان بیان شده است. در این گام تمامی مصاحبه‌ها نه یک بار که چندین بار مورد بررسی موشکافانه قرار گرفتند و از محتوای آن‌ها اطلاعاتی مانند رویه مرسوم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، نقایص رویه مرسوم استخراج و هر کدام به‌صورت کدهایی جدا از هم شناسایی شدند. در جدول شماره (۲) نتایج حاصل از این مرحله آورده شده است.

جدول (۲): مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مفاهیم استخراج شده	شماره مصاحبه	ردیف	مفاهیم استخراج شده	شماره مصاحبه
۱	عدم توانایی پیش‌بینی شرایط مبهم	۹، ۸، ۷، ۳	۱۱	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید	۹
۲	عدم شناخت ابعاد یک عامل	۳	۱۲	بی‌توجهی به جابجایی فرصت‌ها و تهدیدها	۴
۳	عدم تطابق تیپ شخصیتی با آرمان‌های سازمان	۲	۱۳	بی‌توجهی به بعدی از محیط	
۴	تمایل تجربه به اعمال سلاقی شخصی	۹، ۸، ۳	۱۴	بی‌توجهی به توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان	۵، ۲
۵	عدم شناخت کافی از محیط	۳، ۱	۱۵	عدم توجه تجربه به اهداف	۵
۶	پایین‌بودن حساسیت خبرگان نسبت به شرایط محیطی	۳	۱۶	بخشی‌نگری در بررسی اهداف	۹، ۶
۷	عدم انگیزش تجربه برای مشارکت	۵	۱۷	ابهام در اهداف	۴، ۲
۸	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید	۹	۱۸	توجه ضعیف آینده	۶، ۵
۹	بی‌توجهی به جابجایی فرصت‌ها و تهدیدها	۴	۱۹	ناتوانی در شناسایی عوامل راهبردی برجسته	۶
۱۰	بی‌توجهی به بعدی از محیط	۹، ۸، ۷، ۴، ۲	۲۰	استفاده از SWOT به شکل مرسوم	۲، ۳، ۶
۲۱	عدم بومی‌سازی استراتژی	۸	۲۱		

در گام دوم تحلیل، کدگذاری محوری انجام شد. پژوهشگر در کدگذاری محوری به دنبال یافتن وجه اشتراک بین مفاهیم هست و یا به بیان دیگر به دنبال این است که بتواند مفاهیم مشترک را در یک دسته بگنجانند (Stemler, 2001). در حقیقت در گام دوم تحلیل مفاهیم به دست آمده از گام اول تحلیل را بر اساس تشابهات و تمایزات ذیل مفاهیم بزرگتری تحت عنوان مقوله قرار دادیم. نتیجه کدگذاری محوری رسیدن به یک سری مقولات است. این مقولات مفاهیمی را که در قلمرو آن‌ها قرار می‌گیرند، پوشش می‌دهند. نوع نقص در جدول (۲) نتایج حاصل از کدگذاری محوری است. داده‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها را می‌توان در پنج مقوله کلی به شرح زیر دسته‌بندی کرد؛ نقایص ذاتی خبره، نقایص ناشی از تأثیر محیط بر شخصیت خبره، نقایص موجود در اکتساب دانش ضمنی خبرگان، نقایص موجود در رصد محیط پیرامون و نقایص ذاتی وارد بر SWOT. جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری محوری و دسته‌بندی نقایص را نشان می‌دهد.

مرحله دوم تحلیل؛ شناسایی راهکارها و ابزارهای مورد استفاده در رفع نقایص

در مواجهه با نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی، در مورد راهکار رفع آن از خبرگان مصاحبه و سوالاتی پرسیده شد. در این مرحله از مصاحبه، خبرگان راهکارهای پیشنهادی برای هر نقص مطرح شده در الگوهای فعلی را مطرح کردند. در مورد ابزارهایی که جهت اعمال راهکارهای پیشنهاد شده برای هر نقص می‌توان به کار برد، از خبرگان نیز سؤالاتی پرسیده شد و خبرگان برای هر راهکار از هر نقص، ابزارهایی را معرفی کردند. در این پژوهش به منظور ارائه راهکارها و ابزارها برای هر نقص و در نهایت ارائه چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبره، به تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها پرداخته شد. در تحلیل تفسیری، پژوهشگر در صدد است تا پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه را آشکار سازد و براساس آن، نظریه از قبل تعیین شده‌ای را توسعه دهد. برای دستیابی به این هدف، متن مصاحبه باید به طور کامل و با شرح جزئیات نوشته شود (Gillham, 2000). سؤال‌های اصلی پرسیده شده، یادآوری‌ها، کند و کاوهایی که مصاحبه‌گر انجام داده است و سؤال‌های مکمل در آن باید ذکر شود تا بتوان به درک کاملی از آنچه مصاحبه شونده گفته است، دست یافت. در این روش محقق با مرور ادبیات موجود درباره موضوع پژوهش، ایده‌هایی را درباره چه موضوعات و مفاهیمی باید برای رمزگذاری انتخاب شود، به دست آورده است و نظریه‌ای را از قبل در ذهن خود دارد. براساس آن‌ها، رمزها را تعریف کرده، سپس مفاهیم جدیدی متناسب با آن‌ها از داده‌ها استخراج می‌کند (Ahsan, Bahadur, Nan. Adeel, & Nawaz, 2020).

جدول (۳): شناسایی نقایص و دسته بندی آنها

مفاهیم شناسایی شده (نقایص)	مقوله اصلی (نوع نقص)
عدم توانایی پیش بینی شرایط مبهم تمایل به اعمال سلايق شخصی و غیرسازمانی عدم شناخت کافی از محیط ناتوانی در شناسایی عوامل راهبردی عدم شناخت ابعاد یک عامل عدم تطابق تیپ شخصیتی با آرمان	نقایص ذاتی خبره
پایین بودن حساسیت خبرگان عدم انگیزه خبره برای رصد محیط	نقایص ناشی از تأثیر محیط بر شخصیت خبره
تردید در انتخاب فرصت یا تهدید بی توجهی به جابجایی فرصت ها و تهدیدها بخشی نگری در بررسی اهداف بی توجهی به بعدی از محیط بی توجهی به توانایی ها و ضعف های سازمان عدم توجه خبره به اهداف ابهام در اهداف	نقایص موجود در اکتساب دانش ضمنی خبرگان
بی دقتی در جمع آوری اطلاعات از رقبا عدم استمرار در رصد محیط بی توجهی به خبرگان خارجی سازمان	نقایص موجود در رصد محیط پیرامون
توجه ضعیف به آینده عدم بومی سازی استراتژی ها به کارگیری SWOT به شکل مرسوم	نقایص ذاتی وارد بر SWOT

به منظور تحلیل تفسیری مصاحبه ها، متن مصاحبه ها به طور کامل و با شرح جزئیات نوشته شد. مصاحبه ها چندین بار مورد بررسی موشکافانه قرار گرفتند. پس از تنظیم و ساماندهی تمامی یادداشت های حاصل از جلسات مصاحبه، در هر متن گفته های اساسی برجسته گردید؛ همچنین گفته های تکراری، جمله های معترضه، گفته های انحرافی و سایر داده های نامربوط نادیده گرفته شد. برخی گفته های مشابه که به نظر می رسید چیز تازه ای را مطرح می کند مشخص شد. هنگامی که تمام متن ها مرور شد، پژوهشگر دوباره به

متن اولیه برگشته، آن‌ها را مرور کرده تا اطمینان یابد در برجسته کردن گفته‌های اساسی، دچار غفلت نشده است. از اولین متون پیاده شده، تعداد زیادی مقوله استخراج شد. با توجه به اینکه افراد به نکات مشابهی اشاره کرده بودند، به تدریج، از متن‌های بعدی تعداد عناوین استخراج شده، کاهش یافت. بدین ترتیب مجموعه‌ای از مقوله‌داده‌ها از پاسخ‌های داده شده به هر سؤال استخراج شد و عناوین ساده‌ای به آن‌ها اختصاص داده شد. برای تحلیل معنای واقعی، آنچه درباره هر مقوله با شیوه‌های گوناگون بیان شد، در کنار یکدیگر قرار داده شد. در حقیقت، پس از شرح مفصل داده‌های مصاحبه، به ربط دادن و جمع‌بندی عقاید و نظرهای مصاحبه‌شوندگان پرداخته شد. مقولاتی که لازم بود با هم ترکیب شدند و مقولات اضافی حذف شدند. پس از مشخص شدن مقوله‌بندی نهایی، پژوهشگر دوباره سراغ متن‌های پیاده شده مصاحبه رفت. هر گفته اساسی با فهرست مقوله‌ها مقایسه شد تا اطمینان حاصل شود تمام گفته‌های حاصل از مصاحبه با مقوله‌ها تناسب دارند. بدین ترتیب محتوای آشکار مصاحبه‌ها تحلیل و توصیف گردید و معنای پنهان آنچه مصاحبه‌شوندگان در مورد راهکارها و ابزارهای نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، گفته بودند درک شد و درنهایت چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی معرفی شد. جدول ۴ نتایج حاصل از این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول (۴): راهکارها و ابزارهای مورد استفاده برای هر نقص

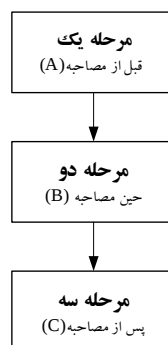
ردیف	نقص	راهکار پیشنهادی	ابزار پیشنهادی
۱	عدم توانایی پیش‌بینی شرایط مبهم	استفاده از تحلیل‌های محیطی و دیگر خبرگان	شخصیت شناسی از خبره
۲	عدم تطابق تیپ شخصیتی با آرمان‌های سازمان	چیدمان متنوعی از تیپ شخصیتی در تیم اعضای خبرگان	
۳	تمایل به اعمال سلايق شخصی و غیر سازمانی	توجه به اهداف سازمانی و تصمیم‌گیری از لحاظ سازمانی	
۴	پایین بودن حساسیت خبرگان	تأکید بر لزوم شناخت فرصت و تهدید	
۵	عدم انگیزش خبره برای مشارکت	تأکید بر اهمیت مشارکت خبره در تشخیص فرصت و تهدید	

۶	عدم توجه خبره به هدف	تمرکز خبره بر اهداف سازمان	تهیه اینفوگراف اهداف سازمان
۷	ابهام در هدف	بازنگری در اهداف و رفع تضادها	
۸	عدم استمرار در رصد محیط	رصد محیط به طور مستمر استفاده از منابع اطلاعاتی یکپارچه	تهیه لیستی از خبرگان خارجی سازمان
۹	بی توجهی به خبرگان خارجی	توجه به خبرگان خارجی سازمان	
۱۰	عدم شناخت کافی از محیط	معرفی ابعاد محیطی به خبره	تهیه اینفوگراف ابعاد محیطی
۱۱	عدم شناخت ابعاد یک عامل	شناخت ابعاد مثبت و منفی یک عامل	استفاده از شبکه انتقال وضعیت
۱۲	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید	دسترسی به تعریف فرصت و تهدید	تهیه کارت اینفوگراف تعریف فرصت و تهدید
۱۳	بی توجهی به جابجایی فرصت ها و تهدیدها	استفاده از منابع اطلاعاتی یکپارچه	استفاده از سیستم اطلاعاتی استراتژیک
۱۴	بی توجهی به بعدی از محیط	توجه به روندها و نشانه های محیطی	تهیه اینفوگراف روندهای محیطی
۱۵	بی توجهی به توانایی ها و ضعف های سازمان	تمرکز خبره بر نقاط ضعف سازمان	تهیه اینفوگراف نقاط قوت و ضعف سازمان
۱۶	بخشی نگری در بررسی اهداف	شناسایی فرصت ها و تهدیدها به طور جداگانه برای هر حوزه	شناخت حوزه های مأموریتی سازمان
۱۷	بی دقتی از جمع آوری اطلاعات از رقا	رصد محیط به طور مستمر استفاده از منابع اطلاعاتی یکپارچه	تشکیل واحد هوشمندی رقابتی
۱۸	توجه ضعیف به آینده	انتقال تمرکز ذهنی خبره به فضای آینده	تهیه اینفوگراف روندهای محیطی

۱۹	عدم بومی‌سازی استراتژی‌ها	ذخیره‌سازی داده‌های راهبردی به‌منظور تولید گزینه‌های بومی	استقرار سیستم اطلاعاتی استراتژیک
۲۰	ناتوانی در شناسایی عوامل راهبردی برجسته	اکتساب نظر خبره در مورد عوامل راهبردی	استفاده از شبکه انتقال وضعیت
۲۱	استفاده از SWOT به شکل مرسوم برای سازمان‌های عمومی	انتقال تمرکز ذهنی خبره به فضای تخصصی سازمان	ارائه کارت اینفوگرافی فرصت‌ها و تهدیدها به خبره

مرحله سوم تحلیل؛ ارائه چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان

پس از معرفی راهکارها و ابزارهای پیشنهادی برای هر نقص توسط خبرگان به‌منظور پیشگیری از رخداد نقایص الگوهای فعلی، تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها انجام شد. از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها با خبرگان چارچوب پیشنهادی مطرح شد. در این چارچوب راهکارها و ابزارهای پیشنهاد شده در سه مرحله قبل از مصاحبه، مصاحبه و پس از مصاحبه به کار گرفته شدند. شکل (۲) مراحل به کارگیری چارچوب را معرفی می‌کند.



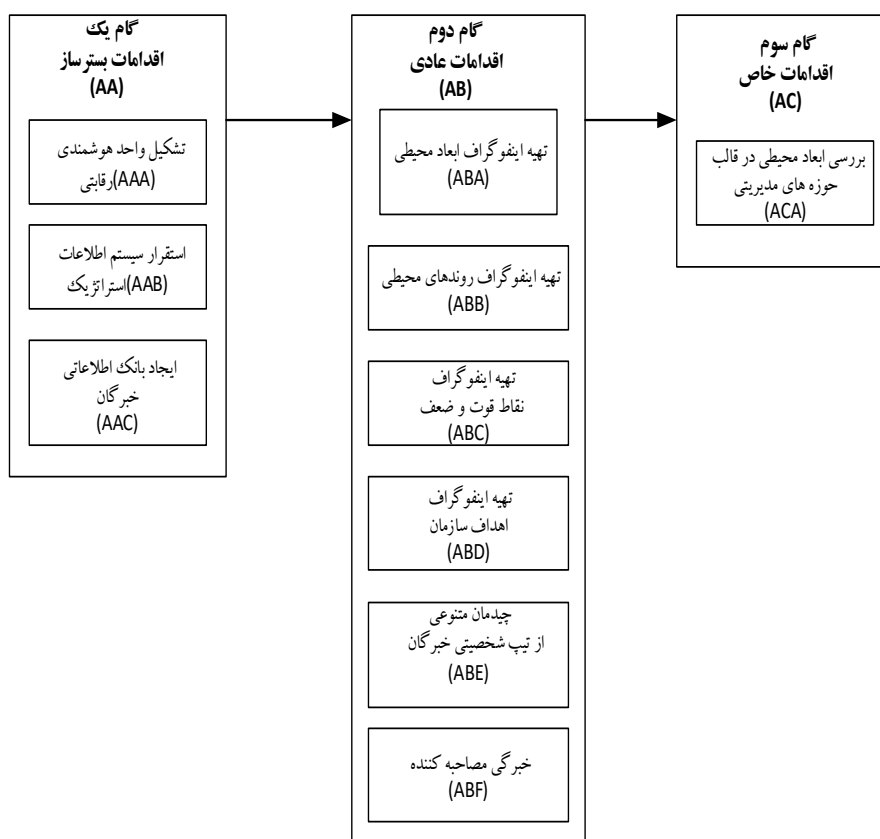
شکل ۲: مراحل به کارگیری چارچوب

مرحله قبل از مصاحبه شامل اقدامات بستر ساز، اقدامات عام و اقدامات خاص است. مرحله مصاحبه شامل گام‌های اجرایی در جلسه مصاحبه می‌باشد. گام پس از مصاحبه نیز شامل اقداماتی است که پس از هر مصاحبه باید اعمال گردد. به‌منظور درک بهتر مراحل و ترتیب آنها در رسیدن به چارچوب اکتساب دانش

ضمنی خبرگان، عناصر چارچوب کدگذاری می‌شود. مراحل اصلی با یک حرف و حروف بزرگ انگلیسی نامگذاری می‌شود. در کدگذاری مراحل فرعی که زیر مجموعه مراحل اصلی هستند از ترکیب حروف استفاده می‌شود و ترتیب حروف الفبای انگلیسی در ترتیب مراحل رعایت می‌شود. به عنوان مثال اولین مرحله اصلی، مرحله قبل از مصاحبه است که به آن کد A نسبت داده می‌شود. اقدامات بستر ساز، اقدامات عام و خاص که زیر مجموعه این مرحله قرار می‌گیرند، به ترتیب کد AA، AB و AC را به خود اختصاص می‌دهند. چون اقدامات مذکور، زیر مجموعه مراحل اول A هستند، A در ابتدای همه تکرار و به ترتیب مراحل، حروف الفبای انگلیسی در کنار A قرار می‌گیرند. به همین ترتیب اگر هر کدام از زیرمجموعه‌های گروه‌های فرعی خود از زیر گروه‌هایی تشکیل شده باشد کدگذاری با توجه به موارد گفته شده انجام می‌پذیرد.

(A) اقدامات قبل از مصاحبه

مرحله قبل از مصاحبه شامل اقدامات بستر ساز، اقدامات عام و اقدامات خاص است. پس از ارائه راهکارها و ابزارهای پیشنهاد شده خبرگان، محقق با تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها که به تفصیل در گام ۴.۲ توضیح داده شد، به این نتیجه رسید که قبل از مصاحبه با خبرگان بهتر است اقداماتی به منظور کسب دانش ضمنی خبرگان صورت گیرد؛ بنابراین پس از تحلیل تفسیری مصاحبه خبرگان محقق به این نتیجه رسید که برای رفع بعضی از نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی، قبل از مصاحبه از خبرگان، اقداماتی انجام شوند و سازمان‌ها به ابزارهایی جهت برطرف کردن نقایص شناسایی شده در الگوهای مرسوم، مجهز شوند. شکل ۳ اقدامات قبل از مصاحبه را پس از تحلیل تفسیری نشان می‌دهد.



شکل ۳: اقدامات قبل از مصاحبه

(AA) اقدامات بستر ساز؛ اقداماتی که در طول زمان و به‌طور مستمر در سازمان انجام گیرند و زمینه را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی چه در رابطه با رصد محیط و چه در رابطه با اکتساب دانش از خبرگان آماده سازد. این اقدامات شامل موارد زیر می‌شود:

(AAA) تشکیل واحد هوشمندی رقابتی؛ از نقایصی که در الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی شناسایی گردید، نبود یا کمبود اطلاعات محیطی در بعضی از ابعاد محیط به خصوص در زمینه رقبا می‌باشد. برای رفع این نقص واحدی به نام واحد هوشمندی رقابتی در سازمان شکل گرفت. وظیفه این واحد این است که اطلاعات قابل استنادی را در طول زمان در مورد رقبا تهیه کند.

(AAB) استقرار سیستم اطلاعاتی استراتژیک؛ یکی دیگر از نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها، نبود اطلاعات یکپارچه در ابعادی از محیط بود. به‌منظور رفع این نقص

سیستم اطلاعاتی استراتژیک در سازمان مستقر گردید تا دبیر استراتژیک به اطلاعات یکپارچه دست یابد. لازم به ذکر است که دبیر استراتژیک شخصی است که مسئولیت انتخاب خبرگان استراتژیک، تهیه اینفوگراف‌ها و هدایت جلسات مصاحبه را به عهده دارد.

(AAC) ایجاد بانک اطلاعاتی خبرگان داخلی و خارجی سازمان؛ بی‌توجهی به خبرگان خارجی سازمان یکی از آشکارترین نقایصی بود که در روش معمول شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان کشف گردید. به‌منظور رفع این نقص در این مرحله دبیر استراتژیک سازمان در طول زمان و به‌طور مستمر لیستی از خبرگان داخلی و خارجی سازمان که می‌توانند در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی مورد مصاحبه قرار گیرند تهیه کرد.

(AB) اقدامات عام؛ این اقدامات در مرحله قبل از مصاحبه پس از اقدامات بسترساز انجام گردید و در حقیقت اقداماتی هستند که از نتیجه آن به‌طور مستقیم در جلسه مصاحبه استفاده شد. در این گام از اطلاعاتی که در مرحله اقدامات بسترساز به دست آمد، استفاده گردید.

(ABA) تهیه اینفوگراف و کارت‌های ابعاد محیطی؛ یکی دیگر از نقایص شناسایی شده در رویه معمول بی‌توجهی خبره به ابعادی از محیط است. به‌منظور رفع این نقص احتمالی دبیر استراتژیک اینفوگرافی از تمام ابعاد محیطی که به سازمان مربوط است تهیه کرد. اینفوگراف یکی از روش‌های ارائه اطلاعات به‌صورت دیداری است. با این استدلال که ذهن انسان داده‌های تصویری را بهتر و سریعتر از داده‌های متنی درک و ذخیره می‌کند (Bozorginejad & Shahamat, 2017).

(ABB) تهیه اینفوگراف روندهای محیطی؛ نقص دیگری که در پروسه معمول شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها کشف گردید، بی‌توجهی به روندهای محیطی به علت تغییرات تدریجی محیط بود. به‌منظور رفع این نقص دبیر استراتژیک در هر محیط یک یا دو تغییر مهم را شناسایی کرد و در اینفوگراف روندهای محیطی گنجانده.

(ABC) تهیه اینفوگراف نقاط قوت و ضعف سازمان؛ ممکن است به علت منفی بودن یک عامل محیطی در ظاهر، خبره بدون توجه به نقاط قوت سازمانی آن عامل را تهدید محاسبه کند. برای رفع این موضوع، دبیر استراتژیک اینفوگرافی از نقاط قوت و ضعف سازمان تهیه کرد.

(ABD) تهیه اینفوگراف اهداف سازمان؛ بی‌توجهی خبرگان به اهداف سازمانی از دیگر نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها بود. در جهت رفع این نقص دبیر استراتژیک در این گام

اینفوگرافی از اهداف سازمان را تهیه و در جلسه مصاحبه در معرض دید خبره قرار داد تا از عدم تمرکز و توجه خبره به اهداف جلوگیری کند.

(ABE) چیدمان متنوعی از تیپ شخصیتی در تیم خبرگان مورد مصاحبه؛ یکی دیگر از نقایصی که در رویه معمول کشف گردید یکسان بودن تیپ شخصیتی خبرگانی است که قرار است مورد مصاحبه راهبردی قرار گیرند. این موضوع در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای واقعی برای سازمان خلل ایجاد می‌کند. در نتیجه به‌منظور رفع این نقص در چارچوب پیشنهادی خبرگان باید به گونه‌ای انتخاب شوند که تیم انتخابی از لحاظ ریسک‌پذیری، ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری متوازن باشند. در واقع از آنجا که خبرگان در مصاحبه‌ها نظرات متفاوتی نسبت به تیپ شخصیتی افراد داشتند، این ویژگی‌ها برای آن‌ها تعیین شد. به‌عنوان نمونه بعضی خبرگان به دلایلی اعتقاد داشتند خبره باید ریسک‌پذیر باشد. عده‌ای هم به دلایلی دیگر به ریسک‌گریزی و برخی هم به محافظه‌کاری مصاحبه‌کنندگان معتقد بودند؛ بنابراین از براینده نظرات مختلف این نتیجه حاصل شد که بهتر است از هر سه نوع تیپ شخصیتی استفاده شود.

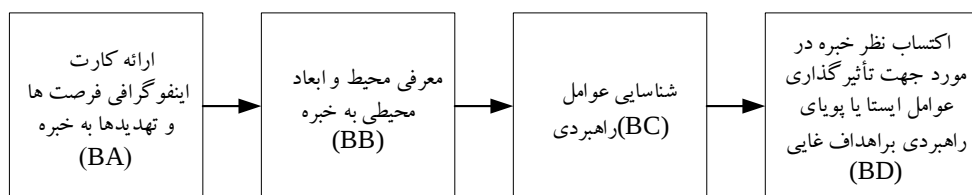
(ABF) خبرگی مصاحبه‌کننده؛ دبیر استراتژیک موظف است در انتخاب مصاحبه‌کنندگان توجه کند. فردی که به‌عنوان مصاحبه‌کننده انتخاب می‌شود باید بیانی واضح و روان و گویشی بدون لهجه داشته باشد، نکته سنج، دقیق و منظم باشد. توانمندی مدیریت جلسه مصاحبه را داشته باشد و از کشیده شدن بحث به سمت فرعیات جلوگیری کند، توانایی تشخیص سوگیری‌های احتمالی مصاحبه‌شونده را با تیزبینی و هوشیاری داشته باشد. توانایی گوش دادن فعال را داشته باشد. این ویژگی‌ها از مصاحبه با خبرگان شناسایی شدند.

(AC) اقدامات خاص؛ این دسته از اقدامات نیز در مرحله قبل از مصاحبه انجام می‌شوند ولی تفاوتی که با اقدامات بستر ساز و اقدامات عام دارند این است که قبل از هر مصاحبه باید انجام شوند و به همین دلیل هم خاص نام گرفته‌اند.

(ACA) بررسی ابعاد محیطی در قالب حوزه‌های مدیریتی؛ در طی فرایند شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی خبره داخلی یا خارجی سازمان بسته به تخصص، دانش ضمنی که دارد به بخشی از اهداف سازمان توجه می‌کند. به‌منظور رفع این نقص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی به‌صورت حوزه‌ای مشخص گردید.

(B) اقدامات حین مصاحبه

در این مرحله به ارائه راهکارها و ابزارهای پیشنهادی که باید در جلسه مصاحبه از خبرگان، به‌منظور رفع نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی از آنها استفاده کرد، پرداخته می‌شود. شکل (۴) اقدامات حین مصاحبه را نشان می‌دهد.

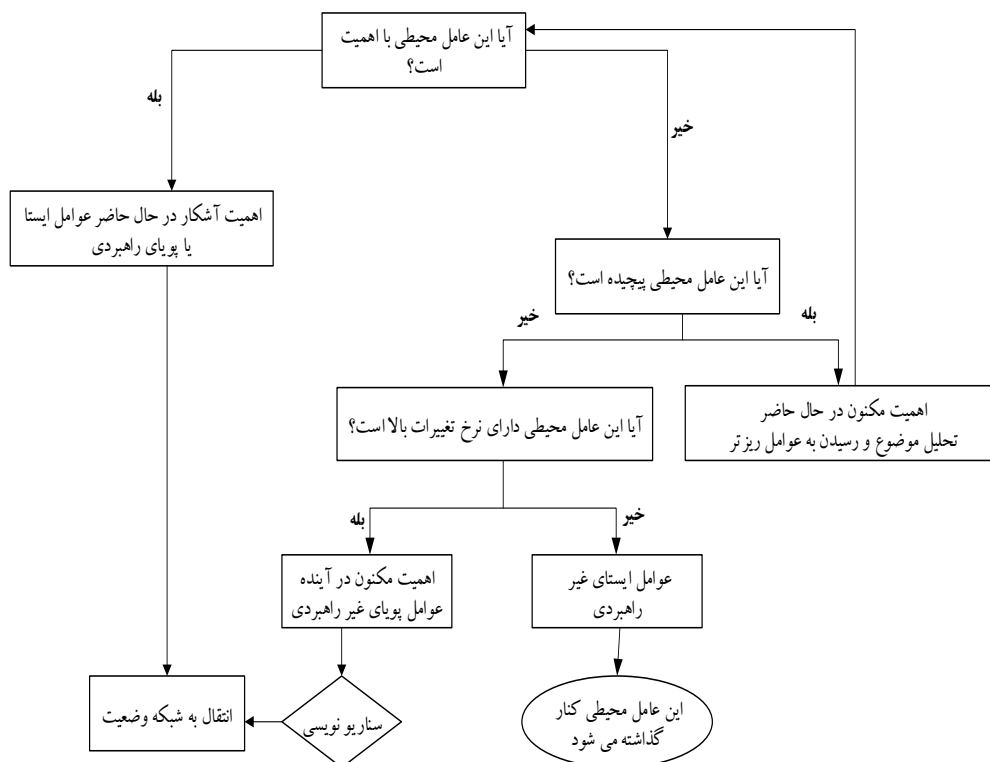


شکل ۴: اقدامات حین مصاحبه

(BA) ارائه کارت اینفوگرافی فرصت ها و تهدیدها به خبره: از دیگر نقایصی که در رویه مرسوم شناسایی فرصت ها و تهدیدها وجود داشت، سردرگم بودن خبره در انتخاب فرصت ها و تهدیدهای سازمانی است. پس به منظور رفع خطای احتمالی دبیر استراتژیک کارت اینفوگرافی فرصت ها و تهدیدها که در آن تعریف عملیاتی از فرصت ها و تهدیدها همراه با تصویر مرتبطی آمده است در اختیار خبره قرار می گیرد.

(BB) معرفی محیط و ابعاد محیطی به خبره: هدف مصاحبه کننده در این گام شناساندن ابعاد محیطی به خبره است؛ بدین منظور اینفوگراف و کارت های ابعاد محیطی که در اقدامات عام در فاز قبل از مصاحبه تهیه شد در معرض دید خبره قرار می گیرد. پس از مشاهده اینفوگراف در این گام از خبره خواسته می شود که هر یک از کارت ها را بررسی و پس از مطالعه در سر جایش قرار دهد.

(BC) شناسایی عوامل راهبردی: هدف از این گام، اکتساب نحوه تفکر فرد خبره در مورد محیط و ابعاد محیطی است. در این گام در مورد ویژگی های ابعاد محیطی از خبره سؤال پرسیده می شود. با مطالعه ادبیات موضوع، سه ویژگی اهمیت، پیچیدگی و نرخ تغییرات برای عوامل راهبردی بیان شد که در طی این گام با هدف شناسایی عوامل راهبردی یک به یک مورد بررسی قرار می گیرند. با پشت سر گذاشتن گام های فلوچارت به عوامل راهبردی دست می یابیم. شکل (۵) مرحله ای را که باید طی شود تا مشخص گردد یک عامل باید راهبردی تلقی گردد یا خیر را نشان می دهد. مرحله ای که در شکل (۵) آورده شده است از دستاوردهای تحقیق است که از داده ها و مصاحبه های انجام شده با استفاده از تحلیل تفسیری که به تفصیل در گام ۴.۲ توضیح داده شد، به دست آمده است.



شکل ۵: مراحل شناسایی عوامل راهبردی (BC)

در مرحله اول از خبره در مورد اهمیت بعد محیطی خاص سؤال می‌شود. منظور از اهمیت میزان تأثیر عامل محیطی در مسیر نیل به اهداف سازمان است. واضح است که تشخیص اهمیت یا عدم اهمیت عامل محیطی به نظر خبره بستگی دارد. ممکن است جواب این سؤال بلی یا خیر باشد، اگر نظر خبره در مورد اهمیت عامل محیطی مثبت بود که توجه کافی به آن بعد محیطی صورت می‌گیرد و عامل محیطی در جایگاه «اهمیت آشکار در حال حاضر» نمودار می‌نشیند و به عنوان عامل راهبردی پویا یا ایستا به شبکه انتقال وضعیت منتقل می‌شود ولی اگر نظر خبره منفی بود، عامل محیطی در جایگاه «اهمیت مکنون در حال حاضر» می‌نشیند. اگر عامل محیطی دارای اهمیت مکنون باشد باید دو ویژگی پیچیدگی و نرخ تغییرات هم مورد بررسی قرار گیرند تا از بی توجهی به ابعاد محیطی جلوگیری شود.

در مرحله دوم در مورد پیچیدگی بعد محیطی خاص از خبره سؤال پرسیده می‌شود^{*}. گاهی اوقات به علت پیچیده بودن و دشوار بودن درک تأثیرعامل محیطی خاص بر اهداف سازمان اهمیت عامل محیطی تشخیص داده نمی‌شود. در صورتی که عامل محیطی از دید خبره پیچیده باشد، آن عامل محیطی در حال حاضر دارای اهمیت مکنون می‌شود و برای بررسی بیشتر باید با خبره بحث شود. این گفتگو باید منجر به شناخت عوامل ریزتر موضوع و واضح‌سازی همه ابعاد پیچیده شود و مادامی که ابعاد ناشناخته و درک نشده وجود داشته باشد امکان ورود به مرحله سوم وجود ندارد و تنها در صورتی که خبره معتقد باشد که عامل محیطی پیچیده نیست می‌توان به بررسی نرخ تغییرات عامل محیطی پرداخت. در مرحله سوم این گام که اکتساب نظر خبره در مورد نرخ تغییرات عوامل راهبردی است باید ابتدا اینفوگراف روندهای محیطی در معرض دید خبره قرار گیرد و سپس در مورد نرخ تغییرات عوامل راهبردی از خبره سؤال شود که آیا این بعد از محیط دستخوش تغییرات هم هست؟ نرخ تغییرات کم یا زیادی را داراست؟ در مواردی ممکن است که عامل محیطی با اهمیت نباشد و هم چنین پیچیده هم نباشد ولی با داشتن نرخ تغییرات بالا در آینده برای سازمان مهم شود در این صورت عامل محیطی، عامل پویای غیر راهبردی نام می‌گیرد که با گذر از مرحله سناریونویسی به شبکه انتقال وضعیت در گام بعد منتقل می‌شود؛ اما در صورتی که بعدی از محیط برای سازمان با اهمیت نباشد، پیچیده هم نباشد و نرخ تغییرات بالایی هم نداشته باشد، بی توجهی به آن محیط دردسرآفرین نیست و به عنوان عامل ایستای غیر راهبردی کنار گذاشته می‌شود.

در مرحله چهارم سناریونویسی صورت می‌گیرد. عواملی به این مرحله وارد می‌شوند که دارای اهمیت مکنون در آینده هستند به بیان واضح تر پس از بررسی اهمیت، پیچیدگی و نرخ تغییرات، عامل پویای غیر-راهبردی که در واقع در حال حاضر برای سازمان اهمیت ندارد و پیچیده هم نیست اما دارای نرخ تغییرات بالاست و ممکن است در آینده برای سازمان مهم شود به این مرحله وارد می‌شود. برای سناریونویسی تمامی وضعیت‌هایی را که ممکن است پیش آید فهرست می‌شوند. به طور مثال ممکن است در حال حاضر برای سازمانی تغییرات نرخ تورم کنونی اهمیت ندارد، هم چنین تبعات و تأثیرش بر اهداف سازمان نیز پیچیده نیست، پس در حقیقت نرخ تورم برای این سازمان عامل غیر راهبردی پویا است و باید تمام حالت-هایی که را که می‌تواند در آینده به خود بگیرد در مرحله سناریونویسی فهرست شده و سپس با هر یک از این حالت‌ها به گام بعد که شبکه انتقال وضعیت است وارد گردید.

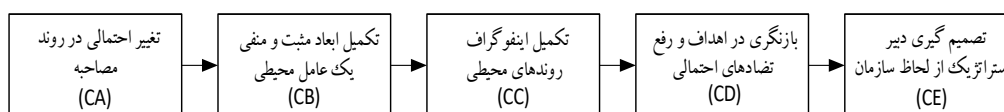
^۱- پیچیدگی مفهومی است که درک آن دشوار باشد

(BD) اکتساب نظر خبره در مورد جهت تأثیرگذاری عوامل ایستا یا پویای راهبردی بر اهداف غایی

در این گام دو دسته از عواملی که خروجی گام قبل (BC) بودند به شبکه انتقال وضعیت راه می‌یابند. دسته اول عوامل پویا یا ایستای راهبردی هستند که برای سازمان اهمیت دارند و باید در حال حاضر وضعیت جهت تأثیرگذاری آن‌ها بر اهداف سازمان تعیین گردد. دسته دوم عوامل پویای غیر راهبردی هستند که با گذر از مرحله سناریونویسی وارد این گام می‌شوند. در واقع هر یک از سناریوها نماینده وضعیتی در آینده است که وارد شبکه انتقال وضعیت می‌شوند و جهت تأثیرگذاریشان بر اهداف سازمان تعیین می‌گردد. واضح است در صورتی که جهت تأثیرگذاری عوامل بر اهداف مثبت باشد عامل راهبردی فرصت و در صورت منفی بودن عامل مفروض تهدید است. شبکه انتقال وضعیت ابزاری کارآمد به منظور اکتساب دانش ضمنی خبره در این مرحله است و کارکردش به این گونه است که روی تخته وایت‌برد در سمت چپ عواملی که خروجی گام سوم بودند نوشته می‌شوند و در سمت راست تخته نیز اهداف سازمان لیست می‌شوند، سپس از خبره خواسته می‌شود مسیر ارتباطی که در ذهنش بین عوامل سمت چپ تخته و اهداف سمت راست تخته است را روی تخته ترسیم نماید. این مسیر ارتباطی همان نوع تفکر و نگاه خبره به مسائل یا همان دانش ضمنی خبره است که با کمک این ابزار از ذهن خبره بیرون کشیده می‌شود.

(C) اقدامات پس از مصاحبه

در این مرحله هم به ارائه راهکارها و ابزارهای پیشنهادی که پس از مصاحبه برای رفع نقایص از آنها باید استفاده کرد، پرداخته می‌شود. شکل (۶) مراحل پس از مصاحبه را نشان می‌دهد.



شکل ۶: اقدامات پس از مصاحبه

(CA) تغییر احتمالی در روند مصاحبه: پس از انجام هر مصاحبه با توجه به بازخورد حاصل از مصاحبه‌ها شاید لازم باشد تغییری در روند مصاحبه صورت گیرد که در این گام انجام گردید.

(CB) تکمیل ابعاد مثبت و منفی یک عامل محیطی: ابعاد تأثیرگذار عوامل راهبردی بر اهداف سازمان که در ذهن خبرگان است بررسی شدند و ابعاد جدید به کارتهای ابعاد محیطی اضافه گردید.

(CC) تکمیل اینفوگراف روندهای محیطی: با رجوع دوباره به شبکه انتقال وضعیت در گام چهارم در مرحله مصاحبه ابعاد تأثیرگذار عوامل راهبردی بر اهداف سازمان که در ذهن خبرگان است بررسی شد و ابعاد جدید به کارت‌های ابعاد محیطی اضافه شدند.

(CD) بازنگری در اهداف و رفع تضادهای احتمالی: در پروسه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی، عوامل محیطی وجود داشتند که خبرگان نظریات متفاوتی در مورد آنها داشتند. در این گونه موارد تضادهای احتمالی که منجر به نظریات متفاوت شدند رفع گردید.

(CE) تصمیم‌گیری دبیر استراتژیک از لحاظ سازمانی: در آخرین گام پس از پشت سر گذاشتن مصاحبه با تمام خبرگان سازمانی و بررسی کامل، ابعاد محیطی دبیر استراتژیک موظف است که از لحاظ سازمانی فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را مشخص کند. خبره استراتژیک تمام محیط را بررسی کرده، به تمام اسناد فرا دستی مسلط است ولی خبرگانی که مورد مصاحبه قرار می‌گیرند و نظراتشان در مورد فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی گرفته می‌شود تنها خبرگانی در امور سازمان و یا خبرگانی مسلط به محیط خارجی سازمان هستند.

بحث و نتیجه

این پژوهش به‌منظور ارائه چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوایی و تفسیری مصاحبه‌ها صورت گرفته است. با توجه به مسئله‌ای که در مقدمه مطرح شد، تغییر و تحولات فراوان دنیای امروز، سازمان‌ها را مجبور می‌کند برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها به تحلیل محیط بپردازند؛ بنابراین ضرورت دستیابی به چارچوبی که بتوان از طریق آن به دانش ضمنی خبرگان دست یافت و با کمک آن فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را شناسایی کرد، احساس می‌شود. در برخورد با این مسئله، محقق به این نتیجه رسید که با استفاده از چارچوب پیشنهادی در پژوهش حاضر تیم استراتژیک قادر خواهد بود به دانش ضمنی خبرگان یا به عبارتی مسیر و جهت تفکر خبره دست یابد که در این صورت نتایج حاصل از این نوع مصاحبه راهبردی به مراتب قابل‌اتکاتر است. یافته‌های حاصل، از مصاحبه با خبرگان حاصل شده است. پس از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها در مورد راهکارها و ابزارهای پیشنهادی به‌منظور پیشگیری از رخداد نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، چارچوب پیشنهادی تنظیم گردید. در این چارچوب راهکارها و ابزارهای پیشنهاد شده در سه مرحله قبل از مصاحبه، مصاحبه و پس از مصاحبه به کار گرفته شدند. مرحله قبل از مصاحبه شامل

اقدامات بسترساز، اقدامات عام و اقدامات خاص است. مرحله مصاحبه شامل گام‌های اجرایی در جلسه مصاحبه می‌باشد و موجب دستیابی به دانش ضمنی خبرگان و هم‌چنین ابزاری که این چارچوب به آن مجهز شده است، گردید. گام پس از مصاحبه نیز شامل اقداماتی است که پس از هر مصاحبه باید اعمال گردد. نتایج حاصل نشان داد در هر کدام از مراحل می‌توان برای رفع نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، ابزارها و راهکارهایی را در چارچوب پیشنهادی مطرح کرد که در طول زمان و به‌طورمستمر باید در سازمان انجام گیرند و زمینه را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی چه در رابطه با رصد محیط و چه در رابطه با اکتساب دانش از خبرگان آماده سازد. با توجه به یافته‌های تحقیق به‌منظور افزایش کیفیت پویش محیطی، باید تلاش کرد تا پیشنهادات و راهکارهای حاصل از چارچوب پیشنهادی را بتوان عملی کرد. به‌عنوان نمونه در هر کدام از مراحل باید کاری کرد که ذهن خبره بیشتر معطوف به آینده شود، یعنی بتواند نمای بلندمدت‌تری از آینده را پیش‌روی خبره ترسیم کند.

مدیران در سطح کلان بر اساس نتایج این مطالعه، می‌توانند تلاش خود را در جهت به‌کارگیری راهکارها و ابزارهای پیشنهادی جهت رفع نقائص معطوف دارند تا با برنامه‌ریزی صحیح و اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها امکان پویش بهتر محیط را فراهم آورند و از فرصت‌ها بهره برداری و از تهدیدات اجتناب کنند. با توجه به اهمیت روزافزون شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی برای مدیران، می‌توان به اهمیت نتایج این تحقیق در شناسایی عوامل خارجی پرداخت. این اطلاعات می‌تواند سبب کمک به مدیریت برای اخذ تصمیم جهت تصمیم‌گیری درست برای آینده سازمان باشد و ریسک پویش محیطی نادرست را کاهش دهد. مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی با به‌کارگیری چارچوب پیشنهادی در این تحقیق می‌توانند از راهکارها و راهبردهای پیشنهادی برای بهبود عملکرد پویش محیطی سازمان خود استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود واحد هوشمندی رقابتی در سازمان در سازمان تشکیل شود تا وظیفه رصد محیط پیرامون سازمان را به‌طور مستمر بر عهده گیرد. این امر در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امری بسیار ضروری و غیرقابل چشم‌پوشی است. به نظر می‌رسد تهیه اینفوگرافی از اهداف سازمان، هم‌چنین روندهای محیطی و اینفوگرافی از SWOT می‌تواند در موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف استراتژیک و در نهایت چشم‌انداز سازمان مؤثر باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود اینفوگراف در معرض دید همه سطوح منابع انسانی سازمان قرار گیرد و به‌طور مستمر در سازمان‌ها استفاده شود. با توجه به نقایص

مطرح شده در این تحقیق، نیاز به راهکارهایی جهت کاهش یا حذف این نقایص احساس می‌شود. به‌منظور تجزیه و تحلیل بهتر ذهن خبره می‌توان در جلسات مصاحبه تکنیک‌هایی چون بازی‌آفرینی یا بازی‌گونه‌گی* طراحی کرد تا بدین وسیله فضای مصاحبه جذاب‌تر شود و انگیزه خبره برای مشارکت بیشتر شود. همچنین می‌توان در راستای تحقیقات آتی نقایص در ارتباط با محیط داخلی را نیز در روش SWOT بررسی کرد و نتایج آن را در کنار نقایص محیط خارجی مورد توجه مورد مقایسه قرار داد. به‌منظور ارزیابی نتایج حاصل از تحقیق می‌توان به‌صورت تخصصی آن را در حوزه خدمات و تولید نیز به کار برد.

References

- Abels, E. (2002). Hot topics: environmental scanning, *bulletin of the american society for information and science and technology*, 28(3), 1-4.
- Afrazeh, A. (2005). *Knowledge Management, Concepts, Models, Measure and Implement*, Tehran, Amir Kabir University Press, first edition.
- Ahsan, A.; Bahadur, W.; Nan, W.; Adeel, L., & Nawaz Khan, A. (2020). Improving Team Innovation Performance: Role of social media and Team knowledge Management Capabilities, *Technology in Society*, 6, 101259.
- Akhavan, P., & Dehghani, M. (2015). Knowledge management: acquisition of tacit knowledge of experts, *malek ashtar university of technology publications, first edition*, 33(1), 43-52 (in Persian).
- Akhavan, P., & Judi, E. (2012). *Step Operational Knowledge Management, Knowledge Maps*, Tehran, atinegar's publication, second edition (in Persian).
- Akhavan, P.; & Yazdimoghadam, J. (2013). Knowledge management knowledge and ethics: an analysis of knowledge conversion in an industrial organization, *Journal of Management Improvement*, 7(3), 24-5 (in Persian).
- Aldehayyat, J.S. (2015). Environmental scanning in business organizations: empirical evidence from a middle eastern country context, *Management Research Review*, 38(5), 459-481.

Al-Emran, M.; Mezhuyev, V., & Kamaludin, A. (2020). Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile, *learning acceptance, technology in society*, 61, 101247.

Andrews, M. (2019). Knowing what we know: uncovering tacit knowledge for improved organizational performance, *Journal of Organizational Psychology*, 18(5), 26-43.

Babalhavaeji, F., & Farhadpoor, M. (2011). Environmental scanning for collecting and using information in decision making activities of central library managers of islamic azad university, *Journal of University Library and Information Research*, 45(57), 151-135 (in Persian).

Bernadus, G. S.; Aedah A. R.; Sri, P. L. & Alexius, U. B. (2020). Systematic review of the builder method and product of the information system strategic planning at higher education institution in indonesian, *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*. 12(6), 939-947.

Bhardwaj, M., & Monin, J. (2006). Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 72-85.

Bibi, G., Padhi, M., & Dash S. S. (2021). Theoretical necessity for rethinking knowledge in knowledge management literature, *Knowledge Management Research & Practice*, 19(3), 396-407.

Bozorginejad, K. H., & Shahamat, N. (2017). Application of infographic mapping in schools, *the second international conference and the fourth national conference on management research and humanities in Iran*. (in Persian).

Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2009). Promoting validity and reliability in qualitative management research: *a Reflection on Research Audit Strategies*, *Management Research, First Year*, 162-131. (in Persian).

Gandhi, S. (2004). Knowledge Management and Reference Services, *The Journal of Librarianship*. 30(5), 81-368.

Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*, Continuum, London.

Harzandi, T. M., & Ebrahimi, M. (2019). Domestic and international experiences in the field of futures research systems - web-based environmental scanning, *Management Futurology*, 30(1), 57-72. (In Persian).

Huang, K. P.; Wang, K. Y.; & Yao, Y. H. (2019). Social network and tacit knowledge acquisition: the role of entrepreneurs; social skill, *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3), 315-327.

Huynh T. T. M.; Tran, DH.; Pham, AD. & Le-Hoai L. (2020). Quantitative structuring for the strategy map of coastal urban projects using a hybrid approach of fuzzy logic and demateL. in: Reddy J., Wang C., Luong V., Le A. (eds) *ICSCEA 2019. Lecture Notes in Civil Engineering*, 80.

Ma, L., & Turban, E. (2003). Strategic information systems for competitive advantage. in: decision modelling and information systems, *Operations Research/Computer Science Interfaces Series*, 26.

Mirshah V. F., & Nazarizade, F. (2011). Environmental scanning is a tool for creating opportunities and dealing with uncertainty conditions. comparing environmental scanning experiences in three industrial and service companies, *10th International Conference on Strategic Management, Iranian Strategic Management Association*. (in Persian).

Motta, E. (2013). 25 Years of knowledge acquisition, *International Journal of Human-Computer Studies*, 71(2), 131-134.

Mrilhas, S., & Joberto, M. (2018). Strategic knowledge management a digital environment: tactic and explicit knowledge in fab labs, *Journal of Business Research* 90, 353-359.

Nazari, R. (2021). The Analysis of strategic ecology of sports tourism, *Sports Business Journal*, 1(1), 153-162.

Nezafati, N.; Rashidi, M.; & Taghavi, M. (2011). Comparing knowledge extraction techniques and presenting a structured methodology for documenting knowledge, *Public Management Perspectives Quarterly* 4 (14), 63-86. (In Persian).

Nistorescu, T. (2006). A Model for enterprises environmental scanning, university of craiova, faculty of economics and business administration, *Management & Marketing journal*, 4(1), 57-62.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nugroho, A. S.; Winarno, W. W., & Fatta, H. A. (2021). Strategic information system planning and information technology, *Literasi Nusantara*, 1(2), 128 - 140.

Quarchioni, S.; Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2020). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues, *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16.

Rafiei, A.; Amooshahi, E.; Golestan Hashemi, M., & Cheshmeh Brah, M. (2015). Presenting a model for acquiring the tacit knowledge of experts, *the first international conference on accounting and management in the third millennium, rasht, pishgaman novin research company*. (in Persian).

Rathi, D.; Shiri, A., & Cockney, C. (2017). Environmental scan: a methodological framework to initiate digital library development for communities in Canada north. *aslib, Journal of Information Management*, 18(1).

Robinson, C. V., & Simmons, J. E. (2018). Organizing environmental scanning: exploring information source, mode and the impact of firm size. *Long Range Planning*, 51(4), 526-539.

Sarmiento, A. (2005). Knowledge management: at a cross-way of perspectives and approaches. *Information Resources Management Journal*, 18(1).

Sawyer, O. O.; Ebrahimi, B. P., & Thibodeaux, M. S. (2000). Executive environmental scanning, information source utilisation and firm performance: the case of Nigeria, *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 95-115.

Semih, O., Soner K. S. & Isik, E. (2009). Long term supplier selection using a combined fuzzy mcdm approach: a case study for a telecommunication company, *Journal of Expert Systems with Applications*, 36(1), 87-95.

Shahin, A., & Zairi, M. (2005). Strategic management, benchmarking and the balanced score card: an integrated methodology, *6th International Management Conference*.

Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: examining source-recipient

knowledge absorption platforms, *International Journal of Information Management*, 44, 154-163.

Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on mnes' product innovativeness: examining source-recipient knowledge absorption platforms, *International Journal of Information Management*, 44(1), 154-163.

Sleuwaegen, L. (2013). Scanning for Profitable (international) growth, *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 96-110.

Smith, R. (2001). A Roadmap for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6- 16.

Stemler, S. (2001). An Overview of content analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.

Talamini, E.; Wubben, E. F.; Domingo's P, A. & Dewes, H. (2013). Scanning the macro-environment for liquid biofuels: a comparative analysis from public policies in brazil, united states and germany, *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 40-60.

Wagner, P. W. (2002). *Knowledge Acquisition*, encyclopedia of information systems, 3.

Wang, C.; Luong, V., & Le, A. 2019. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 80. Springer, Singapore.

Weick, K. E., & Daft, R. L. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Wei-Tsong, W., & Su-Ying, W. (2020). Knowledge management based on information technology in response to covid-19 crisis, *Knowledge Management Research & Practice* 19(4), 468-474.

Ziaee A.; Najaf Aghaei A. E.; Saffari M.; Yousefi, R.; Zenouz, C., & Hilvoorde I. V. (2020). Future drivers of leisure time physical activity in iran, physical culture and sport, *Studies and Research*, 86(1), 66-80.

Ziaee, S., & Rasouli, L. (2015). Factors affecting environmental scanning and data collection and use in the field of electronic publishing, *Quarterly Journal of National Library and Information Studies*, 26(1), 101-111.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی

مهدی یاراحمدی

گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، ایران

نازیا سادات ناصری^۱

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد، مشهد، ایران

الهام فریبرز

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد، مشهد، ایران

DOI: 10.22067/tmj.2021.67290.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در دنیای پرقاب‌ت کنونی، سازمانی موفق خواهد بود که مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته باشد. یکی از روش‌هایی که برای سنجش شایستگی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد کانون ارزیابی است. کانون ارزیابی در دستیابی به اهداف متعددی از جمله شناسایی شایستگی‌های مدیران، انتخاب، ارتقاء، گزینش و پرورش آن‌ها بسیار حائز اهمیت هستند بنابراین هدف از انجام این تحقیق طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی به روش دلفی با استفاده از نظر ۲۵ نفر از خبرگان بود که پس از انجام سه دور رفت و برگشت در قالب تکنیک دلفی نتایج نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران، شامل: ارزش سازمانی (۶ مؤلفه)، بینش و نگرش (۵ مؤلفه)، ویژگی شخصیتی (۶ مؤلفه)، ارتباطات فردی (۳ مؤلفه)، ارتباطات بین فردی (۶ مؤلفه)، رهبری (۵ مؤلفه)، اعتبار حرفه‌ای (۳ مؤلفه)، دانش فناوری (۳ مؤلفه)، مدیریت خویشتن (۴ مؤلفه)، مدیریت دیگران (۴ مؤلفه)، مدیریت کسب و کار (۷ مؤلفه)، توانایی عاطفی (۳ مؤلفه)، توانایی ذهنی (۳ مؤلفه)، توانایی تجربی (۳ مؤلفه)، توانایی تحصیلی (۴ مؤلفه)، توانایی فیزیکی (۳ مؤلفه) و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان (۱۱ مؤلفه) است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام ارتقاء مطلوب عملکرد^۲ سازمانی شامل: منابع انسانی (۴ مؤلفه)، مدیریت دانش (۴ مؤلفه)، عوامل خارجی (۶ مؤلفه)، عوامل داخلی (۴ مؤلفه) و مدیریت سازمان (۷ مؤلفه)، است.

کلیدواژه‌ها: کانون‌های ارزیابی و توسعه، شایستگی‌های مدیران، نظام ارتقاء عملکرد سازمانی، طراحی مدل.

naseri5586@mshdiau.ac.ir

^۱ نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

صفحات: ۱۵۶-۱۲۵

مقدمه

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و شیوه‌های متنوع آن‌ها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی‌شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمان‌ها، انتظار می‌رود، تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران (و مخصوصاً شهرداری مشهد) نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند (Beigi & Gholipour, 2016, p. 15).

آرمان علوم بشری و آرزوی دانشمندان حوزه‌های مختلف دانش، دستیابی به توسعه است در سال‌های اخیر؛ یعنی سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ توسعه چنین تعریف و تبیین می‌شود: توسعه، فرایند بسط انتخاب‌های انسانی در محیط اجتماعی قابلیت‌ها برای نیل به زندگی بهتر است. (UK Assessment Center, 2019).

واکاوی تعریف اخیر توسعه، بیانگر این است که توسعه بر انسان، افزایش قابلیت‌ها و گسترش انتخاب‌های وی و درنهایت زندگی بهتر او تکیه دارد (Asheghi et al., 2017, p.57). بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر به دنبال شایسته پروری مدیران برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌های مورد نظر پردازند. یکی از مکانیزم‌هایی که در شرکت‌های بزرگ دنیا برای حل این مسائل به کار گرفته می‌شود و چند سالی هم هست که وارد ایران شده، به کارگیری و برگزاری کانون‌های ارزیابی و توسعه است. (Krause et al., 2013, p.29).

فرایندی که در آن به سنجش افراد از منظر شایستگی‌های لازم برای عملکرد اثربخش در سازمان پرداخته می‌شود و در پی پاسخ دادن به این پرسش است که: برای اینکه فرد عملکرد بالاتر از متوسط داشته و به تحقق اهداف سازمان کمک کند، باید دارای چه ویژگی‌هایی بوده و این ویژگی‌ها تا چه حدی باید در وی وجود داشته باشد؟

کانون ارزیابی با عمر پنجاه‌ساله خود یک روش ارزیابی محسوب می‌شوند (Krosse et al., 2014, p.384). این روش در چند دهه اخیر در بخش‌های مختلف دولتی یا خصوصی کاربرد زیادی یافته است و به سنجش دانش، مهارت، توانایی‌ها و ویژگی‌های گروهی از شرکت‌کنندگان توسط تیم ارزیابان با استفاده از طیف گسترده‌ای از تمرین‌های شبیه‌سازی دلالت دارد (Taylor, 2007).

در کانون‌های ارزیابی با استفاده از یک سری تمرینات و فعالیت‌های از پیش طراحی شده، شایستگی افراد بنا به پاسخ آن‌ها تعیین می‌شود. فرایند ارزیابی با تجزیه و تحلیل دقیق شغل آغاز می‌گردد و بر اساس

آن شایستگی‌های کلیدی تعریف می‌شوند. البته ارزیابان برای مشاهده ارزیابی و ثبت وضعیت شرکت‌کنندگان در طول تمرینات، آموزش لازم را دیده‌اند. (Brunel, 2019).

پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی و توسعه همانند تمامی ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و روش‌های بهبود، مستلزم وجود برخی آمادگی‌ها و پیش‌زمینه‌ها در سازمان ذیربط است. بسیاری از این فعالیت‌ها به دلیل متناسب نبودن با نیازهای سازمان، عدم مطالعه کافی، فقدان بسترهای سازمانی لازم، تقلید محض از سازمان‌های مشابه و نیز بهره‌برداری تشریفاتی از آن، شکست‌خورده یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند (Hosseini et al., 2017, p. 93).

بنابراین پس از شناسایی و تعریف شایستگی‌ها، سازمان‌ها در انتخاب و انتصاب افراد به‌منظور ارتقای مطلوب عملکرد سازمان می‌توانند به سراغ نیروهایی بروند که به شاخص‌های مورد نظر در مدل شایستگی‌شان نزدیک‌تر هستند و بدین ترتیب فرایند انتخاب و به‌کارگیری افراد، از کارایی بیشتری برخوردار خواهد شد.

از سوی دیگر با توجه به لزوم پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش‌ازپیش آشکار شده است (Abbaspour et al., 2017, p. 59).

اهمیت جایگاه و نقش سطوح مختلف مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی در تحقق اهداف و بهره‌وری سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و فقدان مدیران برخوردار از شایستگی‌های لازم بی‌شک باعث اختلال در سیستم و هدر رفتن سرمایه‌ها خواهد شد (America et al., 2018, p. 675).

از همین رو به‌کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون‌سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای را در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفاء می‌نمایند (Hoffman & Mead, 2016, p. 82).

بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران، بهره‌مندی از آن‌ها و نیز شناسایی نقاط ضعف و تلاش در جهت رفع و اصلاح آن‌ها می‌تواند نقش انکارناپذیری را در جهت بهبود عملکرد مدیران و تحقق اهداف سازمانی ایفا نماید. (Daneshfard Vafari, 2016, p. 173).

دامنه آثار نگرش‌ها، فعالیت‌ها و عملکرد مدیران به‌قدری در کامیابی یا عدم کامیابی سازمان‌ها اثرگذار است که نمی‌توان این جایگاه را به‌سادگی به هر فردی واگذار نمود (Farhadinejad et al., 2014, p. 55).

بی‌شک تصویر دنیای امروز بدون وجود مدیران شایسته در سازمان‌ها دشوار و غیر ممکن است (Lyons et al., 2008, p. 426).

شهرداری مشهد، سازمانی بسیار بزرگ است که مأموریت‌های حساس و ارتباطات گسترده درون و برون‌سازمانی، مدیریت ذینفعان و بازیگران مختلف را در آن بسیار پیچیده می‌کند. به همین سبب، موضوع انتصاب مدیران در شهرداری مشهد، بیش از معمول سازمان‌های ایرانی چالش‌برانگیز است؛ بنابراین بدون شک خروجی این فرایندها بر عملکرد شهرداری مشهد تأثیر بسزایی خواهد داشت؛ پس با توجه به ضرورت دخیل نمودن شایستگی‌ها در محول نمودن امور به افراد، هدف اصلی این مطالعه طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی برای شهرداری مشهد است.

مبانی نظری تحقیق

ادبیات تحقیق

کانون‌های ارزیابی به منظور تحقق اهداف متعددی به کار می‌روند (Beham, 2018, p. 32). مهم‌ترین دلایل استفاده از کانون‌های ارزیابی جذب، انتصاب، حفظ و توسعه کارکنان است. سازمان‌های موفق مدیران میانی و ارشد و حتی کارشناسان خود را با توجه به بازخورد کانون ارزیابی به کار می‌گمارند. با اجرای مناسب کانون‌های ارزیابی بر اساس مدل شایستگی‌های خاص سازمان می‌توان به اهداف زیر دست یافت:

- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست‌های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده‌اند.
- کشف استعدادهای رشد و توسعه در میان کارکنان و قرار دادن ایشان در برنامه‌های جانشینی.
- ایجاد و تعمیق فضای رشد و یادگیری برای توسعه شایستگی‌ها در اعضای سازمان.

یک ابزار مهم در انتخاب مدیران در طول ۲۵ سال گذشته کانون‌های ارزیابی بوده است. یکی از مهم‌ترین علل این موفقیت این است که قابلیت پیش‌بینی بسیار بالایی دارند (Rews et al., 2015, p. 2). کانون‌های ارزیابی از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای متعددی برای ارزیابی استفاده می‌کنند تا بتوان فرد را از زوایا و ابعاد مختلف موردسنجش قرار داد. کانون‌های ارزیابی بر چهار عنصر اساسی متکی هستند: شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیاب‌ها و داوطلبان ارزیابی (ارزیابی‌شوندگان). در واقع کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون با تمرین‌های ارزیاب‌ها و شایستگی‌های موردسنجش شکل می‌گیرد. مدل شایستگی سنگ بنا و نقطه ورود کانون ارزیابی است. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

شاید مهم‌ترین ویژگی روش کانون ارزیابی این باشد که نه به عملکرد شغل فعلی بلکه به عملکرد آینده مرتبط است. ارزیابان با مشاهده اینکه شرکت‌کننده چگونه مشکلات و چالش‌های شغل و سمت مورد نظر را مدیریت می‌کند، تصویری قابل‌اطمینان از چگونگی عملکرد آن شخص در موقعیت‌های مختلف دریافت می‌کنند. این موضوع به‌ویژه هنگام ارزیابی افرادی مفید است که در مشاغل فعال‌اند که فرصتی برای نمایش رفتارهای مربوط به شغل و سمت موردنظر در آینده را فراهم نمی‌کند. این مورد اغلب درباره افرادی پیش می‌آید که مشتاق پست‌های مدیریتی هستند اما در حال حاضر سمت‌هایی دارند که به آن‌ها فرصت بروز رفتارهای مرتبط با مدیریت را نمی‌دهد.

پیشینه تحقیق

پیشینه داخلی

در چند سال اخیر تحقیقاتی چند در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران صورت گرفته است. حسینی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان" نشان دادند که داده‌های مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی (وضعیت شایستگی کارکنان) تا چه حد با نمره‌های عملکرد کارکنان ارتباط معناداری را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج آزمون توافقی کای دو، بخش‌های حاصل از خوشه‌بندی انجام‌شده با دو روش، ارتباطی را با یکدیگر نشان نمی‌دهند اما بر اساس آزمون ضریب همبستگی، رابطه میان افراد انتخاب شده در کانون ارزیابی برای توسعه و ارزیابی عملکرد آن‌ها رابطه معنادار و مثبتی است.

حسینی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نقش کانون ارزیابی در برنامه‌های بهبود کارکنان با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی پرداختند بر اساس یافته‌های پژوهش، در کانون ارزیابی چهار بخش شناسایی شد که به‌صورت استعدادهای درخشان، کارکنان قابل بهبود (با محوریت شایستگی)، کارکنان قابل بهبود (با محوریت شخصیت) و کارشناسان غیرمستعد نام‌گذاری شده‌اند.

عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی به شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران بانکی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است برای توسعه شایستگی مدیران در حوزه پولی و بانکی، می‌بایست مدلی مشتمل بر یک هسته مرکزی، دربرگیرنده عناصر تشکیل دهنده شایستگی‌های مدیریتی و جامعه حامی توسعه مدیران که الیه دوم تأثیرگذار بر برنامه‌های توسعه مدیران است و ابعاد پنجگانه، مؤلفه‌های بیست گانه و شاخص‌های صد و سی و دو گانه مورد توجه قرار گیرد.

عاشقی و همکاران (۲۰۱۸ ب) به تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است برای آموزش و بهسازی حرفه‌ای مدیران در حوزه پولی و بانکی، می‌بایست برنامه آموزشی مبتنی بر پنج گروه عوامل با تأکید بر بهبود و ارتقای دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی‌های مدیران تدوین کرد.

مرتضوی و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به بررسی تفاوت بین کانون ارزیابی بعد محور و کانون ارزیابی وظیفه محور و آموزش در توانمندسازی فردی و توانمندسازی تیمی در محیط کار پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین کانون ارزیابی بعد محور و وظیفه محور و آموزش در توانمندسازی تیمی تفاوت وجود دارد. همچنین کانون ارزیابی در مشاغل با عملکرد وابسته بالا و پایین در توانمندسازی تیمی تفاوت وجود دارد.

ایران زاده و زنجانی (۲۰۱۷) به ارائه مدل شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از بین بیست عامل استخراج شده از ادبیات تحقیق در این تحقیق براساس پرسشنامه توزیع شده، ده عامل به عنوان شایستگی مورد نیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کشور شناسایی شده است.

عبداللهی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی به بهنگام سازی وظایف و شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی پرداختند. نتایج بدین شرح طبقه‌بندی گردید: شایستگی‌های مشترک شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی - شایستگی ادراکی - تعالی طلبی - شایستگی بین فردی و شایستگی‌های ویژه شامل: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری است.

حسینی و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه مدلی برای کانون ارزیابی و توسعه اثربخش" به ارائه مدلی برای کانون ارزیابی و توسعه اثربخش پرداختند. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. داده‌ها، با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته با متخصصین این حوزه (اساتید دانشگاه و متخصصین در حوزه طراحی و اجرای کانون) جمع‌آوری شد و نمونه‌گیری به روش تئوریک انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مقایسه مداوم در رویکرد نظریه زمینه‌ای استراوس و کوربین در سه مرحله، کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. یافته‌ها در ۱۳ مقوله معرفی گردید. مقوله‌ها، در قالب سه

مرحله پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای کانون ارزیابی و توسعه، دسته‌بندی شد و در نهایت مدلی فرایندی از کانون اثر بخش ارائه شد.

واژیر و فیاضی (۲۰۱۶) در تحقیقی به شناسایی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه و دسته‌بندی آن‌ها و ارائه راهکارهای بهبود و پیش‌نیازهای اجرای کانون در ایران پرداختند. براساس نتایج عارضه‌های کانون در شش دسته مفهومی که شامل فرهنگ پذیرش سازمانی، فرآیند آماده‌سازی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری کانون، فرآیند اجرا، دستاوردها و نتایج و فرآیند ارزیابی کانون است، طبقه‌بندی شدند.

عریضی سامانی و همکاران (۲۰۱۳) به تعیین شایستگی و ابعاد کانون ارزیابی از طریق تحلیل شغل و فراهم سازی سازگاری در قضاوت ارزیابان و همچنین تعیین رابطه پیچیدگی شغل و ابعاد کانون ارزیابی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تحلیل شغل در کانون‌های ارزیابی هم در جهت اعتباربخشی به یافته‌ها و هم در جهت تعیین ابعاد شایستگی‌ها اهمیت دارد؛ بنابراین از کانون ارزیابی و تحلیل شغل می‌توان در شناسایی و سنجش شایستگی‌های مدیریتی استفاده نمود.

پیشینه خارجی

در خارج از کشور نیز مطالعات متعددی در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران انجام شده است، از جمله: هافمن و مید (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان رویکردهای مختلف برای درک ویژگی‌های روان‌سنجی مراکز ارزیابی، به این نتیجه رسیدند که آزمون نسبت احتمال تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی، حضور سه بعد عملکرد نهفته گسترده‌ای را در هر یک از سه تمرین کانون ارزیابی نشان می‌دهد.

نیلز و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی روش‌های پیش‌انتخاب قبل از کانون ارزیابی داخلی برای انتخاب کارکنان در شرکت‌های آلمانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تعداد روش‌های پیش‌انتخاب استفاده شده، ارتباط مثبتی با اندازه شرکت، مهارت‌های تشخیصی افراد مسئول در پیش‌انتخاب و وضعیت صدور گواهینامه (موسسه آلمانی استاندارد) دارد.

جاگر (۲۰۱۸) به بررسی چگونگی سنجش مهارت‌ها و توانایی‌های رهبری با استفاده از روش کانون‌های ارزیابی پرداخت. نتایج نشان داد که تمرینات شبیه‌سازی کار سهم بسزایی در رتبه‌بندی ارزیابان دارد. ارزیابی‌کنندگان نیمی از ۸ شایستگی را مبتنی بر صفت می‌دانستند، بنابراین انتظار می‌رود در هنگام داوری از این رتبه‌بندی‌های کلی، شخصیت و انگیزه‌های موجودی و نمره آزمون توانایی شناختی را بیشتر جلب کنند.

ساواسن (۲۰۱۸) به بررسی مشارکت کانون‌های ارزیابی در تغییرات خودارزیابی تعدیل شده پرداختند. ادبیات مربوط به مشارکت مرکز سنجش نشان می‌دهد که مشارکت در یک ارزیابی کانون ارزیابی، حتی بدون دریافت بازخورد، اغلب به‌عنوان یک تجربه یادگیری مشاهده می‌شود. همین‌طور، شرکت‌کنندگان ممکن است دیدگاه خود در مورد توانایی‌های خود را از قبل به بلافاصله بعد از شرکت در کانون‌های ارزیابی تغییر دهند.

لینگ تونگ (۲۰۱۸) در تحقیقی، عوامل تأثیرگذار مدیریت در شرکت‌های کوچک و متوسط در مالزی را مورد بررسی قرار داد. براساس نتایج عوامل کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت، فرهنگ، رهبری، مشارکت کارکنان، فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و ساختار سازمانی بودند.

جمع بندی حاصل از مبانی و پیشینه تحقیق

به‌منظور طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی، ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی شاخص‌ها و معیارهای مؤثر در ارزیابی شایستگی‌های مدیران و نیز ارتقاء عملکرد سازمانی که در منابع پیشین ارائه شده‌اند، شاخص‌ها و معیارهایی که در اجرای کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران و نیز ارتقاء عملکرد سازمانی مؤثرند، جدا گردید.

بدین ترتیب بر اساس مطالعات انجام شده، عواملی ارائه گردید که نقاط قوت شاخص‌های قبل را دربرداشته و نقاط ضعف آن‌ها را برطرف کرده باشد. همچنین به دلیل جدید بودن موضوع تحقیق، برای جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر، از نظر ۲۵ نفر از خبرگان استفاده شد. بر این اساس ابعاد و مؤلفه‌هایی انتخاب شدند که هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی قابل استفاده باشند. این شاخص‌ها به شرح جدول شماره یک ارائه شده‌اند:

جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران و ارتقاء عملکرد سازمانی

مؤلفه‌ها	ابعاد کانون ارزیابی شایستگی	صاحب نظران/نویسنده
تعهد و وجدان کاری	ارزش سازمانی	Terry Wallace & Drimousis (2013), El Baz & El Saeq (2010), Anis (2008), Abdollahi et al., 2015, Akbari et al., 2015, Cochran (2009), Jeffrey & Br&on (2010), Fang et al. و 2010. Lee (2010) Nowruz 2009, Nasehifar 2011
عملگرایی و جدیت		
اخلاق حرفه‌ای		
شایسته سالاری		
مشارکت‌گرایی		

نظم و انضباط سازمانی	بینش و نگرش	Cochran (2009) Anis (2008) Vitala (2005) Nelson (2006) Agot et al. و 2003Abdollahi et al., 2015.Gregory (2008) Babaei Zaklili, (2006), Nowruz, (2009)
انصاف و توکل		
نگرش توسعه‌گر		
باور به یادگیری مداوم		
باور به تعاون		
باور به کرامت انسانی		
باور به منافع مشترک سازمانی و فردی		
انعطاف‌پذیری		
جسارت و شجاعت	ویژگی شخصیتی	El Baz & El Saiq (2010) Fang et al. (2010), Cochran (2009) Terry Wallace & Drimousis (2013) Patinacol & Milosevic (2008) Chang (2008) Agut et al. 2003Jagger (2018) Brunel (2008) Gregory (2008) Naderian Jahromi, 2002 Nowruz, 2009, Nasehifar et al., 2010
خلاقیت و نوآوری		
صراحت و قاطعیت		
پشتکار و جدیت		
مسئولیت‌پذیری		
پاسخگویی		
مثبت‌اندیشی		
فن بیان و ارائه مطلب	ارتباطات فردی	Terry Wallace & Drimousis (2013) Fang et al. (2010) Gregory (2008) Brunel (2008) Chang (2008) Nasehifar et al., 2010
مهارت کلامی فردی		
خودکارآمدی و نوآوری فردی		
روابط عمومی و اجتماعی	ارتباطات بین فردی	Cochran (2009) Gregory (2008) Terry Wallace & Drimousis (2013) El Baz & El Saeq (2010) Brunel (2008) Anis (2008) Soltani, 2006, Dargahi et al., 2010
تعاملات صنفی		
مهارت ارتباطات غیرکلامی		
مهارت مشاوره و راهنمایی		
مهارت مذاکره		
اعتمادسازی		
مدیریت جلسه		
مدیریت شایعه		
مدیریت مشارکتی	رهبری	Ling & Tang (2018), Lee & Hu (2010), Fang et al. (2010), Mortazavi et al. (2018), Gregory (2008) El Baz & El Saeq (2010), Patinacol & Milosevic (2008), Rose et al. (2007) Nasehifar et al., 2010, Babaei Zaklili, 2006
مدیریت تعارض		
مدیریت تغییر و تحول		
مدیریت پروژه		
مدیریت بحران		

رهبری امور و فرایندها		
اعتبار اجتماعی	اعتبار حرفه‌ای	Asheghi et al. (2017) Orizi Samani et al. (2012) Gregory (2008) Nasehifar et al., 2010
حسن شهرت حرفه‌ای در کار		
حضور در اجتماعات حرفه‌ای		
تسلط به رایانه و سواد فناوری	دانش فناوری	Asheghi et al. (2017) Badli Vamirkhani (2013) Ling & Tong (2018) Brunel (2008) Sazeh Gostar Saipa Co., 2011, Cochran, 2009
توانایی کار کردن با نرم‌افزارهای اداری		
شناخت سیستم‌های اداری		
کاربرد فناوری در مدیریت		
مدیریت عواطف و احساسات	مدیریت خویشتن	Cochran, 2009, Akbari et al., 2016. Gregory (2008) Nowruz (2009)
مدیریت مسیر حرفه‌ای		
تعادل کار و زندگی		
مدیریت استرس		
انضباط و آراستگی		
مدیریت و توسعه دیگران	مدیریت دیگران	Müller & Turner (2010) Fang et al. (2010) Hosseini et al. (2018) Jeffrey & Br&on (2010) Lee (2010) Cochran (2009) Tajuddin et al., 2006, Babaei Zaklili, 2006
مدیریت استعداد و جانشین‌پروری		
مدیریت روابط سازمانی		
الگوگیری از مدیران		
توسعه تیم‌ها و کار تیمی		
مدیریت بهره‌وری	مدیریت کسب‌وکار	Abdollahi et al., 2015. Buta & Klassens (2010) Jeffrey & Br&on (2010) Wakola et al., 2007) Vitala (2005) Agout et al., 2003 Soltani, 2006, Tajuddin et al., 2006, Nowruz, 2009, Babaei Zaklili, 2006, Hosseini, 2008, Dargahi et al., 2010
مدیریت استراتژی‌های کسب‌وکار		
دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک		
تفکر سیستمی		
شناخت فرصت‌های بازار		
مهارت کارآفرینی		
تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری		
شناخت نهادها و ابزارهای مالی		
داشتن هوش عاطفی	توانایی عاطفی	Asheghi et al. 2018 Müller& Turner (2010) Hosseini et al. 2018 Badli Vamirkhani (2014) Fang et al :2010 Cochran(2009)
انعطاف‌پذیری هیجانی و عاطفی		
یکپارچگی شخصیت		
ثبات رفتار		
قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری ذهنی	توانایی ذهنی	

توان تجزیه و تحلیل		Cochran (2009) Nelson (2006) Hoffman & Mead (2016) Nasehifar et al., 2010
قدرت حافظه و تمرکز فکر		
داشتن پست‌های مدیریتی	توانایی تجربی	Asheghi et al. (2018) Vanson (2018) Ahadzi et al. (2008) Rose et al. (2007) Cochran, 2009
سوابق و تجربه‌های مشابه		
عضویت در مجامع حرفه‌ای		
تحصیلات دانشگاهی	توانایی تحصیلی	Asheghi et al. (2018) Badli Vamirkhani (2013) Naderian Jahromi, 2002
دانش و اطلاعات تخصصی		
گواهی‌نامه‌های تخصصی		
آشنایی با نگارش مدیریتی		
جنسیت	توانایی فیزیکی	Fang et al. (2010) Sazeh Gostar Saipa Co., 2011, Cochran, 2009
سن		
قدرت و سلامت جسمانی		
توان قضاوت عادلانه		
تیزبینی، دقت و تمرکز		
سابقه و تجربه		
تحلیل‌گری		
شنود مؤثر		
توانایی تشریح وضعیت فرد	ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان	Terry Wallace & Drimousis (2013) Cochran (2009) Zahra Badli (2013), Reyhaneh Montazeri (2013), Balantain & Yova (2004), Woodruff (2000), Redman & Wilkinson, 2009, Robbins, 2008, Lorenzo (1984), Kane et al., 1995; UNIDO, 2002; Aldist & Winterton, 2005
نتیجه‌گرایی		
آگاهی از ابعاد شایستگی‌ها		
آگاهی نسبت به وظایف ارزیابان		
آگاهی از خطاهای ارزیابی		
مهارت تشخیص و مشاهده رفتار		
مهارت جزئی‌نگری در عین کلی‌نگری		
مهارت برقراری ارتباط میان رفتار مشاهده‌شده		
پاسخگویی		
تعهد		
ایجاد حس مشارکت	منابع انسانی	Vanson (2018) Jeffrey & Br&on (2010) Gregory (2008) Müller & Turner (2010), Anis (2008), Hassini 2012 Shah B&arzadeh & Abadi 2016, Ghanbari 2016
روحیه کار جمعی		
وظیفه‌شناسی		
مؤلفه‌های شخصیتی		

دانش تخصصی		
استفاده از دانش روز	مدیریت دانش	Terry Wallace (2013) Lee & Ho (2010) Horton) 2000، (Dreyer et al., 2010، Gunasekaran et al., 2007، Hervani et al., 2005
استفاده از آخرین تکنولوژی پخش		
توانمندسازی		
توان رقابتی	عوامل خارجی	Shah B&arzadeh & Abadi (2016) Patinakol & Milosevic (2008) Anis (2008) Chang (2008), Shafiee & Tarmast) 2011) Ghasemi & Adousi 2016, Ghorbian 2011
بازخورد سازنده		
ارتقای برند سازمان		
عمل گرایی		
پایش و نظارت میدانی		
کارایی بالاتر		
قابلیت پیشرفت		
توانایی پیگیری		
مدیریت زنجیره تامین	عوامل داخلی	Jeffrey & Br&on (2010), Fang et al. (2010), Lee (2010), Cochran (2009), Cagliano et al., 2016, Tajbakhsh & Hassini 2015, Turkan et al., 2010, Asgharizadeh et al., 2009
خصوصی سازی و توسعه زیرساخت‌ها		
استقرار سیستم‌های اطلاعاتی		
استفاده بهینه از تجهیزات و منابع		
مدیریت تغییرات	مدیریت سازمان	Gregory (2008) Cochran (2009), Brunel (2008), Patinakol & Milosevic (2008) Anis (2008), Cagliano et al., 2016, Chaabane 2012, Gunasekaran et al., 2007
هدایت بهینه منابع		
یکپارچگی		
مسئولیت‌پذیری		
تفہیم وظایف به زیرمجموعه		
توان به کارگیری افراد		
مدیریت بهینه منابع		
مدیریت تعارض		
مدیریت کیفیت		

منبع (یافته‌های نگارندگان)

فرآیند انجام و روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش دلفی انجام یافته است. به‌طور کلی پژوهش حاضر به لحاظ پارادایم تفسیری است. چراکه از مصاحبه با خبرگان به شرح و تفسیر نتایج می‌پردازد، به لحاظ

رویکرد استقرایی است چراکه با گردآوری مبانی نظری و جمع‌بندی آن‌ها و تکمیل اطلاعات حاصل از مبانی نظری با کمک مصاحبه‌ها رویکرد از جزء به کل رسیدن را در پیش گرفته است، به لحاظ روش نیز کیفی است. به لحاظ افق زمانی تک مقطعی و ابزار گردآوری اطلاعات نیز منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه است. این پژوهش، در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول با تکنیک‌های پایش محیطی و شبکه‌ای، سندکاوی و بررسی کتابخانه‌ای، کلیه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های موجود کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران و نیز نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی شناسایی و استخراج شدند. ابزار به کاررفته در این مرحله، فیش‌های پایش و فیش‌های تحلیل سندی است که محقق سازماندهی و تنظیم داده‌های استخراجی آن‌ها را انجام داده است. جامعه آماری پژوهش شامل گروه‌های خبرگان علمی بوده است. این گروه‌ها عبارت‌اند از: مدیران و کارشناسان ارشد و خبره برگزیده از کانون‌های ارزیابی و شهرداری مشهد با سوابق اجرایی در کانون‌های ارزیابی و اعضای هیأت علمی دانشگاهی و محققان پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعاتی در زمینه موضوع تحقیق.

خبرگان این تحقیق با استفاده از دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. حجم نمونه را در نمونه‌گیری هدفمند برای گروه‌های همگن ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می‌کنند. بر این اساس، در پژوهش حاضر، با ۳۶ نفر از افراد مطلع یا دروازه‌بان که در زمینه موضوع مورد مطالعه، دارای اطلاعات مناسب و نسبتاً کافی بودند، مصاحبه شد. در طول تحقیق و برحسب محتویات مصاحبه‌های اکتشافی، به روش گلوله برفی، مصاحبه با اطلاع‌رسانان دیگری نیز صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. به این ترتیب، انجام مصاحبه‌ها تا زمان شباهت داشتن پاسخ‌ها به یکدیگر و تکراری شدن آن‌ها ادامه یافت. سپس، با داده‌های حاصل از مشاهده، یادداشت‌برداری، اسناد و مدارک، بررسی متون علمی، چارچوب‌های نظری، کتب، مجلات، رساله‌های پژوهشی، تجارب ملی و بین‌المللی ترکیب شد.

دومین مرحله، شامل مرحله مطالعه دلفی و اجرای سه راند پیوسته دلفی در میان پانل دلفی خبرگان بود. گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهم‌ترین مراحل این روش به حساب می‌آید، چراکه اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. ترکیب کارگروه دلفی تحقیق حاضر متشکل از افرادی است که درباره موضوع پژوهش از دانش و تخصص کافی برخوردار می‌باشند. تعداد اعضای کارگروه دلفی این پژوهش ۲۵ نفر است که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی برگزیده شده‌اند. ویژگی‌های اعضای پانل دلفی عبارتند از: مدیران و کارشناسان ارشد و خبره برگزیده از کانون‌های

ارزیابی و شهرداری مشهد، دارای مدرک تحصیلی دکتری و کارشناسی‌ارشد در رشته‌های مدیریت، دارای سابقه بالاتر از ۱۰ سال و اساتید راهنمای پایان‌نامه و رساله‌های دانشگاهی در زمینه موضوع تحقیق. پس از تشکیل پانل دلفی و انجام سه دور دلفی، ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر شناسایی شد؛ و در پایان مدل مفهومی تحقیق ارائه گردید.

آمار توصیفی

آمار توصیفی اعضای کارگروه دلفی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۲): آمار توصیفی جمعیت‌شناسی خبرگان

شرح	خبرگان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۷	۲۸
	مرد	۱۸	۷۲
تحصیلات	کارشناسی‌ارشد	۶	۲۴
	دکتری	۱۹	۷۶
سمت	کارشناس کانون ارزیابی	۸	۳۲
	استاد دانشگاه	۱۷	۶۸
سابقه‌کاری	کمتر از ۱۵ سال	۱۴	۵۶
	بیشتر از ۱۵ سال	۱۱	۴۴
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱۶	۶۴
	بیشتر از ۴۰ سال	۹	۳۶
جمع		۲۵	۱۰۰

منبع (یافته‌های تحقیق)

آمار جمعیت‌شناختی اعضای پانل دلفی نشان می‌دهد که ۲۸ درصد خبرگان را زنان و ۷۲ درصد را مردان تشکیل می‌دهند که از این میان تحصیلات ۲۴ درصد خبرگان کارشناسی‌ارشد و تحصیلات ۷۶ درصد دکتری است. ۳۲ درصد خبرگان کارشناس کانون ارزیابی و ۶۸ درصد استاد دانشگاه بوده و از نظر سابقه کاری ۴۴ درصد خبرگان سابقه کاری ۱۵ سال به بالا دارند و در نهایت ۳۶ درصد اعضای پانل دلفی بیشتر از ۴۰ سال سن داشتند. می‌توان چنین تبیین نمود که اعضای پانل دلفی دارای تخصص و تجربه کافی در زمینه مورد تحقیق هستند.

پایایی و روایی پرسشنامه

در این پژوهش از روایی صوری استفاده گردید؛ بدین جهت از اعضای گروه دلفی در مورد محتوای سؤالات نظرخواهی شد. همچنین برای بررسی پایایی تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ برای سازگاری درونی استفاده شد که در هر دور دلفی این ضریب برای پرسشنامه‌ها محاسبه، و از پایا بودن آن‌ها اطمینان حاصل گردید. اندازه محاسبه شده آلفای کرونباخ به شرح جدول زیر است:

جدول (۳): مقدار ضریب آلفای کرونباخ در روش دلفی	
ضریب آلفای کرونباخ	
پرسشنامه دور اول دلفی	۰.۸۲۵
پرسشنامه دور دوم دلفی	۰.۸۱۱
پرسشنامه دور سوم دلفی	۰.۷۸۹

منبع (یافته‌های نگارندگان)

مقیاس اتفاق نظر

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود هماهنگی برابر با صفر است. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی یک معیار آماری ارائه می‌کند. این معیار میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل را بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌کند. جدول زیر چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد:

جدول (۴): تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال		
مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰ - ۰.۱۹	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰.۲ - ۰.۳۹	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰.۴ - ۰.۵۹	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰.۶ - ۰.۷۹	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰.۸ - ۱	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

منبع (یافته‌های نگارندگان)

صرف معنادار بودن آماری ضریب W برای توقف فرآیند دلفی کفایت نمی‌کند. رشد زیاد این ضریب در دو دور متوالی حاکی از ادامه روش دلفی خواهد بود. ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرآیند نظرخواهی باید متوقف شود. مقدار عددی ضریب کندال در ۳ مرحله دلفی در این پژوهش در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۵): مقدار عددی ضریب کندال مراحل دلفی	
مراحل دلفی	مقدار ضریب کندال
دلفی دور اول	۰.۴۸۴
دلفی دور دوم	۰.۷۹۱
دلفی دور سوم	۰.۸۰۲

منبع (یافته‌های نگارندگان)

با نزدیک بودن نتایج دور دوم و سوم و تفاوت اندک تغییر ضریب کندال، آزمون دلفی پایان یافت.

راندهای دلفی

همان‌طور که پیشتر بیان شد در پایان مرحله اول، مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران با رویکرد دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی، ۱۲۳ مؤلفه در قالب ۲۲ بعد به دست آمد. در مرحله دلفی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از ادبیات تحقیق به صورت پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها میانگین نظرات و درصد توافق خبرگان محاسبه شد. این ابعاد و مؤلفه‌ها تعیین می‌کنند که خبرگان بر روی چه امتیازی توافق دارند و این امر روند تحلیل را تسهیل می‌نماید. در جدول ۴، میانگین نظرات، درصد توافق خبرگان و نظر اکثریت خبرگان در سه راند دلفی نمایش داده شده‌است.

راند اول دلفی: در این راند پرسشنامه‌ای شامل ۲۲ بعد و ۱۲۳ مؤلفه به خبرگان ارائه شد. در پایان راند اول ابعاد و مؤلفه جدیدی از طرف خبرگان معرفی نشد. ۹ مؤلفه نیز از سوی خبرگان حذف گردید و ۱۱۴ مؤلفه باقی ماند. بررسی کلی، اجماع نظرات خبرگان را در بیشتر سؤالات نشان داد می‌دهد.

راند دوم دلفی: بر اساس نتایج به دست آمده در دور اول، پرسشنامه دور دوم با ۱۱۴ مؤلفه طراحی شد. این پرسشنامه به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در پایان راند دوم ابعاد و مؤلفه جدیدی به پرسشنامه اضافه نشد. در پایان این دور ۶ مؤلفه دیگر نیز حذف شد و ۱۰۸ مؤلفه باقی ماند.

راند سوم دلفی: بر اساس نتایج به دست آمده از دور اول و دوم، پرسشنامه دور سوم با ۱۰۸ مؤلفه طراحی شد. در پایان راند سوم ابعاد و مؤلفه جدیدی به پرسشنامه اضافه نشد. در پایان این دور ۴ مؤلفه

دیگر نیز حذف شد و ۱۰۴ مؤلفه باقی ماند. با استفاده از ضریب کندال نیز در مورد تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها اجماع نظرات مشاهده گردید. با توجه به اجماع و عدم اضافه شدن مؤلفه جدید، شرط توقف فراهم شد.

جدول (۶): نتایج راندهای سه گانه دلفی

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	درصد توافق دور اول	میانگین	درصد توافق دور دوم	میانگین	درصد توافق دور سوم
ارزش سازمانی	تعهد و وجدان کاری	۳۰۵	۸۱	۳۱۱	۸۵	۳۱۱	۸۵
	عملگرایی و جدیت	۳۴۰	۸۸	۳۴۵	۹۱	۳۴۵	۹۱
	اخلاق حرفه‌ای	۲۹۵	۷۹	۲۹۸	۸۱	۲۹۵	۸۱
	شایسته‌سالاری	۳۴۰	۸۸	۳۳۵	۸۹	۳۳۵	۸۹
	مشارکت‌گرایی	۳۳۰	۸۶	۳۳۵	۸۷	۳۳۵	۸۷
	نظم و انضباط سازمانی	۳۵۰	۹۰	۳۵۵	۹۲	۳۵۵	۹۲
	انصاف و توکل	۲۳۰	۶۶	*	*	*	*
بینش و نگرش	نگرش توسعه‌گر	۲۹۰	۷۸	۲۹۵	۸۰	۲۹۵	۸۰
	باور به یادگیری مداوم	۳۲۰	۸۴	۳۲۵	۸۴	۳۳۵	۸۷
	باور به تعاون	۳۴۰	۸۸	۳۴۵	۸۹	۳۴۰	۸۸
	باور به ارزش و کرامت انسانی	۳۲۵	۸۵	۳۲۵	۸۵	۳۲۵	۸۵
	باور به منافع مشترک سازمانی و فردی	۳۲۵	۸۵	۳۳۵	۸۷	۳۳۵	۸۷
	انعطاف‌پذیری	۲۸۰	۷۶	۲۴۵	۶۹	*	*
ویژگی شخصیتی	جسارت و شجاعت	۲۹۵	۷۹	۲۷۵	۷۲	۲۷۵	۷۳
	خلاقیت و نوآوری	۳۵۵	۹۱	۳۵۰	۹۱	۳۵۰	۹۱
	صراحت و قاطعیت	۳۰۰	۸۰	۳۱۰	۸۳	۳۱۰	۸۴
	پشتکار و جدیت	۳۳۰	۸۶	۳۳۱	۸۶	۳۳۱	۸۶
	مسئولیت‌پذیری	۳۴۰	۸۸	۳۴۵	۹۰	۳۴۵	۹۰
	پاسخگویی	۲۷۵	۷۵	۲۶۵	۷۲	۲۲۰	۶۴
	مثبت‌اندیشی	۲۹۵	۷۹	۲۸۵	۷۹	۲۸۵	۷۹
ارتباطات	فن بیان و ارائه مطلب	۳۰۵	۸۱	۳۱۲	۸۶	۳۱۵	۸۷

فردی	مهارت کلامی فردی	۳.۲۵	۸۵	۳.۱۵	۸۵	۳.۱۵	۸۵
	خودکارآمدی و نوآوری فردی	۳.۱۵	۸۳	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۴
ارتباطات بین فردی	روابط عمومی و اجتماعی	۳.۰۰	۸۰	۳.۰۵	۷۵	۳.۰۵	۷۵
	تعاملات صنفی	۲.۴۰	۶۸	*	*	*	*
	مهارت ارتباطات غیر کلامی	۳.۱۰	۸۲	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۵	۸۳
	مهارت مشاوره و راهنمایی	۳.۰۵	۸۱	۳.۱۰	۷۶	۳.۰۵	۷۷
	مهارت مذاکره	۲.۸۵	۷۷	۲.۸۲	۷۴	۲.۸۲	۷۵
	اعتمادسازی	۳.۱۰	۸۲	۳.۱۲	۸۳	۳.۱۵	۸۳
	مدیریت جلسه	۳.۰۵	۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۱۰	۸۱
	مدیریت شایعه	۲.۳۵	۶۷	*	*	*	*
	مدیریت مشارکتی	۳.۵۰	۹۰	۳.۴۶	۹۰	۳.۴۶	۹۰
رهبری	مدیریت تعارض	۲.۴۵	۷۱	۲.۶۰	۶۸	*	*
	مدیریت تغییر و تحول	۳.۳۰	۸۶	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۵	۸۸
	مدیریت پروژه	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۰	۸۸	۳.۳۰	۸۸
	مدیریت بحران	۲.۸۵	۷۷	۲.۹۵	۷۲	۲.۹۰	۷۴
	رهبری امور و فرایندها	۳.۴۰	۸۸	۳.۴۵	۸۸	۳.۴۵	۸۸
اعتبار حرفه‌ای	اعتبار اجتماعی	۳.۱۵	۸۳	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۷	۸۵
	حسن شهرت حرفه - ای در کار	۳.۱۰	۸۲	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۵	۸۳
	حضور در اجتماعات حرفه‌ای	۳.۰۰	۸۰	۳.۱۲	۸۱	۳.۱۵	۸۳
دانش فناوری	تسلط به رایانه و سواد فناوری	۳.۴۰	۸۸	۳.۴۵	۹۰	۳.۴۵	۹۰
	توانایی کار کردن با نرم‌افزارهای اداری	۳.۲۵	۸۵	۳.۱۵	۸۵	۳.۱۵	۸۵

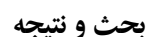
۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۳	۳.۱۵	شناخت سیستم‌های اداری	
۶۹	۲.۵۰	۷۲	۲.۷۵	۷۳	۲.۷۴	کاربرد فناوری در مدیریت	
۸۳	۳.۱۰	۸۳	۳.۱۰	۸۴	۳.۲۰	مدیریت عواطف و احساسات	مدیریت خویشتن
۷۲	۲.۷۵	۷۰	۲.۷۵	۷۹	۲.۹۵	مدیریت مسیر حرفه‌ای	
۷۵	۲.۸۵	۷۵	۲.۸۵	۷۸	۲.۹۰	تعادل کار و زندگی	
۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۰۵	۸۰	۳.۰۰	مدیریت استرس	
*	*	*	*	۶۵	۲.۲۵	انضباط و آراستگی	
۷۹	۲.۹۶	۷۹	۲.۹۶	۷۷	۲.۸۵	مدیریت و توسعه دیگران	مدیریت دیگران
۸۵	۳.۲۲	۸۵	۳.۲۲	۸۳	۳.۱۵	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	
۸۲	۳.۱۱	۸۲	۳.۱۱	۸۱	۳.۰۵	مدیریت روابط سازمانی	
۶۷	۲.۳۵	۷۴	۲.۶۸	۷۸	۲.۸۵	الگوگیری از مدیران	
۸۲	۳.۱۰	۸۲	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	توسعه تیم‌ها و کار تیمی	
۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	مدیریت بهره‌وری	مدیریت کسب و کار
۸۰	۲.۹۵	۸۰	۲.۹۶	۷۹	۲.۹۵	مدیریت استراتژی-های کسب و کار	
۸۳	۳.۲۲	۸۳	۳.۲۲	۸۳	۳.۱۵	دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک	
*	*	۶۶	۲.۲۵	۷۱	۲.۳۲	تفکر سیستمی	
۸۹	۳.۱۵	۸۸	۳.۱۵	۸۷	۳.۳۵	شناخت فرصت‌های بازار	
۸۷	۳.۵۰	۸۷	۳.۳۰	۸۷	۳.۳۵	مهارت کارآفرینی	
۷۴	۲.۸۲	۷۳	۲.۸۲	۷۷	۲.۸۵	تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری	

۸۳	۳.۲۵	۸۳	۳.۲۵	۸۳	۳.۱۵	شناخت نهادها و ابزارهای مالی	
*	*	*	*	۶۱	۲.۱۵	داشتن هوش عاطفی	توانایی عاطفی
۸۶	۳.۲۵	۸۶	۳.۳۵	۸۵	۳.۲۵	انعطاف پذیری هیجانی و عاطفی	
۷۴	۲.۸۳	۷۵	۲.۸۳	۷۷	۲.۸۵	یکپارچگی شخصیت	
۷۸	۳.۰۵	۷۹	۳.۰۲	۷۵	۲.۹۵	ثبات رفتار	
۸۳	۳.۱۵	۸۴	۳.۱۰	۸۳	۳.۱۵	قابلیت تغییر و انعطاف پذیری ذهنی	توانایی ذهنی
۷۸	۲.۸۸	۷۸	۲.۸۸	۷۸	۲.۹۰	توان تجزیه و تحلیل	
۸۵	۳.۱۲	۸۶	۳.۱۲	۸۲	۳.۱۰	قدرت حافظه و تمرکز فکر	
۷۹	۲.۹۸	۷۹	۲.۹۸	۷۹	۲.۹۵	داشتن پست های مدیریتی	توانایی تجربی
۸۸	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	سوابق و تجربه های مشابه	
۸۲	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۵	۸۱	۳.۰۵	عضویت در مجامع حرفه ای	
۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۰	۸۰	۳.۰۰	تحصیلات دانشگاهی	توانایی تحصیلی
۸۴	۳.۲۰	۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	دانش و اطلاعات تخصصی	
۷۰	۲.۸۲	۷۰	۲.۸۲	۷۷	۲.۸۵	گواهی نامه های تخصصی	
۸۳	۳.۱۵	۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۰۵	آشنایی با نگارش های مدیریتی	
۷۴	۲.۷۸	۷۳	۲.۷۵	۷۷	۲.۸۵	جنسیت	توانایی فیزیکی
۸۶	۳.۲۸	۸۶	۳.۲۸	۸۵	۳.۲۵	سن	
۷۷	۲.۷۵	۷۷	۲.۷۲	۷۶	۲.۸۰	سلامت جسمانی	
۸۴	۳.۲۰	۸۳	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	قضاوت عادلانه	ویژگی های
۷۷	۲.۹۲	۷۸	۲.۹۲	۷۷	۲.۸۵	تیزبینی، دقت و تمرکز	فردی، شخصیتی و

۷۸	۲.۸۵	۷۸	۲.۸۵	۷۵	۲.۷۵	سابقه و تجربه	مهارت‌های ارزیابان
۶۶	۲.۳۰	۷۲	۲.۶۵	۷۴	۲.۷۴	تحلیل‌گری	
۷۹	۲.۹۵	۷۹	۲.۹۵	۷۷	۲.۸۵	شنود فعال و مؤثر	
۷۹	۲.۹۵	۷۹	۲.۹۵	۷۸	۲.۹۰	توانایی تشریح وضعیت فرد	
*	*	*	*	۶۷	۲.۳۵	نتیجه‌گرایی	
۸۸	۳.۳۵	۸۸	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	آگاهی از ابعاد شایستگی‌ها	
۸۵	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۰	آگاهی نسبت به وظایف ارزیابان	
۸۷	۳.۳۵	۸۷	۳.۳۵	۸۶	۳.۳۰	آگاهی از خطاهای ارزیابی	
۸۶	۳.۲۵	۸۶	۳.۲۵	۸۶	۳.۳۵	مهارت تشخیص و مشاهده رفتار	
۸۷	۳.۳۲	۸۷	۳.۳۲	۸۶	۳.۳۰	مهارت جزئی‌نگری در عین کلی‌نگری	
۸۷	۳.۲۵	۸۷	۳.۲۵	۸۶	۳.۳۰	مهارت برقراری ارتباط میان رفتار مشاهده‌شده	منابع انسانی
۷۲	۲.۶۸	۷۱	۲.۶۷	۷۴	۲.۷۰	پاسخگویی	
*	*	*	*	۶۸	۲.۴۰	تعهد	
۸۳	۳.۲۰	۸۳	۳.۱۵	۸۱	۳.۰۵	ایجاد حس مشارکت	
۸۶	۳.۲۸	۸۶	۳.۲۸	۸۵	۳.۲۵	روحیه کار جمعی	
۸۲	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۵	۸۲	۳.۱۰	وظیفه‌شناسی	
*	*	۶۷	۲.۳۵	۷۸	۲.۹۰	مؤلفه‌های شخصیتی	مدیریت دانش
۸۴	۳.۲۵	۸۵	۳.۲۰	۸۵	۳.۲۵	دانش تخصصی	
۸۲	۳.۱۵	۸۱	۳.۱۰	۸۱	۳.۰۵	استفاده از دانش روز	
۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۵	۸۴	۳.۲۰	استفاده از آخرین تکنولوژی پخش	
۸۴	۳.۱۲	۸۴	۳.۱۲	۸۴	۳.۲۰	توانمندسازی	
۸۴	۳.۱۵	۸۲	۳.۰۵	۸۰	۳.۰۰	توان رقابتی	عوامل

خارجی	بازخورد سازنده	۲۳۰	۶۶	*	*	*	*
	ارتقای برند سازمان	۲۹۰	۷۸	۲۹۵	۷۹	۲۹۵	۷۸
	عملگرایی	۲۹۵	۷۸	۳۰۰	۸۰	*	*
	پایش و نظارت میدانی	۳۱۰	۸۲	۳۱۵	۸۲	۳۱۵	۸۲
	کارایی بالاتر	۳۳۰	۸۶	۳۲۵	۸۶	۳۲۵	۸۶
	قابلیت پیشرفت	۳۱۰	۸۲	۳۰۵	۸۲	۳۰۵	۸۴
عوامل داخلی	توانایی پیگیری	۳۴۵	۸۹	۳۵۰	۹۰	۳۵۰	۹۰
	مدیریت زنجیره تأمین	۳۲۵	۸۵	۳۲۸	۸۵	۳۲۵	۸۷
	خصوصی سازی و توسعه زیرساخت‌ها	۳۱۵	۸۳	۳۱۰	۸۱	۳۱۵	۸۲
	استقرار سیستم‌های اطلاعاتی	۳۰۵	۸۱	۳۱۰	۸۳	۳۱۰	۸۳
	استفاده بهینه از تجهیزات و منابع	۳۰۰	۸۰	۳۰۲	۸۲	۳۰۲	۸۳
	مدیریت تغییرات	۳۳۰	۸۶	۳۳۵	۸۷	۳۳۵	۸۷
مدیریت سازمان	هدایت بهینه منابع	۳۰۰	۸۰	۳۱۰	۸۰	۳۱۵	۸۲
	یکپارچگی	۲۲۵	۶۵	*	*	*	*
	مسئولیت پذیری	۲۸۵	۷۷	۲۴۰	۶۸	*	*
	تفهم وظایف به زیرمجموعه	۳۴۰	۸۸	۳۴۰	۸۸	۳۴۰	۸۸
	توان به کارگیری افراد	۳۲۵	۸۵	۳۳۵	۸۶	۳۳۵	۸۶
	مدیریت بهینه منابع	۳۳۰	۸۶	۳۳۵	۸۷	۳۳۵	۸۸
	مدیریت تعارض	۳۴۵	۸۹	۳۵۰	۹۰	۳۵۰	۹۰
	مدیریت کیفیت	۳۰۵	۸۱	۳۱۵	۸۳	۳۱۰	۸۴

منبع (یافته‌های محقق، ۱۳۹۹)



یکی از سرمایه‌های مهم هر سازمان، منابع انسانی است که نقش آن با حرکت از سطوح ابتدایی سازمان به سمت رأس هرم سازمان پررنگ‌تر می‌شود؛ بنابراین، اگر در رأس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند مدیرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاصی نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی نیز تضمین خواهد شد. امروزه شایستگی، بسیار مورد توجه صاحب‌نظران است و شاید تنها تفاوت بین صاحب‌نظران در

انواع شایستگی‌های لازم برای یک مدیر باشد. در این دنیای پرقاب‌ت، سازمانی موفق خواهد بود که مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته باشد. بر همین اساس نیز امروزه ارزیابی شایستگی‌ها در الگوی شایستگی‌ها یعنی مجموعه‌ای از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد. موضوع مهمی که در مورد شایستگی‌ها اهمیت دارد، وجود ابزاری برای سنجش این شایستگی‌ها است. یکی از روش‌هایی که برای سنجش شایستگی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد کانون ارزیابی است. کانون ارزیابی در دستیابی به اهداف متعددی از جمله شناسایی شایستگی‌های مدیران، انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش آن‌ها بسیار حائز اهمیت هستند. حقیقت این است که تصمیم‌گیری، شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی علمی و قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست شایستگی‌های مورد نظر بپردازند. یکی از این روش‌های سنجش شایستگی، کانون ارزیابی است که به دلیل نقش آن در انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش افراد بسیار اهمیت دارد. در راستای شناسایی این عوامل، در ابتدا اساتید دانشگاهی و مدیران این حوزه در قالب تیم دلفی شناسایی شدند. سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه و طی سه راند دلفی ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر شناسایی گردیدند. نتایج نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران، شامل: ارزش سازمانی (۶ مؤلفه)، بینش و نگرش (۵ مؤلفه)، ویژگی شخصیتی (۶ مؤلفه)، ارتباطات فردی (۳ مؤلفه)، ارتباطات بین فردی (۶ مؤلفه)، رهبری (۵ مؤلفه)، اعتبار حرفه‌ای (۳ مؤلفه)، دانش فناوری (۳ مؤلفه)، مدیریت خویشتن (۴ مؤلفه)، مدیریت دیگران (۴ مؤلفه)، مدیریت کسب و کار (۷ مؤلفه)، توانایی عاطفی (۳ مؤلفه)، توانایی ذهنی (۳ مؤلفه)، توانایی تجربی (۳ مؤلفه)، توانایی تحصیلی (۴ مؤلفه)، توانایی فیزیکی (۳ مؤلفه) و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان (۱۱ مؤلفه) است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی شامل: منابع انسانی (۴ مؤلفه)، مدیریت دانش (۴ مؤلفه)، عوامل خارجی (۶ مؤلفه)، عوامل داخلی (۴ مؤلفه) و مدیریت سازمان (۷ مؤلفه)، است.

بررسی وجوه اشتراک این پژوهش با پیشینه نشان می‌دهد نتایج این پژوهش با نتایج مطالعاتی چون لینک و تانگ (۲۰۱۸)، سوانسون (۲۰۱۸)، تری و لاس و دریموسیس (۲۰۱۳)، جاگر (۲۰۱۸)، وانسون (۲۰۱۸)، هافمن و مید (۲۰۱۶)، لی و هو (۲۰۱۰)، مولر و ترنر (۲۰۱۰)، جفری و برانتون (۲۰۱۰)، بوتا و کلاسز (۲۰۱۰)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، آل باز و آل سائق (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹)، پاتیناکول و

میلسویچ (۲۰۰۸)، گریگوری (۲۰۰۸)، برونل (۲۰۰۸)، انیس (۲۰۰۸)، آهادزی و همکاران (۲۰۰۸)، رز و همکاران (۲۰۰۷)، واکولا و همکاران (۲۰۰۷)، بالانتاین و یوا (۲۰۰۴)، هورتون (۲۰۰۰)، عاشقی و همکاران (۲۰۱۸)، حسینی و همکاران (۲۰۱۸)، مرتضوی و همکاران (۲۰۱۸)، ایران زاده و زنجانی (۲۰۱۷)، اکبری و همکاران (۲۰۱۷)، شاه بندرزاده و آبادی (۲۰۱۷)، عبدالحی و همکاران (۲۰۱۷)، فرهادی نژاد و همکاران (۲۰۱۵)، شفیعی و تارمست (۲۰۱۵)، بدلی و امیرخانی (۲۰۱۴)، منتظری (۲۰۱۴) و عریضی سامانی و همکاران (۲۰۱۳) همسو بوده است که در ادامه برخی وجوه اشتراک این پژوهش با مطالعات دیگر به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تبیین شده است؛ که در ادامه برخی وجوه اشتراک این پژوهش با مطالعات دیگر به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها تبیین شده است. در بعد ارزش سازمانی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عبدالحی و همکاران (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون اخلاق حرفه‌ای و شایسته سالاری؛ لینگ و تانگ (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مشارکت گرایی و نظم و انضباط سازمانی انطباق دارد. در بعد بینش و نگرش یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون فرهادی نژاد و همکاران (۲۰۱۵) با شاخص‌هایی چون نگرش توسعه گر؛ سوانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون باور به یادگیری مداوم مطالعه کوکران (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون باور به تعاون و باور به ارزش و کرامت انسانی؛ گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون باور به منافع مشترک سازمانی و فردی انطباق دارد. در بعد ویژگی شخصیتی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون؛ عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون جسارت و شجاعت، خلاقیت و نوآوری و صراحت و قاطعیت؛ مطالعه آل باز و آل سائق (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون پشتکار و جدیت و مسئولیت پذیری؛ تری و لاس و دریموسیس (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون مثبت اندیشی انطباق دارد. در بعد ارتباطات فردی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون فن بیان و ارائه مطلب و مهارت کلامی فردی؛ جاگر (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون خودکارآمدی و نوآوری فردی انطباق دارد. در بعد ارتباطات بین فردی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون ایران زاده و زنجانی (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون روابط عمومی و اجتماعی؛ برونل (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مهارت ارتباطات غیرکلامی و مهارت مشاوره و راهنمای مطالعه انیس (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مهارت مذاکره، اعتمادسازی و مدیریت جلسه انطباق دارد. در بعد رهبری یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون لی و هو (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون مدیریت مشارکتی؛ مرتضوی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت تغییر و تحول و مدیریت پروژه؛ مطالعه رز و همکاران (۲۰۰۷) با شاخص‌هایی چون

مدیریت بحران و رهبری امور و فرایندها انطباق دارد. در بعد اعتبار حرفه‌ای یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون اعتبار اجتماعی؛ عریضی سامانی و همکاران (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون حسن شهرت حرفه‌ای در کار مطالعه گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون حضور در اجتماعات حرفه‌ای انطباق دارد. در بعد دانش فناوری یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون بدلی و امیرخانی (۲۰۱۴) با شاخص‌هایی چون تسلط به رایانه و سواد فناوری؛ لینگ و تانگ (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون توانایی کار کردن با نرم افزارهای اداری مطالعه عاشقی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون شناخت سیستم‌های (سامانه) اداری انطباق دارد. در بعد مدیریت خویشتن یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون کوکران، (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون مدیریت عواطف و احساسات؛ اکبری و همکاران (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون مدیریت مسیر حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی؛ مطالعه گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت استرس انطباق دارد. در بعد مدیریت دیگران یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون مولر و ترنر (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون مدیریت و توسعه دیگران؛ حسینی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت استعداد و جانشین پروری و مدیریت روابط سازمانی؛ مطالعه جفری و برانتون (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون توسعه تیم‌ها و کار تیمی انطباق دارد. در بعد مدیریت کسب‌وکار یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عبدالحی و همکاران (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون مدیریت بهره‌وری، مدیریت استراتژی‌های کسب‌وکار و دیدگاه راهبردی و تفکر استراتژیک؛ بوتا و کلاسنز (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون شناخت بازار و فرصت‌های بازار و مهارت کارآفرینی؛ مطالعه واکولا و همکاران (۲۰۰۷) با شاخص‌هایی چون تشخیص فرصتها و آینده‌نگری و شناخت نهادها و ابزارهای مالی انطباق دارد. در بعد توانایی عاطفی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون حسینی و همکاران (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون انعطاف پذیری هیجانی و عاطفی؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون یکپارچگی شخصیت و ثبات رفتار انطباق دارد. در بعد توانایی ذهنی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون هافمن و مید (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون قابلیت تغییر و انعطاف پذیری ذهنی و توان تجزیه و تحلیل؛ کوکران (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون قدرت حافظه و تمرکز فکر انطباق دارد. در بعد توانایی تجربی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون وانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون داشتن پستهای مدیریتی و سوابق و تجربه‌های مشابه؛ آهادزی و همکاران (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون عضویت در مجامع حرفه‌ای انطباق دارد. در بعد توانایی تحصیلی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون عاشقی و همکاران (۲۰۱۸)

با شاخص‌هایی چون تحصیلات دانشگاهی و دانش و اطلاعات تخصصی؛ بدلی وامیرخانی (۲۰۱۴) با شاخص‌هایی چون گواهی نامه‌های تخصصی و آشنایی با نگارش مدیریتی انطباق دارد. در بعد توانایی فیزیکی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون فانگ و همکاران (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون جنسیت و سن؛ کوکران (۲۰۰۹) با شاخص‌هایی چون قدرت و سلامت جسمانی انطباق دارد. در بعد ویژگیهای فردی، شخصیتی و مهارتهای ارزیابان یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون تری ولاس و دریموسی (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون توان قضاوت عادلانه و تیزبینی، دقت و تمرکز؛ بدلی (۱۳۹۲) با شاخص‌هایی چون سابقه و تجربه مطالعه منتظری (۲۰۱۳) با شاخص‌هایی چون گوش دادن فعال شود مؤثر و بیان شفاف و توانایی تشریح وضعیت فرد؛ بالانتاین و یوا (۲۰۰۴)، با شاخص‌هایی چون آگاهی از ابعاد شایستگیها مطالعه هافمن و مید (۲۰۱۶) با شاخص‌هایی چون آگاهی نسبت به وظایف ارزیابان و آگاهی از خطاهای ارزیابی؛ سوانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مهارت تشخیص و مشاهده رفتار؛ لینگ و تانگ (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون مهارت جزئی نگری در عین کلی نگری و مهارت برقراری ارتباط میان رفتار مشاهده شده انطباق دارد.

همچنین در بعد منابع انسانی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون وانسون (۲۰۱۸) با شاخص‌هایی چون پاسخگویی و ایجاد حس مشارکت؛ جفری و برانتون (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون روحیه کار جمعی و وظیفه شناسی؛ مطالعه مولر و ترنر (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون دانش تخصصی انطباق دارد. در بعد مدیریت دانش یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون لی و هو (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون استفاده از دانش روز و استفاده از آخرین تکنولوژی پخش؛ هورتون (۲۰۰۰)، با شاخص‌هایی چون توانمندسازی انطباق دارد. در بعد عوامل خارجی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون شاه بندرزاده و آبادی (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون توان رقابتی و ارتقای برند سازمان؛ پاتیناکول و میلوسویچ (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون پایش و نظارت میدانی و کارایی بالاتر مطالعه شفیع و تارمست (۲۰۱۵) با شاخص‌هایی چون قابلیت پیشرفت و توانایی پیگیری انطباق دارد. در بعد عوامل داخلی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون جفری و برانتون (۲۰۱۰) با شاخص‌هایی چون مدیریت زنجیره تأمین و خصوصی سازی و توسعه زیرساخت‌ها؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، با شاخص‌هایی چون استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مطالعه کوکران (۲۰۰۹)، با شاخص‌هایی چون استفاده بهینه از تجهیزات و منابع انطباق دارد. در بعد مدیریت سازمان یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون پاتیناکول و میلوسویچ (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت تغییرات و هدایت بهینه منابع؛ انیس

(۲۰۰۸)، با شاخص‌هایی چون تفهیم وظایف به زیرمجموعه و توان به کارگیری از افراد مطالعه گریگوری (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مدیریت بهینه منابع و مدیریت تعارض؛ کوکران (۲۰۰۹)، با شاخص‌هایی چون مدیریت کیفیت انطباق دارد.

پیشنهاده‌ها

اهمیت پژوهش حاضر در شناسایی، سنجش و طبقه‌بندی شایستگی مدیران براساس وظایف مدیریتی، سنجش مؤلفه‌های کانون ارزیابی و درنهایت سنجش و شناسایی مؤلفه‌های ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی است. با توجه به نقش کانون ارزیابی در سنجش شایستگی مدیران، به مسوولان ارشد پیشنهاد می‌شود تا به‌منظور ارزیابی شایستگی‌های نیروهای خود و فراهم نمودن زمینه شایسته سالاری، اقدامات لازم را به‌منظور طراحی، استقرار و به‌کارگیری کانون ارزیابی مدیران و حتی کارکنان به عمل آورده و حمایت‌های مادی و معنوی مورد نیاز را برای تأمین و عرضه این روش ارزیابی فراهم آورند. از طرف دیگر، گسترش کانون ارزیابی در کشور و پذیرش آن توسط سازمان‌ها و مدیران ارشد نیازمند فرهنگ سازی در سطح ملی و اجرای آن در راستای چشم انداز کشور است، بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با اجرای عملیاتی کانون‌های ارزیابی در سازمان‌ها حتی به شکل طرح‌های تحقیقاتی، زمینه را برای این امر فراهم آورند. در پایان به‌عنوان یک محدودیت باید اشاره نمود که در مطالعه حاضر، ابعاد یا شایستگی‌ها براساس ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی در شهرداری طراحی شدند، این در حالی است که بهتر است متناسب با هر سازمان، وظایف و شایستگی‌های مدیریتی متناسب با آن شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گیرند. با این وجود همان گونه که تحقیقات نشان داده‌اند (Abol Alaei et al., 2011)

برای یک مدیر، نقش‌ها و وظایف مشترک وجود دارد، لذا می‌توان با روش کانون ارزیابی نه تنها وظایف و شایستگی‌های مشترک را مورد ارزیابی قرار داد بلکه می‌توان متناسب با هر سمت مدیریتی نیز شایستگی افراد را مورد سنجش قرار داد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که این مقیاس‌ها هر کدام دارای ابعادی هستند، با تکمیل این ابعاد می‌توان آن را کامل‌تر ساخت و این مهم‌ترین پیشنهاد کاربردی پژوهش برای پژوهشگران پژوهش‌های آینده است.

References

- Abbaspour, A.; Rahimian, H; Ghiasi Nodoshan, S & Homashmian, F.
(2017). *Development of managers of the National Iranian Gas Company*

based on the competency model. Quarterly Journal of Educational Psychology. 13(43), 59-73. (in Persian)

Abdollahi, M; Fathi Vajargah, K.; Pourzahir, T., & Rahimian, H., (2015). *Competencies of managers of education & human resources development a new approach in educational management*, year 6, (4), 23-54. (in Persian)

Asheghi, H., et al., (2017). *Identifying & explaining the dimensions, components & indicators of competency development of banking industry managers*. quarterly journal of human resources education & development, fourth year 14, 57-76. (in Persian)

Asheghi, H.; Ghahremani & Ghorchian Nadergholi, M. (2017). *Developing a conceptual model for designing a managerial training program based on managerial competence: qualitative research*. educational management invations, 12(3), 47-61. (in Persian)

Assessment & DevelopmentCenters (2019).

Beigi, V. & Gholipour, A. (2016) *Human resource development using individual development planin project-based organizations*. public management (faculty of management, university of tehran) 8(1), 15-32 (in Persian)

Brownell, J. (2019). *Predicting leadership, the assessment center's extended role*, cornell university, ithaca, newyork, USA, 524.

Byham, W. (2018). *Developing Dimen on/Competency-Based Human Resource systems*. Canada. 1-36.

Danesh Fard, K., & Safari, P. (2015). *Study of the effect of individual & organizational factors on the performance of accountants in government agencies of west azerbaijan province* productivity management, (35), 173-194. (in Persian)

Farhadinejad, M., et al., (2014). *Effective government management in Iranian organizations; data processing theory*. scientific quarterly of

management of government organizations, 1 (9 consecutive), 55-70. (in Persian)

Hoffman, B. J., & Meade, A. (2016). Alternate approaches to understanding the psychometric properties of assessment centers: an analysis of the structure & equivalence of exercise ratings. *International Journal of Selection & Assessment*, 20(1), 82- 97.

Hosseini, M.; Aybaghi Esfahani, S., & Jamshidi Kahsari, H. (2015). *Presenting a model for effective evaluation & development center*, 2nd international conference on management tools & techniques, tehran, narkish information institute. (in Persian)

Hosseini, Y. et al., (2017) . *The Role of evaluation center in staff improvement programs using artificial neural networks*. organizational resource management research .7(3), 93-115. (in Persian)

Hosseini, Y.; Mani, A. & Mohammadi Zadeh, Z. (2019). "Competence & its relationship with employee performance" management, improvement & transformation studies, (88) 25-50. (in Persian)

<http://www.psychometrics.co.ukadc.Htm>

<https://doi.org/10.1108/00483480810877598>.

<https://www.researchgate.net/publication/267396194-pp384-398>

Iranzadeh, S., & Zanjani, S. (2016). *Competency model required by managers & human resources specialists in east azerbaijan gas company using ism technique*. human resources management in the oil industry, year 2018, (30), 27-50 (in Persian)

Jaeger, K. S. (2018). *The Role of assessment center work simulation exercises in determining or influencing assessors' judgments of leadership competencies*, a phd dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Australia.

Kasser, J.; Hitchins, D.; Frank, M., & Zhao, Y. Y. (2013). *A framework for benchmarking competency assessment models*. systems engineering, 16(1), 29- 44.

Krause, D. E.; Rossberger, R. J.; Dowdeswell, K.; Venter, N., & Joubert, T. (2014). Assessment center practices in indonesia: an exploratory study, *International Journal of Selection & Assessment*, see discussions, stats, & author profiles for this publication at:

Lievens, F.; Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). *Situational judgment tests: a review of recent research*, Personnel Review, 4(37), 426-441.

Ling, Nya Tuong, Christine. (2018). Knowledge management acceptance: success factors amongst small & medium-size enterprises"; American, *Journal of Economics & Business Administration*; 3(1), 73

Mortazavi, N., et al., (2017). Comparison of evaluation center (AC) in jobs with high & low dependent performance in individual & team empowerment quarterly, *Journal of Leadership Research & Educational Management*, 3 (12), 1-34. (in Persian)

Nils, B.; Reas, M., & Renate, S. (2017). Preselection methods prior to the internal assessment center for personnel selection in german companies. *International Journal of Selection & Assessment*, 22, 3, 253-260.

Orizi Samani, H.; Khoshoei, M.; Nouri, A. (2012). *Application of job evaluation & analysis center in determining managerial competencies*. contemporary psychology. 7(13), 85-98. (in Persian)

Rews, R.; Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2015). Organizational capability in the public sector: a configurational approach. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1-53.

Swanson, J. D. (2018). *Examining developmental assessment center participation on self-assessment changes a moderated) mediation model*, a PhD dissertation submitted to the university of Australia.

Vajir, L.; Fayyazi, M. (2015). Complication of evaluation & development centers in iran & presenting a solution" iranian quarterly. *Journal of Management Sciences*. 10(37), 103-126. (in Persian)

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

ارزیابی نقش میانجی کارآفرینی اجتماعی در تأثیر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی

بلقیس باورصاد^۱

دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز

شادی جلدانی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز

حسین قزلباش

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز

DOI: 10.22067/tmj.2022.31039.0

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در محیط پیچیده و متلاطم امروزی، هدف اصلی هر کسب‌وکار، دست یافتن به مزیت رقابتی برتر و بهبود عملکرد سازمان است. مهم‌ترین منابعی که می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است. از این رو در پژوهش حاضر، تأثیر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی دانشگاه شهید چمران با در نظر گرفتن نقش میانجی کارآفرینی اجتماعی بررسی شده است. در این پژوهش که از نوع توصیفی-همبستگی است، داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه از نمونه‌ای متشکل از ۳۹۰ نفر از کارکنان و کارشناسان فعال در دانشگاه شهید چمران اهواز جمع‌آوری شد. روایی محتوایی پرسشنامه را گروهی از خبرگان بررسی و تأیید کردند. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. جهت بررسی داده‌ها از آزمون‌های توصیفی و مقایسه‌ای در نرم‌افزار SPSS و آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. نتایج نشان داد که سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین نتایج آزمون میانجی نشان داد که کارآفرینی اجتماعی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی، نقش میانجی ناقص دارد.

کلیدواژه‌ها: سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، کارآفرینی اجتماعی، عملکرد عملیاتی.

bita40@yahoo.com

^۱ نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶

صفحات: ۱۵۷-۱۸۴

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییر و تحولات روزافزون در زمینه تجارت و عدم اطمینان از شرایط محیطی باعث شده است تا سازمان‌ها به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه گرایش پیدا کنند و نیاز به کارآفرینی جهت کسب مزیت رقابتی در محیط رقابتی امروزی بیش‌ازپیش احساس شود. امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آن‌ها ضروری می‌شود (Shepherd & DeTienne, 2005). از نظر استیونسون و همکاران (۱۹۸۵) رفتار کارآفرینانه یک رویکرد است که کانون اصلی آن پیگیری و بهره‌برداری از فرصت‌ها بدون توجه به میزان منابع در دسترس و تحت کنترل است. در این حوزه کارآفرینی اجتماعی از جدیدترین موضوعاتی است که در عرصه کارآفرینی، در کنار کارآفرینی سازمانی و اقتصادی موردتوجه قرار گرفته است (Certo & Miller, 2008). کارآفرینی اجتماعی، بهره‌گیری از رفتار کارآفرینانه برای دستیابی به اهداف اجتماعی و نه برای مقاصد انتفاعی است (Omored, 2014). کارآفرینی اجتماعی شامل برنامه‌های نوآورانه برای کمک به بهبود معیشت کسانی است که فاقد کسب‌وکار و توان مالی هستند و یا در استفاده از فرصت‌های خدمات اجتماعی با محدودیت مواجه می‌شوند (Gliedt & Parker, 2007). بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی نقش مؤثری بر بهبود کارآفرینی اجتماعی دارند (Estrin, 2016; Ma, 2019). هیندل و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که فرآیند توسعه رفتار کارآفرینانه، فرآیندی است که به‌وسیله سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی افراد شکل می‌گیرد. همچنین می‌توان بیان کرد که سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در فرآیند کارآفرینی هستند (Chandler & Hanks, 1998). سرمایه انسانی دانش ضمنی یا صریح کارکنان و همچنین توانایی آن‌ها در تولید دانش شامل، رفتارها و نگرش‌های فردی، تحصیلات، تجربیات، مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد است (Engelman, Fracasso, Neto, & Schmidt, 2015). سرمایه انسانی توانایی کارآفرینان برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها را افزایش می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا سایر منابع مفید از قبیل سرمایه فیزیکی، سرمایه مالی، دانش و مهارت‌های جدید را کسب کنند (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). از یک طرف، سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است، و از طرف دیگر، سرمایه اجتماعی روابط تنگاتنگ میان اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و متشکل از ارتباطات فعال بین افراد مانند؛ اعتماد، درک متقابل، ارزش‌های مشترک و رفتارهایی است که اعضای شبکه‌های انسانی و جوامع را به هم پیوند داده و همکاری‌ها را ممکن می‌سازد. اهمیت سرمایه اجتماعی از آنجا آشکار می‌شود که سرمایه اجتماعی به‌عنوان سرمایه با ارزش در کنار سرمایه مالی

و انسانی بررسی می‌گردد. سرمایه اجتماعی به عنوان یک پدیده اجتماعی باعث بروز خلاقیت، ایده‌پروری، تسهیل رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیری شده (Coleman, 1988) و در فعالیتهای کارآفرینانه نقش مهمی دارد، با توجه به اینکه کارآفرینان محصول محیط اجتماعی خود هستند و از طرفی کارآفرینی یک فعالیت اجتماعی است، در نتیجه وجود پیوندها و ارتباطات اجتماعی بر ماهیت کسب‌وکار و بهبود کارآفرینی اجتماعی تأثیرگذار است (Anderson & Miller, 2003; Terry Kim et al., 2013). مطالعات نشان می‌دهد استفاده مناسب از سرمایه‌های اجتماعی و انسانی از طریق تغییر در نگرش و رفتار کارکنان در محیط اجتماعی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان اثرگذار است (Mahajan & Benson, 2013; Clopton, 2011). در این راستا دانشگاه شهید چمران اهواز نیاز اساسی به وجود متغیرهایی دارد که افزایش آنها فعالیت شغلی کارکنان را ارتقا دهد، به گونه‌ای که کارکنان برای تحقق اهداف و مأموریت‌های خود به-درستی عمل کنند. از نیازهای اساسی دانشگاه شهید چمران اهواز داشتن کارکنانی با عملکرد بالا در فرایندهای عملیاتی است که بتوانند با سرعت عمل و هوشمندی و پیگیری اخبار و اتفاقات در محیط کاری به صورت موفق عمل کنند که در این رابطه کارآفرینی اجتماعی و عوامل مؤثر بر بهبود آن نقش مؤثری دارد. در واقع ضرورت برخورداری مدیران و کارکنان از سرمایه اجتماعی در این سازمان دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است. با این حال بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که خلأ تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد. نیاز به کارکنانی با ویژگی کارآفرینی اجتماعی بالا، دانشگاه شهید چمران اهواز را ناگزیر می‌سازد در جهت جذب، نگهداری و بهسازی کارکنان خود در این زمینه تلاش کند که انجام این پژوهش در این زمینه به عنوان نوآوری مطرح می‌شود. با توجه به مطالب بیان شده این پژوهش با این سؤال شروع می‌شود که آیا سرمایه انسانی و اجتماعی از طریق کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد عملیاتی کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز تأثیر معناداری دارد؟

مبانی نظری و پیشینه نظری پژوهش

کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی مفهومی برآمده از کارآفرینی است اما دارای مقاصد و اهداف کلی متفاوتی با کارآفرینی است. قصد فعالیت کارآفرینی اجتماعی، حل یک مسئله اجتماعی و یا تشویق به انجام فعالیت اجتماعی در جهت ایجاد یک راه‌حل پایدار است (De Lange & Dodds, 2017). کارآفرینان به طور معمول دارای قصد ایجاد تغییر از طریق ارائه یک محصول و یا خدمت با هدف نفع رساندن به خود و یا سازمانشان هستند، درحالی که هدف کارآفرینان اجتماعی نفع رساندن به کل جامعه از طریق ابتکارات

خود است (Lepoutre, Justo, Terjesen, & Bosma, 2013). اگرچه کارآفرینان و کارآفرینان اجتماعی هر دو به دنبال کسب فرصت‌ها هستند، اما کارآفرینان اجتماعی به‌طور خاص در جستجوی فرصت‌هایی هستند که موجب ایجاد تغییرات اجتماعی شوند. کارآفرینی اجتماعی نوعی سنت‌شکنی در مفاهیم، تعاریف و مبانی کارآفرینی محسوب می‌شود (Martin & Osberg, 2007). کارآفرینی اجتماعی به کسب‌وکارهایی گفته می‌شود که مشکلات اجتماعی بحرانی را به شیوه‌ای پایدار و متفاوت با سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی حل می‌کنند و یا به‌عبارتی دیگر می‌توان گفت ایجاد و فروش محصولات و خدماتی که کیفیت زندگی افراد کم‌درآمد و محروم را بهبود می‌بخشد، درحالی‌که برای حفظ و رشد خود نیز درآمد کسب می‌کنند. کارآفرینی اجتماعی پدیده‌ای است که شکاف عمیق بین خیرخواهی و کسب‌وکار را به هم پیوند می‌زند و کاربردی از کارآفرینی در حوزه اجتماعی است (Coker, Flight, & Valle, 2017). مطالعات نشان می‌دهد، عوامل مختلفی؛ مانند سرمایه اجتماعی (Yoon, Yun, Lee, & Phillips, 2015)، مسئولیت-پذیری اجتماعی (Raimi, Akhuemonkhan, & Ogunjirin, 2015)، چشم‌انداز اجتماعی، نگرش باز، سازگاری و هوشیاری بر کارآفرینی اجتماعی تأثیر می‌گذارند (Agyapong et al., 2017). کلاین و همکاران (۲۰۱۴) کارآفرینی اجتماعی را این‌گونه تعریف می‌کنند: افراد اجتماعی آگاه که مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه را طراحی کرده و مسائل اجتماعی که اغلب توسط سازمان‌های دیگر نادیده گرفته می‌شوند را مد نظر قرار می‌دهند.

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی یک مفهوم پیچیده است و به منابع نهادینه شده در روابط اجتماعی بین افراد اشاره دارد و شامل مجموعه‌ای از سرمایه‌های نامشهود افراد است. از نظر تامر (2014)، سرمایه نامشهود به توانایی‌های انسانی گفته می‌شود که به بهره‌وری و رفاه فرد و سازمان‌هایی که در آن مشارکت می‌کنند، کمک می‌کند (Postelnicu & Hermes, 2018) و به‌طور معمول در برگیرنده، ویژگی‌های محیط اجتماعی با ابعاد مختلف و تعاریف بسیاری است (Kaasa, 2015). به عقیده بوردیو (۱۹۹۲) سرمایه اجتماعی عبارت است از مجموع منابع فیزیکی یا غیرفیزیکی، مادی یا معنوی که به یک فرد یا گروه اجازه می‌دهد تا شبکه پایداری از روابط کم‌ویش نهادینه شده آشنایی یا شناخت متقابل، در اختیار داشته باشد و موجب همکاری متقابل و مفید بین کارکنان می‌شود (Richards & Reed, 2015; Dodd, 2016). از نظر ناهایت و گوشال (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی دارای سه بعد؛ سرمایه ساختاری، شناختی و ارتباطی است.

سرمایه اجتماعی شناختی: سرمایه اجتماعی شناختی بر این باور استوار است که افراد از طریق حکایات و روایات ارتباط برقرار می‌کنند و برای داشتن ارتباط مؤثر، افراد باید زبانی مشترک براساس درک کدها که گفتگوها را مدیریت می‌کنند، داشته باشند. دستیابی به زبان مناسب برای ارتباط برقرار کردن با دیگر کارآفرینان و ارائه‌دهندگان منابع، تبدیل شدن به یک کارآفرین است.

سرمایه اجتماعی ساختاری: سرمایه اجتماعی ساختاری به ماهیت شبکه اجتماعی کارآفرین براساس اندازه، تراکم و تنوع اشاره دارد. کارآفرینان با شبکه‌های اجتماعی همگن کوچک و بسته که در آن نقش آفرینان خوبی محسوب می‌شوند با یکدیگر به اشتراک دانش می‌پردازند.

سرمایه اجتماعی ارتباطی: سرمایه اجتماعی ارتباطی بر اعتماد، هنجارهای مشترک، تعهدات متقابل و انتظاراتی که بر رفتار افراد وابسته به یک شبکه اجتماعی خاص تأثیر می‌گذارد، تمرکز دارد. سرمایه اجتماعی یک دارایی نامشهود است که بر حسن نیت بین اعضای یک شبکه متکی است تا اطمینان حاصل شود جریان‌های مؤثر دانش مانند؛ پیشنهادها در مورد ایده‌های جدید یا فرصت‌های جدید بازار وجود دارد (Lee & Jones, 2015).

سرمایه انسانی

سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌های کارآفرینی و مدیریتی مانند؛ خلاقیت، توانایی حل مسئله و رهبری هستند که توسط کارکنان سازمان به کار گرفته می‌شود (Scafarto, Ricci, & Scafarto, 2016). سرمایه انسانی از دو بعد اصلی دانش و مهارت تشکیل شده است که ویژگی‌های ذاتی افراد را تشکیل می‌دهند. طبق نظر شولتز، دانش و مهارت گونه‌ای از سرمایه محسوب می‌شوند و سرمایه انسانی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که در فرد وجود دارد و از آن در محیط کاری استفاده می‌کند (Vidotto, Ferenhof, Selig, & Bastos, 2017). در محیط رقابتی امروز که مبتنی بر اقتصاد دانش‌بنیان است، دانش و سرمایه انسانی سازمان به‌عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و عنصری کلیدی برای ایجاد ارزش شناخته می‌شود (De Castro et al., 2011). سرمایه انسانی به دلیل نقش بسیار مهمی که در نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمان‌ها دارد به‌طور قابل توجهی حائز اهمیت است (Obeidat, Tarhini, Masa'deh, & Aqqad, 2017). امروزه صرف هزینه برای آموزش و توسعه کارکنان نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. از طرفی خروج کارکنان توانمند ممکن است منجر به از دست دادن توانایی فکری شرکت‌ها و نشت اطلاعات شود و در نتیجه خطراتی را برای رقابت‌پذیری شرکت ایجاد کند (Olander, Hurmelinna-Laukkanen, & Heilmann, 2015). سازمان‌های دارای سرمایه انسانی توانمند، نوآورتر

عمل کرده و مشکلات مشتریان را سریع‌تر حل کرده و در نتیجه عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد (Felício et al., 2014). برخی از محققان سرمایه انسانی را به دو دسته خاص و عمومی تقسیم می‌کنند. سرمایه انسانی خاص به مهارت و دانش اطلاق می‌شود که فقط برای یک واحد یا صنعت خاص مفید است درحالی‌که سرمایه انسانی عام در بسیاری از مشاغل و صنایع می‌تواند به کار گرفته شود. در ارزیابی تصمیم برای تبدیل شدن به یک کارآفرین مهم است که چگونه سرمایه انسانی خاص و عام با هم ترکیب شوند. کارآفرینان اجتماعی نیازمند توانایی‌های متفاوت برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی است که می‌تواند اثرات خارجی مثبت ایجاد کنند (Battilana & Lee, 2014)؛ بنابراین سرمایه انسانی عام که با دیدگاه شناختی متنوع مرتبط است ممکن است برای کارآفرینان اجتماعی اهمیت بیشتری داشته باشند، چون دامنه اهداف آن‌ها وسیع‌تر و فعالیت‌های آن‌ها پیچیده‌تر است (Estrin et al., 2016).

عملکرد عملیاتی

عملکرد عملیاتی مبنایی برای ارزیابی پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و به سازمان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کرده و تدابیر مؤثری را اتخاذ نماید. این رویکرد به‌طور بالقوه سازمان را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثر در محیط کسب‌وکار رقابتی امروز رقابت کنند (Tipu & Fantazy, 2018). نیلی و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند، فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است و عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: "کارایی" که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است و "اثربخشی" که توصیف‌کننده درجه رسیدن به اهداف سازمانی است. شاخص‌های متفاوتی برای اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد (Nawanir et al., 2013; Sinha et al., 2016). عملکرد عملیاتی کارایی و بهره‌وری داخلی سازمان، از قبیل بهره‌وری، کیفیت محصول و رضایت مشتری را اندازه‌گیری و به‌عنوان نتیجه راهبردها و برنامه‌های عملیاتی تعریف شده است (Eker & Pala, 2008; Inman et al., 2009). عملکرد عملیاتی یک معنای مهم برای بنگاه‌ها دارد، کمک به بهبود اثربخشی فعالیت‌های تولیدی و ایجاد محصولات با کیفیت بالا که منجر به افزایش درآمد و سود برای شرکت‌ها می‌شود. مطالعات انجام شده عملکرد عملیاتی را فرآیند تبیین کیفیت، اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته تعریف کرده‌اند (Chavez et al., 2015). در این پژوهش از شاخص‌های هزینه، سرعت، کیفیت و انعطاف‌پذیری ارائه خدمات جهت سنجش عملکرد عملیاتی استفاده شده است.

توسعه فرضیه‌ها و چهارچوب نظری پژوهش

سرمایه اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی

نتایج پژوهش تیپو و فانتازی (۲۰۱۸) نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سرمایه اجتماعی شامل روابط متقابل و با اعتماد است که در شبکه‌های اجتماعی وجود دارد. مطالعات پیشین نشان دهنده سهم سرمایه اجتماعی در کارآفرینی اجتماعی، به‌طور گسترده به شکل خوداشتغالی در کسب‌وکارهای اجتماعی است (Light & Dana, 2013; Nahapiet, 2009). کارآفرین اجتماعی باید روی روابط شبکه تمرکز کند، زیرا این روابط برای عملکرد کارآفرینی و ایجاد رویکردهای ابتکاری برای مقابله با مشکلات اجتماعی مورد نیاز است (Dess et al., 2001). سرمایه اجتماعی موجود در یک شبکه اجتماعی کارآفرین، برای فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی حیاتی است (Leadbeater, 1997).

سرمایه انسانی و کارآفرینی اجتماعی

سرمایه انسانی یک ساختار بصری و جذاب برای پیش‌بینی نتایج کارآفرینی است. دیمو (۲۰۱۷) وجود ارتباط مثبت و معنادار بین کارآفرینی و سرمایه انسانی در پژوهش خود را تأیید کرد. استرین و همکاران (۲۰۱۶) رابطه بین سرمایه انسانی و کارآفرینی اجتماعی را بررسی و نتایج نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین کارآفرینی اجتماعی و سرمایه انسانی وجود دارد و نقش سرمایه انسانی در کارآفرینی اجتماعی از اهمیت بسزایی برخوردار است و تأثیر سرمایه انسانی به حاکمیت قانون بستگی دارد. تحقیقات اخیر پیرامون کارآفرینی نشان داده است که سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی نقش مهمی در فعالیت‌های کارآفرینی ایفا می‌کنند و این سرمایه‌گذاری‌ها بر میزان موفقیت کارآفرینی مؤثر هستند (Batjargal, 2007; R. Lee & Jones, 2015; Ma et al., 2019).

سرمایه اجتماعی و عملکرد عملیاتی

تیپو (۲۰۱۸) رابطه سرمایه اجتماعی با عملکرد عملیاتی را بررسی و نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و عملکرد عملیاتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر، آگیاپونگ (۲۰۱۷) رابطه سرمایه اجتماعی با عملکرد عملیاتی را مطالعه و نتایج نشان داد که سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد عملیاتی دارد. سرمایه اجتماعی در میان اعضای یک سازمان، توانایی آن‌ها در به اشتراک‌گذاری دانش و انتقال ایده‌ها را در میان اعضای سازمان افزایش می‌دهد. بعلاوه، سرمایه اجتماعی باعث بهبود توانایی کسب‌وکار در جمع‌آوری منابع می‌شود و می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد. مطالعات مختلف نشان

می‌دهد که متغیرهای سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی به‌طور پیوسته با عملکرد عملیاتی رابطه مثبت و معناداری دارند (Dimov, 2017). نتایج پژوهش لی (۲۰۱۸) نشان داد که سرمایه اجتماعی باعث بهبود عملکرد عملیاتی می‌شود. مشارکت کارکنان در مالکیت و کنترل، اعتماد کارکنان سازمان را افزایش داده که این خود باعث تعهد به عملکرد و نوآوری در محل کار خواهد شد. (Zhang et al., 2017) در پژوهش خود دریافتند که سرمایه اجتماعی می‌تواند به بهبود هزینه، کیفیت، تحویل و عملکرد انعطاف‌پذیر منجر شود. لی (۲۰۱۵) در پژوهش خود نتایج نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و عملکرد عملیاتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ادلمن و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی نشان دادند که سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده باعث حفظ روابط بلندمدت و بهبود رفتار متقابل و کاهش اختلافات در بین روابط سازمانی شده و در نهایت عملکرد عملیاتی را بهبود می‌بخشد. فلین و همکاران (۲۰۱۰) رابطه سرمایه اجتماعی با عملکرد عملیاتی را مطالعه و نتایج نشان دادند که سرمایه اجتماعی به‌طور مستقیم موجب تسهیل همکاری در زنجیره تأمین شده و عملکرد عملیاتی را بهبود می‌بخشد. برخی دیگر از محققان در پژوهش خود نشان دادند که سرمایه اجتماعی از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ارتباطات مکرر و اعتماد و مشارکت اجتماعی می‌تواند عملکرد عملیاتی را افزایش دهد (Daugherty et al., 2006; Nyaga et al., 2010).

سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی

اوراستریت (۲۰۱۹) رابطه بین سرمایه انسانی با عملکرد عملیاتی را مطالعه و نتایج نشان داد که سرمایه انسانی، عملکرد عملیاتی را افزایش می‌دهد. ما و همکاران (۲۰۱۸) رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی را بررسی و نتایج نشان داد که سرمایه انسانی تأثیر قابل‌توجهی بر بهبود عملکرد عملیاتی دارد. اسکافارتو (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان داد که سرمایه انسانی به‌طور مستقیم و مثبت بر عملکرد عملیاتی تأثیر دارد. در پژوهشی دیگر که توسط سلایم و همکاران (۲۰۰۷) جهت بررسی رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی صورت گرفت، نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی وجود دارد. شاخص‌های سرمایه انسانی (همچون آموزش درون‌سازمانی و شیوه‌های کار تیمی) منجر به بهره‌وری بیشتر و در نتیجه افزایش عملکرد سازمان می‌شوند. ماریاموتو (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود تأثیر سرمایه انسانی را بر عملکرد تأیید می‌کند. رابطه مثبت بین سرمایه انسانی و عملکرد به‌طور گسترده‌ای مورد تأیید قرار گرفته است (Barnes & Liao, 2012; Colombo & Grilli, 2005; Lengnick-Hall et al., 2013). در پژوهشی که توسط (رومفو، ۲۰۱۲) صورت گرفت نتایج نشان داد که سرمایه‌های انسانی

مانند رضایت شغلی و شایستگی‌های کاری رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد دارند. آلپکان (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیر مستقیم سرمایه انسانی بر عملکرد را نشان داده است. سرمایه انسانی با کاهش ریسک و افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری باعث افزایش عملکرد عملیاتی خواهد شد. فلیسیو و همکاران (۲۰۱۴) رابطه سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی را بررسی و نشان دادند که سرمایه انسانی، عملکرد عملیاتی را افزایش می‌دهد.

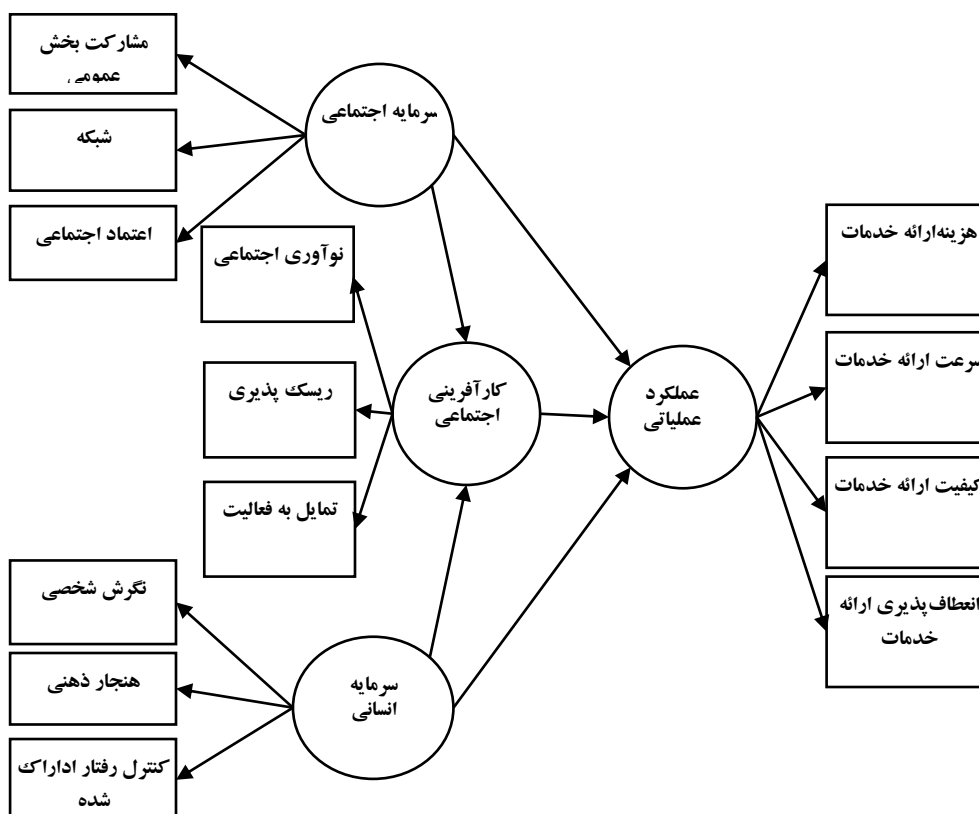
کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی

نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۳) رابطه مثبت و معنادار بین کارآفرینی و عملکرد عملیاتی را نشان داد. عملکرد عملیاتی نقش بسیار مهمی را در پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی و رقابتی خود بر عهده دارد. برای ایجاد عملکرد عملیاتی جهت پاسخگویی سریع به نیروهای رقابتی، سازمان باید سطوح بالایی از نوآوری و فعالیت را نسبت به رقابتی خود داشته باشد تا بتواند محصولات و خدمات نوآورانه را ایجاد کند. فلیسیو و همکاران (۲۰۱۳) رابطه کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی را بررسی و نشان دادند که کارآفرینی اجتماعی تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد عملیاتی دارد. تپتانگ (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود وجود رابطه مثبت و معنادار بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی را تأیید کردند. مایر و شرما^۱ (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود رابطه مثبت و معنادار بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی را نشان دادند. از این‌رو فرضیه‌های زیر قابل طرح است:

۱. سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه شهید چمران اهواز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. سرمایه انسانی بر کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه شهید چمران اهواز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. سرمایه اجتماعی بر عملکرد عملیاتی دانشگاه شهید چمران اهواز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی دانشگاه شهید چمران اهواز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۵. کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد عملیاتی دانشگاه شهید چمران اهواز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۶. سرمایه اجتماعی بر عملکرد عملیاتی دانشگاه شهید چمران اهواز از طریق کارآفرینی اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

¹ Mair & Sharma

با توجه به مطالب بیان شده مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ارائه می گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش
منبع مدل مفهومی: محقق ساخته

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها، ازجمله پژوهش‌های توصیفی-همبستگی به شمار می‌رود. برای گردآوری اطلاعات مرتبط با ادبیات و مباحث نظری از روش کتابخانه‌ای

و برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به متغیرها از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان، کارشناسان و مدیران دانشگاه شهید چمران است. حجم نمونه ۴۰۰ نفر محاسبه شد و پرسشنامه پژوهش بین آن‌ها توزیع گردید که از این تعداد ۳۹۰ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل برگشت داده شد. در این پژوهش جهت سنجش متغیر کارآفرینی اجتماعی از پرسشنامه موریسو همکاران (۲۰۱۱) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۲ پرسش و هدف آن بررسی ابعاد کارآفرینی اجتماعی در چهار بعد نوآوری، پیشتازی، ریسک‌پذیری و کیفیت است. جهت سنجش متغیر سرمایه اجتماعی از پرسشنامه ناهاپیت و گویشال (۱۹۹۸) که از مطالعه رسول زاده اقدم و همکاران (۲۰۱۷) اقتباس شده است، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۳۱ پرسش است؛ جهت سنجش متغیر سرمایه انسانی از پرسشنامه انگلن و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شده است همچنین جهت سنجش متغیر عملکرد عملیاتی از پرسشنامه سنگول و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شده است. در پژوهش حاضر پاسخ‌ها روی مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴، کاملاً موافقم=۵) مشخص شدند. روایی پرسشنامه‌های این پژوهش به سه طریق روایی صوری، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای سنجش روایی صوری در این پژوهش از نظر متخصصان استفاده شد. برای محاسبه روایی همگرا و واگرا باید مقادیر میانگین واریانس استخراجی (AVE) و میانگین مجذور واریانس مشترک (ASV) را محاسبه کنیم. برای روایی همگرا AVE باید بزرگ‌تر از ۰/۵ و برای روایی واگرا باید AVE بزرگ‌تر از ASV باشد (Rahimi, 2017). پایایی ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بررسی شد و با توجه به جدول ۱ و آنجا که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مربوط به تمامی متغیرها از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان گفت که تمامی متغیرها پایا می‌باشند. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش مدل-سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به کارگیری نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شده است.

توصیف جمعیت‌شناسی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ۷۳/۹ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۲۶/۱ درصد مرد بوده و ۵ درصد دیپلم، ۱۳/۰۲ درصد فوق‌دیپلم، ۵۱/۲۸ درصد کارشناس، ۲۸/۷۱ درصد کارشناسی ارشد و ۱ درصد دکتری بودند. ۸/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان ۲۰ تا ۲۵ سال، ۱۷/۱۷ درصد ۲۶ تا ۳۰ سال، ۵۱/۷۹ درصد ۳۱ تا ۳۵ سال، ۱۲/۵ درصد ۳۶ تا ۴۰ سال و ۹ درصد بالای ۴۱ سال سن داشتند. ۲۲/۳ درصد افراد دارای سمت شغلی کارمند واحد آموزش، ۳۱/۸ درصد سمت کارمند کتابخانه، ۴۵/۹ درصد کارمند سایر

واحدها بودند. یافته‌های به دست آمده از تحلیل داده‌های این پژوهش در دو بخش زیر به‌طور خلاصه مطرح می‌شود:

۱- بررسی برازش مدل پژوهش: در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی بررسی می‌شود.

الف) بررسی برازش مدل- مدل‌های اندازه‌گیری: این برازش شامل سه معیار پایایی، روایی واگرا و روایی همگراست.

جدول (۱): پایایی ترکیبی، AVE، آلفای کرونباخ و R^2 متغیرهای پنهان پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	CR	پایایی ترکیبی	AVE	R^2
سرمایه اجتماعی	۰/۸۷۰	۰/۸۹۸	۰/۸۹۸	۰/۵۲۷	
سرمایه انسانی	۰/۹۱۸	۰/۹۳۲	۰/۹۳۲	۰/۶۰۳	
عملکرد عملیاتی	۰/۸۹۹	۰/۹۳۳	۰/۹۳۳	۰/۶۳۹	۰/۶۷۷
کارآفرینی اجتماعی	۰/۹۲۸	۰/۹۱۷	۰/۹۱۷	۰/۵۲۵	۰/۷۰۹

پایایی: با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. مطابق شکل ۱، تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر نیست؛ بنابراین حذف برخی از گویه‌ها لازم است. همچنین مطابق با جدول ۱، مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بالای ۰/۷ بوده و برازش مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

روایی همگرا و واگرا (تشخیصی)

با مقایسه مقدار ضریب AVE متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ در جدول ۲، برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. با توجه به جدول ۲، جذر میانگین واریانس استخراج شده (مقدار جذر AVE) تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای دیگر است؛ بنابراین ملاک دوم بررسی روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

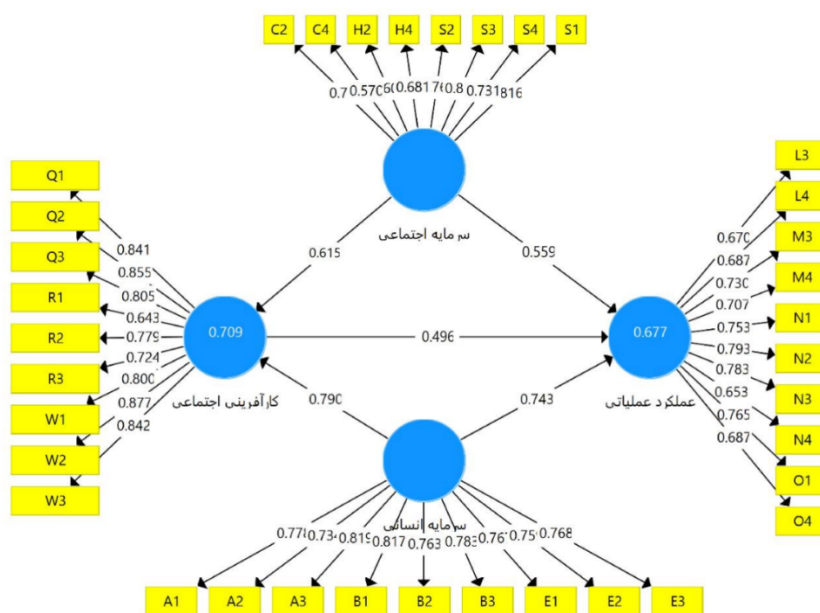
جدول ۲: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل لارکر

متغیر	سرمایه اجتماعی	سرمایه انسانی	کارآفرینی اجتماعی	عملکرد عملیاتی
سرمایه اجتماعی	۰/۶۳۸			
سرمایه انسانی	۰/۳۱۳	۰/۷۷۷		
کارآفرینی اجتماعی	۰/۳۷۳	۰/۶۳۲	۰/۶۸۶	
عملکرد عملیاتی	۰/۵۱۹	۰/۶۰۰	۰/۶۴۳	۰/۷۹۹

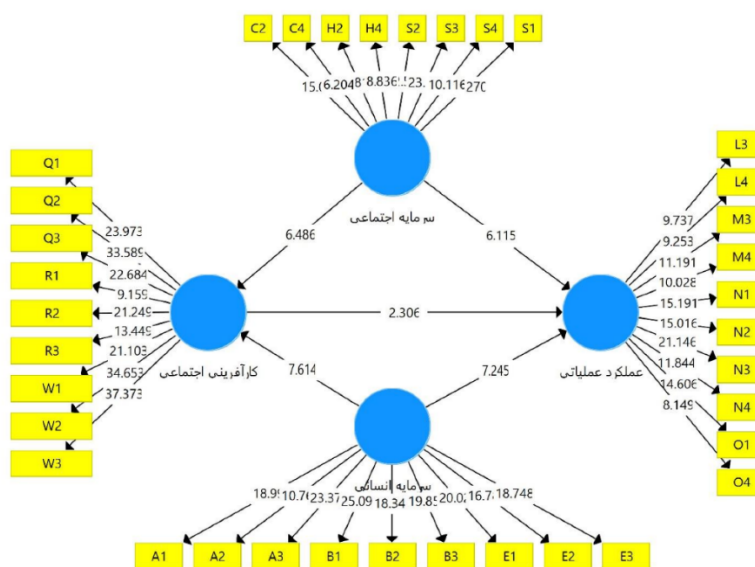
ب) بررسی برازش مدل- مدل ساختاری: ۱- ضرایب معناداری t : مطابق شکل ۳، تمامی مسیرها دارای ضرایب معناداری t از ۱/۹۶ بزرگ ترند که این موضوع معنادار بودن تمام پرسش ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می دهد. ۲- معیار R^2 : با توجه به شکل ۳ و ستون آخر جدول ۱، تمامی مقادیر R^2 مربوط به متغیر درون زای مدل، بیشتر از ۰/۳۳ بوده و نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است. ۳- معیار Q^2 : این معیار برای تمامی سازه ها از ۰/۳۵ بیشتر بوده و تأکید کننده برازش قوی مدل ساختاری است.

ج) بررسی برازش مدل- مدل کلی: معیار GOF یا معیار نیکویی برازش معیاری است برای بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری را کنترل می کند. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است، شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۱ به دست آمد که برازش بسیار مناسب مدل کلی را تأیید می کند.

۲- آزمون فرضیه اصلی پژوهش: شامل بررسی ضرایب استاندارد شده و بررسی ضرایب معناداری t (شکل ۳) است. بعد از تأیید برازش مدل از تمام جهات به بررسی نتایج فرضیه ها پرداخته می شود. در این قسمت باید ابتدا فرضیه های اصلی بدون میانجی بررسی شوند. جهت تأیید یا رد یک فرضیه می بایست به مقدار معناداری فرضیه توجه کرد، در سطح اطمینان ۰/۹۵، T باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد. ضریب مسیر نیز نشان دهنده اثر مستقیم یک سازه بر سازه دیگر است. هر چه این ضریب مسیر، بالاتر باشد تأثیر پیش بینی کننده متغیر مکنون نسبت به متغیر وابسته بیشتر خواهد بود (تقوی فرد و همکاران، ۲۰۱۲). در شکل ۳ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲: ضرایب بارهای عاملی مدل



شکل ۳: آماره تی برای مدل

جدول (۳): نتایج فرضیه‌ها

فرضیه‌های اصلی	ضریب مسیر	ضریب معناداری	وضعیت فرضیه‌ها
سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی اجتماعی	۰/۶۱۵	۶/۴۸۶	تأیید شد
سرمایه انسانی بر کارآفرینی اجتماعی	۰/۷۹۰	۷/۶۱۴	تأیید شد
سرمایه اجتماعی بر عملکرد عملیاتی	۰/۵۵۹	۶/۱۱۵	تأیید شد
سرمایه انسانی بر عملکرد عملیاتی	۰/۷۴۳	۷/۲۴۵	تأیید شد
کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد عملیاتی	۰/۴۹۶	۲/۳۰۶	تأیید شد

برای تأیید فرضیه با نقش میانجی می‌توان از روش‌های گوناگون بهره گرفت که در این پژوهش از روش بوت استرپینگ استفاده شده است:

جدول (۴): نتیجه فرضیه میانجی

فرضیه میانجی	اثر کلی	ارزش p مستقیم	اثر غیر مستقیم	ارزش p غیر مستقیم	مسیر حضور میانجی	ارزش p با حضور میانجی	وضعیت فرضیه
کارآفرینی بین سرمایه اجتماعی و عملکرد عملیاتی	۰/۱۹۷	۰/۰۰۴	-۰/۰۰۱	۰/۹۵۲	۰/۱۹۸	۰/۰۰۳	نقش میانجی نوآوری تأیید شد و نوع میانجی ناقص است
کارآفرینی اجتماعی بین سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰	-۰/۰۰۷	۰/۹۴۵	۰/۷۴۳	۰/۰۰۰	نقش میانجی نوآوری تأیید شد و نوع میانجی ناقص است

همان‌طور که دیده می‌شود کارآفرینی اجتماعی در بین رابطه سرمایه اجتماعی و عملکرد عملیاتی و همچنین بین سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی دارای نقش میانجی‌گری ناقص است.

بحث و نتیجه

در آزمون فرضیه اول عدد معناداری مسیر بین دو متغیر ۶/۴۸۶ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های

پژوهش Batjargal, 2007; S.-Y. Lee, 2015; Ma et al., 2019 و مدهوشی و جعفری صمیمی (۲۰۱۵) با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. ما (۲۰۱۸) در پژوهش خود دریافت که سرمایه اجتماعی نقش مهمی در فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی ایفا می‌کند و استدلال می‌کند که این نوع سرمایه‌گذاری بر میزان موفقیت کارآفرینی اجتماعی تأثیرگذار است. سرمایه اجتماعی در ارتباط با کارآفرینی اجتماعی نقش اهرم را ایفا می‌کند و نمی‌توان از آن به عنوان عامل ایجاد کننده کارآفرینی اجتماعی نام برد اما برای اینکه خلاقیت فرد کارآفرین به مرحله عمل برسد و منجر به کارآفرینی شود، عوامل محیطی بسیاری مانند سرمایه اجتماعی دخیل هستند. مدهوشی و جعفری صمیمی (۲۰۱۵) نشان دادند که کارآفرینان موفق اجتماعی قادر به ایجاد سهام قابل توجهی از سرمایه اجتماعی از طریق بهبود و غنی‌سازی عناصر اصلی آن در ارتقا سرمایه اجتماعی هستند.

در آزمون فرضیه دوم عدد معناداری مسیر بین دو متغیر ۷/۶۱۴ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سرمایه انسانی بر کارآفرینی اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر ارتقا سرمایه انسانی درون دانشگاه شهید چمران اهواز به تقویت کارآفرینی اجتماعی منجر می‌شود. یافته‌های تحقیقات Dimov, 2017; Estrin et al., 2016; Mair & Sharma, 2012; Santos-Rodrigues, Faria, Cranfield, & Morais, 2013 نتایج پژوهش حاضر همسو است. استرین و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که سرمایه انسانی بر کارآفرینی اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد. جیائو (۲۰۱۱) نیز معتقد است که سرمایه انسانی یکی از عوامل کمیاب و کلیدی سازمان‌ها محسوب می‌شود که باعث تسریع در روند کارآفرینی می‌شود. همچنین بیان می‌کند، مهارت‌های انسانی سازمان‌ها نقش بسیار حیاتی در بهبود عملکرد سازمان و توسعه کارآفرینی اجتماعی بازی می‌کند. از طرف دیگر، مرجانی و صدری (۲۰۱۵) پژوهشی در رابطه با توسعه کارآفرینی اجتماعی انجام دادند و یکی از عوامل مهم در توسعه کارآفرینی اجتماعی را آموزش در نظر گرفتند که در رابطه با بهبود سرمایه‌های انسانی است. با افزایش آموزش نیروهای انسانی امکان دستیابی به ایده‌های مناسب برای کاهش مشکلات اجتماعی نیز بیشتر می‌شود. نتایج پژوهش عمرانی و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد که با افزایش سن افراد، تمایل آن‌ها به کارآفرینی اجتماعی کاهش می‌یابد و همچنین، زنان بیشتر از مردان تمایل به ایجاد کارآفرینی اجتماعی دارند. این نتایج نشان می‌دهد که جهت بهره‌گیری از کارآفرینی اجتماعی نیاز است که توجه بیشتری به سرمایه انسانی جوان بشود و افراد جوان در جهت ایجاد و بهره‌گیری از فرصت‌های اجتماعی و توسعه کارآفرینی اجتماعی آموزش داد.

در آزمون فرضیه سوم عدد معناداری مسیر بین دو متغیر ۶/۱۱۵ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری بر عملکرد عملیاتی دارد، این بدان معنی است که بهبود سرمایه‌های اجتماعی که بخشی از روابط سازمان در داخل و خارج از سازمان را در برمی‌گیرد، موجب بهبود عملکرد عملیاتی شرکت می‌شود. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات Agyapong et al., 2017; D. P. Dimov & Shepherd, 2005; S. Lee, 2018; Tipu & Fantazy, 2018 همسو است. اگیونگ و همکاران (۲۰۱۷)، با بررسی مدلی، فرضیه رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی را ارائه دادند و برای سنجش عملکرد سازمانی از دو بعد عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی استفاده کردند. آن‌ها تأثیر مثبت و معنادار بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی را تأیید و اظهار داشتند که سطح سرمایه اجتماعی بالا، عملکرد کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. همچنین موینهان و پاندی (۲۰۰۶) استدلال می‌کنند که ارتباط داخلی مؤثر، تمرکز سازمانی قوی‌تر بر نتایج را تقویت می‌کند و کاربرد مؤثر سرمایه اجتماعی در تأثیرگذاری بر عملکرد ابتکارات استراتژیک شرکت مهم است. ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) با مطالعه‌ای اثر سرمایه اجتماعی بر عملکرد عملیاتی را ارزیابی و نتایج نشان دادند که رابطه مثبت بین سرمایه اجتماعی و عملکرد عملیاتی معنادار است. نتایج مطالعه آن‌ها با نتایج پژوهش موجود سازگاری دارد و بر ارتباط مثبت سرمایه اجتماعی با نتایج عملکرد تأکید دارد.

در آزمون فرضیه چهارم عدد معناداری مسیر بین دو متغیر ۷/۲۴۵ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سرمایه انسانی به بهبود عملکرد عملیاتی در دانشگاه شهید چمران اهواز می‌انجامد. نتایج این پژوهش با یافته‌های تحقیقات Alpkan et al., 2010; Felício et al., 2014; Ma et al., 2019; Rompho & Siengthai, 2012; Scafarto et al., 2016 همسو است. سرمایه انسانی که خود سرمایه فکری را به سازمان‌ها وارد می‌کند، منبعی غیرقابل مشاهده و بسیار کمیاب است. امروزه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به سمت مدیریت سرمایه انسانی به دلیل اهمیت روزافزون آن متمایل شده است. اهمیت سرمایه انسانی در چندین بعد مطالعه شده است، تا جایی که، برقدان و همکاران (۲۰۱۲)، تأثیر مثبتی بین سرمایه انسانی و رشد اقتصادی را نشان دادند. احمدیان و قربانی (۲۰۱۴) اثر سرمایه فکری که یکی از ابعاد آن سرمایه انسانی بود را بر عملکرد سازمانی بررسی و نتایج نشان دادند که سرمایه انسانی به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. منشن (۲۰۱۲)، ارتباط بین سرمایه فکری و عملکرد را از دو دیدگاه اصلی و مکمل، به صورت کیفی بررسی کرد. اولین مورد بر اساس اطلاعات حقوقی و حسابرسی صورت گرفت و برای اندازه‌گیری کلی، از کارایی سرمایه فکری استفاده شد. نادری و همکاران (۲۰۱۶)، سرمایه انسانی را در عملکرد سازمانی ارزیابی و نتایج نشان داد که سرمایه انسانی بر

عملکرد عملیاتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. آن‌ها اظهار داشتند، سرمایه انسانی ذخیره شده در افراد، شرط لازم برای فعالیت‌های سازمانی است و برای استفاده از سرمایه انسانی باید در جهت شناخت و سنجش آن اقدام لازم صورت گیرد.

در آزمون فرضیه پنجم عدد معناداری مسیر بین دو متغیر $2/306$ به دست آمد و این فرضیه تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که کارآفرینی اجتماعی منجر به بهبود عملکرد عملیاتی در دانشگاه شهید چمران اهواز می‌شود. یافته‌های پژوهش (Felício, Gonçalves, & da Conceição Gonçalves, 2013; Light & Dana, 2013; Tipu & Fantazy, 2018) با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. تپتانگ و سوک یون (۲۰۱۳)، رابطه بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی را بررسی و نشان دادند که کارآفرینی اجتماعی، عملکرد عملیاتی را ارتقا می‌بخشد. تیپو و فانتازی (۲۰۱۸) در پژوهش خود دریافتند که رابطه مثبت و معناداری بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد عملیاتی وجود دارد و در کشورهای در حال توسعه (پاکستان) از کارآفرینی اجتماعی استفاده می‌شود؛ اما تپتانگ (۲۰۱۴)، رابطه بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد سازمانی را بررسی و نتیجه متفاوتی به دست آورد و عدم وجود رابطه مثبت بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد سازمانی ارتباطی وجود ندارد که با استدلال منطقی اینکه سازمان‌ها به نوآوری، پیشتازی و ریسک‌پذیری بیشتری نیاز دارند تا عملکرد را بهبود بدهند، متناقض است. او همچنین ادامه می‌دهد، نوآوری یکی از مهم‌ترین مسائل موفقیت سازمانی است که توسط مصاحبه‌شوندگان، که کارآفرینان اجتماعی بودند، مطرح شد. با این حال، گفتن اینکه برخی عوامل منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند، دشوار است.

در هر کار پژوهشی، پژوهشگر از ابتدای امر یعنی انتخاب موضوع تا مراحل اجرا، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری با مشکلات، موانع و محدودیت‌هایی مواجه است. پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگر در حوزه علوم اجتماعی، از محدودیت‌هایی برخوردار است در رابطه با محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تعداد متغیرهای تأثیرگذار توجه کرد که باعث می‌شود تعداد ابعاد محدودی در نظر گرفته شود. پیشنهاد می‌گردد در مطالعه بعدی از ابعاد سازمانی دیگری همچون نوآوری، خلاقیت سازمانی و ... استفاده شود. از طرف دیگر این مطالعه در یک دانشگاه انجام پذیرفته است و لذا دامنه گسترده‌ای برای تطابق نتایج برای همه دانشگاه‌ها را ندارد. لذا پیشنهاد می‌گردد که این مطالعه را به صورت همزمان در چندین دانشگاه انجام

گیرد که بدین وسیله قدرت پیش‌بینی نتایج افزایش پیدا کند. در آخر پیشنهاد می‌گردد این مطالعه را در سایر سازمان‌های دولتی و یا غیرانتفاعی انجام پذیرد.

با توجه به نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش، هرچند که در جامعه مورد مطالعه کارآفرینی اجتماعی در حد مطلوبی قرار دارد اما به منظور حفظ و استمرار این ویژگی‌ها باید تلاش کرد، به این منظور می‌توان پیشنهادهای زیر را مطرح نمود:

۱. ایجاد شبکه‌ها و انجمن‌های کارآفرینی اجتماعی به‌طوری که افراد در قالب گروه بتوانند فعالیت‌های بیشتری داشته باشند و دامنه تأثیرگذاری فعالیت‌های آنان افزایش یابد.
۲. ریشه بسیاری از آسیب‌های اجتماعی در نا آگاهی افراد است، به آموزش و اطلاع‌رسانی به افراد به خصوص دانشجویان و دانشگاهیان توجه جدی شود. بدین منظور، کارگاه‌های آموزشی در زمینه-های مختلف در دانشگاه‌ها برگزار شود. تشکیل کارگاه‌های آموزشی در دانشگاه برای آگاهی بخشی به دانشجویان، بسیار مفید است.
۳. به آموزش مهارت‌های کسب و کار توجه شود. این آموزش‌ها علاوه بر اینکه مهارت‌های ایجاد و راه-اندازی کسب و کار را در بر می‌گیرد، باید مهارت‌های حین کار را نیز در برگیرد.
۴. وجود خیرین و مؤسسه‌های خیریه سرمایه اجتماعی ارزشمندی هستند. به این سرمایه باید توجه جدی شود و خیرین برای کمک به توسعه کارآفرینی اجتماعی مشارکت داده شوند. به همکاری بین مؤسسات خیریه، سازمان‌های غیردولتی توجه شود و این همکاری تقویت شود. برای این منظور، باید نظام‌های یکپارچه‌ای برای به کارگیری ظرفیت‌های سرمایه اجتماعی (خیرین، مؤسسات خیریه، سازمان‌های غیردولتی و جز آن) ایجاد شود.
۵. جهت بهره‌گیری بیشتر سرمایه انسانی، برنامه‌های استراتژیک را در تمام سطوح با بهره‌گیری از نظرات کارکنان پیاده‌سازی شود.
۶. تشویق کارکنان و مدیران به ارائه ایده‌های متنوع و متناسب با فعالیت‌های دانشگاه جهت ایجاد فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی.
۷. تشویق دانشجویان جهت شرکت و برگزاری فعالیت‌های اجتماعی و توسعه فرهنگ کارآفرینی اجتماعی.

References

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Agyapong, F. O.; Agyapong, A., & Poku, K. (2017). Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309784.
- Ahmad Pourdariani, Mahmoud.(1999). Entrepreneurship (definitions, theories, patterns). Pardis Company 57. (in Persian)
- Ahmadian, M., & Ghorbani, R. (2013). Investigating the relationship between intellectual capital and organizational performance: a case study of the ministry of economic affairs and finance. *Economic Journal*, 11 and 12, 111-130. (in Persian)
- Anderson, A. R., & Miller, C. J. (2003). Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal Of Socio-Economics*, 32(1), 17-36.
- Barghandan, A., & Pazand, M. (2010) The Effect of human capital on economic growth in iran, fourth year, No. 2, pp. 56-39. (in Persian)
- Barnes, J., & Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 888-899.
- Batjargal, B. (2007). Internet entrepreneurship: social capital, human capital, and performance of internet ventures in China. *Research policy*, 36(5), 605-618.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*: university of chicago press.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: what everyone needs to know®*: oxford university press.

Bourdieu, P. The forms of capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Edited by: Richardson J. 1986: New York: Greenwood Press.

Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267-271.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 353-369.

Chang, E. P. C. (2007). *Entrepreneurship and economic development and growth in America: An investigation at the county level* (Vol. 68).

Chavez, R.; Yu, W.; Jacobs, M.; Fynes, B.; Wiengarten, F., & Lecuna, A. (2015). Internal lean practices and performance: the role of technological turbulence. *International Journal of Production Economics*, 160, 157-171.

Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: an International Journal*, 17(7/8), 369-381.

Cohen, D. J., & Prusak, L. (2001). In good company: how social capital makes organizations work. *Ubiquity*, 2001(January), 3.

Coker, K. K.; Flight, R. L., & Valle, K. N. (2017). Social entrepreneurship: the role of national leadership culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 125-139.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Knowledge and strategy*, 25-40.

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.

Daugherty, P. J.; Richey, R. G.; Roath, A. S.; Min, S.; Chen, H.; Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business horizons*, 49(1), 61-70.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.

De Lange, D., & Dodds, R. (2017). Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1977-2002.

Dess, J. G.; Economy, P., & Emerson, J. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*: john wiley.

Dimov, D. (2017). Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 210-227.

Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of business venturing*, 20(1), 1-21.

Dodd, M. D. (2016). Intangible resource management: social capital theory development for public relations. *Journal of Communication Management*, 20(4), 289-311.

Doong, S.-C.; Fung, H.-G., & Wu, J.-Y. (2011). Are social, financial, and human capital value enhancing? evidence from taiwanese firms. *International Review of Economics & Finance*, 20(3), 395-405.

Edelman, L. F.; Bresnen, M.; Newell, S.; Scarbrough, H., & Swan, J. (2004). The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence from two organizations in the united kingdom. *British Journal of Management*, 15(S1), S59-S69.

Eker, M., & Pala, F. (2008). The effect of competition, just in time production and total quality management on the use of multiple performance measures: an empirical study. *Journal of Economic & Social Research*, 10(1), 35-72.

Engelman, R.; Fracasso, M.; Neto, M., & Schmidt, S. (2015). *The influence of intellectual capital on absorptive capacity and product innovation*. paper presented at the xvi congresso latina-iberoamericana de gestao do tecnologia.

Estrin, S.; Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 31(4), 449-467.

Felício, J. A.; Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.

Felício, J. A.; Gonçalves, H. M., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.

Galbraith, C. S.; Rodriguez, C. L., & Stiles, C. H. (2007). Social capital as a club good: the case of ethnic communities and entrepreneurship. *Journal of Enterprising communities: people and places in the global economy*, 1(1), 38-53.

Gliedt, T., & Parker, P. (2007). Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy. *International Journal of Social Economics*, 34(8), 538-553.

Hindle, K.; Klyver, K., & Jennings, D. F. (2009). An “informed” intent model: incorporating human capital, social capital, and gender variables into the theoretical model of entrepreneurial intentions *Understanding the entrepreneurial mind* (pp. 35-50): Springer.

Inman, R. A.; Lair Sale, M., & Green Jr, K. W. (2009). Analysis of the relationships among TOC use, TOC outcomes, and organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(4), 341-356.

Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.

Juma, N., & McGee, J. (2006). The relationship between intellectual capital and new venture performance: an empirical investigation of the moderating role of the environment. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3(04), 379-405.

Kaasa, A. (2015). Culture, religion and social capital: evidence from european regions. *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 35(11/12), 772-794.

Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.

Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur: Demos*.

Lechner, C.; Frankenberger, K., & Floyd, S. W. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between intergroup networks and initiative performance. *Academy of Management Journal*, 53(4), 865-889.

Lee, R., & Jones, O. (2015). Entrepreneurial social capital research: resolving the structure and agency dualism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 338-363.

Lee, S. (2018). Shared capitalism, social capital, and intra-organizational dynamics. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(2/3), 144-161.

Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23(4), 366-377.

Lepoutre, J.; Justo, R.; Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the global entrepreneurship monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.

Light, I., & Dana, L. P. (2013). Boundaries of social capital in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 603-624.

Ma, Z.; Zhu, J.; Meng, Y., & Teng, Y. (2019). The impact of overseas human capital and social ties on chinese returnee entrepreneurs' venture

performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 67-83.

Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721-736.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

Marimuthu, M.; Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *Journal of international social research*, 2(8).

Marjani, T., & Sadri, S. S. (2014). Development of social entrepreneurship; Injuries, effective factors and solutions. *organizational culture management*, 12 (2), 277-297. (in Persian)

Martín-de-Castro, G.; Delgado-Verde, M.; López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition: stanford social innovation review stanford, CA.

Madhoshi, M., & Jafari Samimi, M. H. (2014). Investigating the relationship between social capital and social entrepreneurship in non-profit higher education institutions in babol. ministry of science, research and technology - mazandaran university - faculty of administrative sciences and economics.(in Persian)

Morris, N. M.; Kuratko, D. F., & Pryor, C. G. (2014). Building blocks for the development of university-wide entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(1), 45-68.

Naderi, A.; Heidari Kibriti, T., & Amiri, A. (2015). Relationship between human capital and organizational performance: a case study of asia insurance company. *leadership and educational management research*, 2(5), 1-30. (in Persian)

Nahapiet, J. (2009). Capitalizing on connections: social capital and strategic management. *social capital: reaching out, reaching in*, 205-236.

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

Nawanir, G.; Kong Teong, L., & Norezam Othman, S. (2013). Impact of lean practices on operations performance and business performance: some evidence from Indonesian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), 1019-1050.

Nyaga, G. N.; Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of operations management*, 28(2), 101-114.

Obeidat, B. Y.; Tarhini, A.; Masa'deh, R. e., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3-4), 273-298.

Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources—strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.

Omoredede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 239-267.

Pache, A.-C., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510.

Pandey, S. K., & Moynihan, D. (2006). Bureaucratic red tape and Organizational performance: Testing. *Public service performance: Perspectives on measurement and management*, 130.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of business venturing*, 26(1), 19-34.

Postelnicu, L., & Hermes, N. (2018). The economic value of social capital. *International Journal of Social Economics*, 45(6), 870-887.

Raimi, L.; Akhuemonkhan, I., & Ogunjirin, O. D. (2015). Corporate social responsibility and entrepreneurship (CSRE): antidotes to poverty, insecurity and underdevelopment in nigeria. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 56-81.

Richards, A., & Reed, J. (2015). Social capital's role in the development of volunteer-led cooperatives. *Social Enterprise Journal*, 11(1), 4-23.

Scafarto, V.; Ricci, F., & Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 530-552.

Seelos, C.; Ganly, K., & Mair, J. (2006). Social entrepreneurs directly contribute to global development goals *Social entrepreneurship* (pp. 235-275): springer.

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.

Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.

Sinha, N.; Garg, A. K., & Dhall, N. (2016). Effect of TQM principles on performance of indian SMEs: the case of automotive supply chain. *The TQM Journal*, 28(3), 338-359.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management *Entrepreneurship* (pp. 155-170): Springer.

Terry Kim, T.; Lee, G.; Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.

Tipu, S. A. A., & Fantazy, K. (2018). Exploring the relationships of strategic entrepreneurship and social capital to sustainable supply chain management and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2046-2070.

Tomer, J. (2014). 11 Improving the standard of living through investments in intangible capital. *A brighter future: improving the standard of living now and for the next generation*, 229.

Unger, J. M.; Rauch, A.; Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.

Vidotto, J. D. F.; Ferenhof, H. A.; Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329.

Yoon, H.; Yun, S.; Lee, J., & Phillips, F. (2015). Entrepreneurship in east asian regional innovation systems: role of social capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 83-95.

Zhang, M.; Guo, H., & Zhao, X. (2017). Effects of social capital on operational performance: impacts of servitisation. *International Journal of Production Research*, 55(15), 4304-4318.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد با استفاده از رویکرد کیفی (نظریه تم)

حمیدرضا موحدی زاده

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی
دانشگاه آزاد اسلامی علوم تحقیقات پردیس بین الملل قشم
سراج‌الدین محبی^۱

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

پروانه گلرد

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران،
جنوب

DOI: 10.22067/tmj.2022.70869.1128

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

کارآیی و اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد؛ به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاش مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است. در این تحقیق از تحلیل مضمون استفاده شده است. ابتدا با ۲۱ نفر از اساتید و مدیران و کارشناسان شهرداری مشهد مصاحبه انجام شد. سپس اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار NVivo مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه بر اساس الگوی شناسایی شده، پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار اعضای گروه خبرگان جهت اولویت‌بندی، قرار گرفت. در این بخش از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است. بر اساس نتایج حاصله از تحلیل مصاحبه با اعضای گروه خبرگان، مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد است که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته‌بندی شدند. نتایج حاصله از اولویت‌بندی نشان داد که در شایستگی فردی؛ کد محوری رفتاری، در شایستگی مدیریتی؛ کد محوری توانایی رهبری، در شایستگی شغلی؛ کد محوری مهارتی، مهم‌ترین شایستگی مورد نیاز مدیران شهرداری مشهد است. لازم به ذکر است که در شایستگی ارزشی تفاوتی بین دو کد محوری (سازمانی و اخلاقی)، مشاهده نشد. جهت استقرار شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد، توجه به چهار مقوله اصلی (فردی، مدیریتی، شغلی و ارزشی)، ضروری به نظر می‌رسد.

کلیدواژه‌ها: شایسته‌سالاری، شهرداری مشهد، رویکرد کیفی.

Mohebi.abcd@gmail.com

^۱ نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱

صفحات: ۱۸۵-۲۰۵

مقدمه

فرهنگ شایسته‌سالاری، آرزوی دیرینه‌ای است که همپای آفرینش انسان با فطرت خداجو و رو به رشد و تعالی او عجین شده است. هر انسانی در ضمیر و فطرت پاک خود تمایل دارد همواره شایسته و فردی مفید باشد، با شایستگان و تأثیرگذاران در جامعه و سازمان در ارتباط باشد و در جامعه و حکومتی با حاکمیت شایسته و توانا کار و زندگی کند؛ اما این خواست گران‌سنگ و ارزشمند به دلیل ناتوانی انسان در ارائه اندیشه منسجم و متناسب با ابعاد گوناگون شایسته‌سالاری با چالش‌هایی مواجه بوده و همواره این پرسش ذهن دانشمندان را مشغول کرده است که برای تحقق این امر از چه الگویی و به‌طور خاص از کدام راهبرد استفاده کنند (Rahimi, 2011). در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است (Rahimniya et al., 2012). از سوی دیگر سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (Gahvvami et al., 2012).

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است (Abtahhi et al., 2008)؛ از این‌رو توجه به شایستگی و نظام شایسته‌سالاری مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. امروزه با افزایش جمعیت در شهرها شاهد بروز مشکلات عدیده‌ای از جمله آلودگی‌های صوتی، هوا و آب مشکلات حمل‌ونقل درون‌شهری، زاعه‌نشینی هستیم و اگر چاره‌ای اساسی اندیشیده نشود، این مشکلات در زمینه زندگی شهری به‌صورت مسائلی حاد جلوه‌گری می‌کند. همچنین جمعیت‌پذیری شهرها به همراه مسائل اجتماعی-اقتصادی آن‌ها، شکل کاملاً تازه‌ای از شهر، شهرنشینی و شهرگرایی به وجود آورده است که با آنچه در نیمه اول قرن بیستم در شهرها دیده می‌شد تفاوت بسیاری دارد. در حال حاضر با توجه به اینکه بخش عمده جمعیت کشور در شهرها ساکن هستند لزوم به‌کارگیری تدابیری مؤثر از سوی سازمان‌ها و ارگان‌هایی که در مدیریت شهری نقش تعریف شده‌ای دارند احساس می‌شود، یکی از این نهادها که نقشی محوری در جهت بالا بردن کیفیت زندگی در محیط‌های شهری، فراهم نمودن امکانات و ارائه خدمات را ایفا می‌کند، شهرداری است. به عبارتی می‌توان گفت که شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت‌رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. مدیریت این سازمان در بخش‌های مختلف آن نیازمند وجود مدیرانی شایسته و متخصص است

که بتوانند به بهترین شکل فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و موجب افزایش عملکرد و درنهایت رضایت خاطر شهروندان گردند. این موضوع در کلان‌شهرهایی همچون شهر مشهد که دومین شهر پرجمعیت کشور و پایتخت فرهنگی جهان اسلام است و سالانه میزبان میلیون‌ها زائر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. باید به این موضوع نیز اشاره نمود که شیوع ویروس کرونا به‌عنوان بحرانی فراگیر باعث توقف چرخ‌های صنعت و تجارت شده و مسلماً رویکردهای سازمانی بعد از شیوع آن باید تغییر کند. در این میان، بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی شد که وجود نقش مدیرانی شایسته را در رویارویی با این آسیب‌ها برجسته می‌کند. لذا شهرداری مشهد برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود، بیش از گذشته نیاز به مدیرانی شایسته دارد؛ بنابراین تحقیق حاضر در صدد ارائه الگوی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است.

امروزه مدیریت و صلاحیت‌های آن در رأس همه مسائل قرار دارد. اگر مدیری تفکر استراتژیک نداشته باشد و با تفکر سریع نتواند استراتژی‌ها و روش‌های مناسب را درک کند، هرگز نمی‌تواند سازمان به سمت تحقق اهداف و استفاده از روش‌های مناسب هدایت کند؛ بنابراین موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان همیشه در دستان مدیران آن است (Asghari et al., 2018). بر این اساس مدیری موفق است که شایسته باشد. شایستگی مفهومی است که جنبه‌های رفتار انسانی مرتبط با عملکرد کار را برجسته می‌کند و ویژگی‌های اصلی فردی را تعریف می‌کند که در آن فعالیت به نتایج خوبی دست یافته یا قادر به دستیابی به آن است (Bondarenko et al., 2021). مهارت‌ها، اعتمادبه‌نفس، دانش، انگیزه و ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند ازجمله عواملی باشند که شایستگی را تعریف می‌کنند (Chiang Wong, 2020).

تا کنون تحقیقات مختلفی در خصوص ارائه الگو و بررسی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری انجام در داخل و خارج از کشور انجام شده است. به‌عنوان مثال خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی، ازجمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران می‌باشند (Kahnifar et al., 2020). پیری و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقشان به بعد ارزشی، بعد نگرشی، بعد منشی و بعد تخصصی اشاره کردند. برزگر و همکاران (۲۰۲۰) در مدلی که در تحقیق خود موردبررسی قرار دادند، شایستگی مدیران را در قالب ۴ بُعد شایستگی معنوی، شایستگی ارتباطی، شایستگی در محیط کار (شغلی) و شایستگی فردی، موردبررسی قرار دادند. روبن (۲۰۱۹) به این نتیجه دست یافت که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان در قالب پنج عامل دسته‌بندی نمود: شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های فردی،

شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های مثبت و شایستگی‌های ارتباطی (Ruben, 2019). امامی میدی و همکاران (۲۰۱۹) شایستگی به دست آمده در مدل تحقیق خود را در قالب هشت مقوله اصلی (مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش)، دسته‌بندی کردند. آراسته و همکاران (۲۰۱۸) در طراحی الگوی شایستگی مدیران نشان دادند که این الگو دارای هفت عامل است. این عوامل عبارتند از: ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای. اسلان و پاموگو (۲۰۱۷) در مدل تحلیلی خود از شایستگی مدیران، به چهار عامل کلیدی اشاره می‌کنند: مهارت‌های خودمدیریتی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های اداری و مهارت تکنیکی (Aslan & Pamukçu, 2017). الوانی و همکاران (۲۰۱۶) در طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران نشان دادند که شایستگی‌های مدیران عبارتند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی. رانتز (۲۰۱۶) بیان نمود که شاخص‌هایی چون شاداب و برونگرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند.

لیکاما (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که صلاحیت و شایستگی مدیران شامل آگاهی عاطفی، اعتمادبه‌نفس، خودارزیابی، امانتداری، حفظ نظم، انعطاف‌پذیری، نوآوری و مسئولیت است. حسین پور و کرمانشاهی (۲۰۱۶) نشان دادند که راهبرد کارایی و سرمایه مادی، در شکل‌گیری رویکرد شایستگی شغل محور، راهبرد اثربخشی و سرمایه تجاری در شکل‌گیری رویکرد آینده محور، راهبرد انعطاف‌پذیری و سرمایه اجتماعی بر رویکرد ارزش محور و ترکیب راهبرد خلاقیت و سرمایه هوشی بر رویکرد شایستگی فردمحور تأثیرگذارند. کانگ و همکاران (۲۰۱۵) شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی می‌دانند. عسگری و همکاران (۲۰۱۵) در الگوی شایستگی خود به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، می‌توانند در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دسته‌بندی گردند. آسوننگ (۲۰۱۴) مدلی ۶ وجهی از شایستگی مدیران ارائه می‌دهد که عبارتند از: مهارت‌های درون فردی، مهارت‌های برون فردی، مهارت رهبری، مهارت تکنیکی، مهارت شغلی و مهارت مربیگری. خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در بررسی شایستگی‌های مدیریتی شرکت گاز، نشان دادند که عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران را می‌توان در قالب سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی نمود.

رنجبر و همکاران (۲۰۱۳) در ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت، به این نتیجه دست یافتند که الگوی شایستگی مدیران دارای هشت مؤلفه دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، است. غلام‌زاده و همکاران (۲۰۱۳) شاخص‌های شایستگی مدیران را پنج خوشه (عامل) اصلی رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی بیان کردند. شیان و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود که در خصوص شایستگی مدیران سطح بالای صنعت هتلداری تایوان انجام شد، نشان دادند که مهم‌ترین این صلاحیت و شایستگی‌ها، عبارت است از: رهبری، مدیریت بحران و توانایی حل مسئله (Shyan et al., 2011). فنگ و همکاران (۲۰۱۰)، در مدل شایستگی خود به پنج عامل کلیدی اشاره کردند که عبارتند از: شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان فردی.

در این بخش به تحقیقات مختلفی اشاره شد که هر کدام بر تعدادی از عوامل مؤثر بر شایستگی مورد نیاز مدیران اشاره نمودند. محقق پس از جمع‌آوری و بررسی این تحقیقات، درک بیشتری از این مفهوم پیدا کرده و در انجام مصاحبه با اعضای گروه خبرگان از این عوامل استفاده نموده است. در ادامه روش انجام تحقیق آورده شده است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر در دسته تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد؛ چراکه هدف آن ارائه الگوی شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است و تاکنون تحقیقی در این سازمان انجام نشده است. به‌منظور تحقق هدف پژوهش، با مطالعه سوابق پژوهش‌های پیشین، شناختی از وضع موجود در این زمینه حاصل و مدل‌ها و چارچوب‌های موجود بررسی گردید. با عنایت به وجود الگوهایی در خصوص شایستگی‌های مدیران، به‌منظور دستیابی به الگویی جامع، از روش بررسی مستندات استفاده شد. در ادامه به انجام مصاحبه با افراد خبره در این حوزه پرداخته شد و جهت تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. در این پژوهش، جهت تحلیل مضامین از روش شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده خواهد شد. این مراحل عبارتند از: آشنا شدن با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مقوله‌ها، بررسی مقوله‌ها، تعریف و نامگذاری مقوله‌ها و آماده‌سازی گزارش.

همان‌گونه که گفته شد، در این تحقیق از ابزار مصاحبه استفاده شده است. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید. اعضای گروه خبرگان این تحقیق شامل اساتید متخصص و مجرب حوزه مدیریت و همچنین مدیران و کارشناسان با تجربه شهرداری مشهد است که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در شهرداری مشهد می‌باشند. تعداد ۲۵ نفر از این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفدار و قضاوتی برگزیده شدند. این اعضا دارای یک یا چند ویژگی ذیل بودند:

شرایط عمومی	• دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد
	• دارای حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس دروس مدیریت و یا سابقه مدیریت در شهرداری مشهد
شرایط اختصاصی	• استاد راهنما، مشاور یا داور پایان‌نامه‌های دانشگاهی در زمینه شایسته سالاری
	• مجری یا همکار طرح‌های پژوهشی یا پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه شایسته سالاری
	• دارای کتاب یا مقاله در زمینه شایسته سالاری که در مجلات ISI یا علمی پژوهشی معتبر به چاپ رسیده باشد.
	• عضو کمیته‌ها یا کمیسیون‌های ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (از قبیل اعضای هیأت امناء دانشگاه‌ها)

محقق پس از کسب رضایت، صدای اعضای گروه خبرگان را ضبط نموده است. در هر مصاحبه سؤالات اصلی مشخص است اما هر مصاحبه با مصاحبه‌های دیگر متفاوت است و ممکن است در یک مصاحبه سؤالی از فرد خبره پرسیده شود و سؤالی ایجاد شود که در مصاحبه‌های دیگر طرح نگردیده است. بر این اساس نوع مصاحبه‌ای که محقق استفاده نموده است، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. پس از انجام ۲۱ مصاحبه و دریافت پاسخ‌های تکراری، فرایند انجام مصاحبه‌ها به اتمام رسید. در این مرحله هر یک از فایل‌های صوتی در قالب فایل Word به نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Nvivo منتقل گردید و مرحله کدگذاری آغاز گردید. در ادامه هر چند کد یا تم شناسایی شده که از لحاظ مفهومی به هم شباهت داشتند، در قالب یک کد محوری دسته‌بندی شدند و در نهایت هر چند کد محوری در قالب کدهای انتخابی طبقه‌بندی شدند. لازم به ذکر است پیش از اطمینان نهایی به ابزار تحقیق در بخش کیفی تحقیق، محقق باید اطمینان نسبی لازم را نسبت به روا بودن به کارگیری ابزار مورد نظر و معتبر بودن آن پیدا کند. یکی از شاخص‌هایی که در تحقیقات کیفی

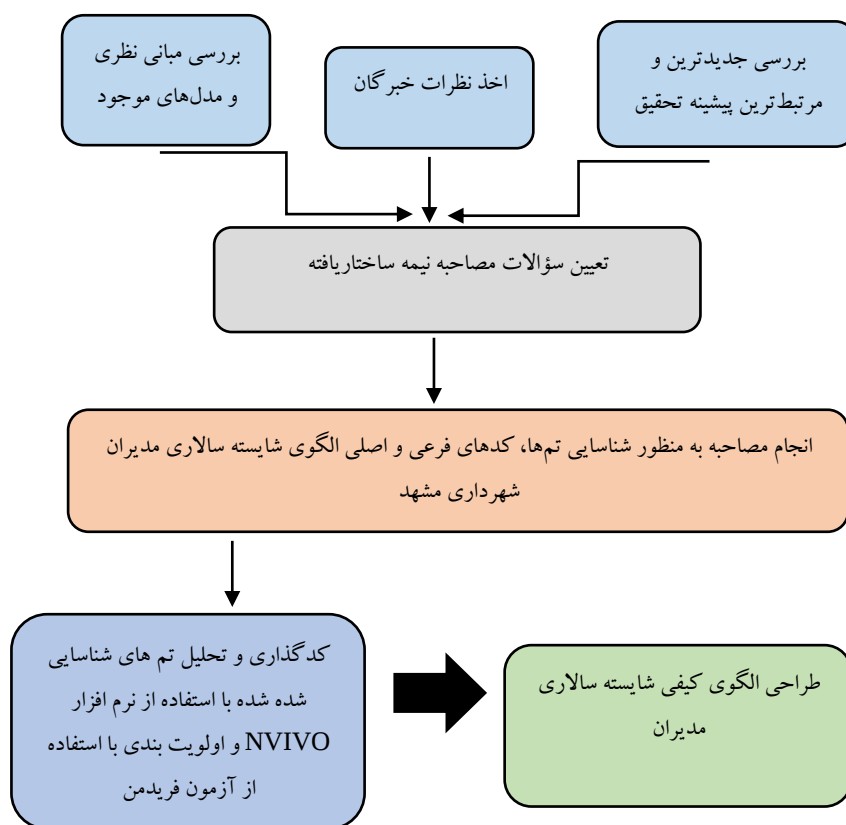
جهت سنجش روایی محتوایی استفاده می‌شود، شاخص CVI^۱ است. برای محاسبه CVI از خبرگان خواسته می‌شود میزان مرتبط بودن هر شاخص را با طیف چهار قسمتی زیر مشخص کنند:

۱. غیر مرتبط
۲. نیاز به بازبینی اساسی
۳. مرتبط اما نیاز به بازبینی
۴. کاملاً مرتبط

جهت محاسبه CVI تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده‌اند بر تعداد کل خبرگان تقسیم شد. در این شاخص اگر مقدار حاصل از ۰.۷ کوچک‌تر بود، شاخص رد می‌شود اگر بین ۰.۷ تا ۰.۷۹ بود باید بازبینی انجام شود و اگر از ۰.۷۹ بزرگ‌تر بود قابل قبول است. با توجه به اینکه در این تحقیق طی استخراج کدها (آزاد، محوری و انتخابی)، محقق بارها نظرات اعضای گروه خبرگان را جویا شده و اقدام به اصلاح کدها نموده، میزان CVI برای تمامی کدهای شناسایی شده، بالاتر از ۰.۷۹ برآورد گردید. بر این اساس روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت.

در ادامه جهت بررسی اولویت‌بندی هر یک از عوامل شناسایی شده از دیدگاه اعضای گروه خبرگان، ابتدا پرسشنامه‌ای بر اساس نتایج کسب شده، تدوین و سپس در اختیار این اعضا قرار گرفت. در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن به اولویت‌بندی این عوامل پرداخته شد. آزمون فریدمن یک آزمون جهت اولویت‌بندی درون‌گروهی است که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین k متغیر (گروه) استفاده می‌شود. در این آزمون فرض صفر مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌ها در بین گروه‌هاست یا در واقع رد شدن فرض صفر به این معنی است که در بین گروه‌ها حداقل دو گروه با هم اختلاف معنی‌داری دارند. شکل ۱، فرایند این پژوهش را نشان می‌دهد.

¹ . Content Validity Index



شکل ۱: فرایند انجام بخش کیفی تحقیق

یافته‌های پژوهش

پس از اتمام فرایند مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در قالب فایل Word، تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Nvivo، آغاز گردید. نتایج حاصله از تحلیل در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول (۱): نتایج حاصله از تحلیل مصاحبه‌ها

کد انتخابی	کدهمچوری	کدهای اولیه (آزاد)
شایستگی فردی	تکروشی	مثبت اندیشی
		داشتن ثبات فکری
		بی تفاوت نبودن

ریسک‌پذیری	رفتاری	شایستگی فردی
توانایی خودکنترلی		
توانایی خودمدیریتی		
خودباوری		
آرامش		
توانایی تصمیم‌گیری		
اعتقاد داشتن به اتاق فکر		
منضبط بودن		
داشتن تعلق شهری		
منضبط بودن		
داشتن تعلق محلی		
دیندار بودن		
داشتن معرفت دینی	توجه به معنویت	
امام شناس بودن		
هوش تجاری		
هوش سیاسی	برخورداری از هوش	
هوش اجتماعی		
هوش فنی		
مدیریت زمان		
مدیریت تعارض	رویکردی	شایستگی مدیریتی
جانشین پروری		
مربی‌گری		
یادگیری سازمانی		
مدیریت محیط		
جهت‌گیری عقلایی		
داشتن خط‌مشی مشروع		
داشتن خط‌مشی مقبول		
مدیریت بحران		
توجه به مدیریت مشارکتی		
عدم دخالت در امور کارکنان		
تفویض اختیار		

			تمایل به مشورت و تعامل
توانایی رضایت جلب			توانایی کسب رضایتمندی مدیران بالارته
			توانایی کسب رضایتمندی کارکنان
			توانایی کسب رضایتمندی شهروندان
عملکردی			برنامه محور بودن
			داشتن کارایی
			توجه به اثربخشی کارکنان
			صرفه جویی در منابع
			توجه به کاهش قیمت تمام عملکرد
			سرعت بخشی در ارائه خدمات
			تنوع بخشی در ارائه خدمت
			نوآور بودن
			داشتن تفکر سیستمی و عمل به آن
			توجه به عمل بیشتر از تئوری ها
	توانایی رهبری		
			تجربه کاری مرتبط
			کاريزما بودن
			داشتن تجربه مدیریتی
			طی نمودن سلسله مراتب مدیریت
			محبوبیت
			توانایی مدیریت
			حسن سابقه
			سلامت اقتصادی
			توجه به ارتقاء کارکنان
			افکارسنجی و بررسی وضعیت
			تربیت کردن مدیر
			توجه به سیستم شایسته سالاری
			عدم اعمال گرایش های سیاسی در رفتار
			داشتن رفتار مناسب با کارکنان
			ارزشیابی و پرداخت بر حسب عملکرد
			شبکه سازمانی در سازمان
شایستگی مدیریتی			

توجه به مهارت‌های کارکنان			
دوری از سیاست زدی در شهرداری	توانایی نقش‌ها اجرای		
توجه به ابعاد عاطفی و تمایلات کارکنان			
توانایی اجرای نقش مربی			
توانایی ایفای نقش حمایتگر			
توانایی ایفای نقش اطلاعاتی	سازمانی	شایستگی ارزشی	
توانایی ایفای نقش ارتباطی			
مسئولیت‌پذیری			
توجه به اخلاق حرفه‌ای			
عدالت محور بودن	اخلاقی	شایستگی ارزشی	
عدالت محوری در پرداخت‌ها و عزل و نصب			
پاک دست بودن			
پاسخگو بودن			
شفاف بودن	دانشی	شایستگی شغلی	
داشتن تعلق شهری			
احترام و نگاه یکسان به بزرگان تمامی حوزه‌ها			
باور و دفاع مدیر از حیثیت سازمان			
ارزش و اعتبار قائل شدن برای دیگران			
صبور بودن			
ایثارگر بودن			
رعایت اصول اخلاقی			
استفاده از نظرات اساتید متخصص در حوزه دینی			
وجدان کاری			
خردگرا بودن			
خلاق بودن			
آزاداندیش بودن			

نیازسنجی دانشی از کارکنان			
آشنایی با علم و تکنولوژی روز			
دانش نرم‌افزارهای جدید			
دانش معنوی			
دانش روابط عمومی			
توانایی‌های علمی و تخصصی			
دانش روان‌شناسی			
انتقادپذیر بودن			
اطلاع‌رسانی دقیق به تمامی سطوح (کارکنان، شهروندان و...)			
انعطاف‌پذیری			
مقاومت در برابر فشار			
توانایی نفوذ در کارکنان			
توانایی تشویق و تنبیه به موقع کارکنان			
توانایی حل مسئله			
مهارت کوانتومی			
تعامل‌گرا بودن			
توانایی برقراری ارتباط با نخبگان شهری			
توسعه محور بودن			
توانایی شناخت فرصت‌ها			
توانایی استفاده از فرصت‌ها			
اشراف به مقررات و قوانین			
توانایی به کارگیری منابع و نیروی انسانی			
به کارگیری نیروهای متخصص و متناسب با کار			

مهارتی

توانایی در ایجاد افکار خلاق و حمایت از آن‌ها			
توانایی تطبیق‌پذیری			
تعهد به همکاران	تعهد سازمانی	شایستگی شغلی	
تعهد به سازمان			
تعهد به ارباب‌رجوع			
تعهد به خود			
تعهد به مافوق			
تقویت حس تعهد سازمانی			

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد، طبق نظر اعضای گروه خبرگان، مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد دارای ۱۲۲ کد آزاد است که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی دسته‌بندی شدند. در این بخش به برخی از نقل‌قول‌های این اعضا اشاره شده است:

«به نظر بنده مدیریت باید با رویکرد مشارکتی و مدیریت مبتنی بر تعاملات و روابط انسانی باشد تا مدیریت مبتنی بر توبیخ و مدیریت مبتنی بر اعمال زور و قدرت، من ترجیح می‌دهم آینده که در فضای مدیریت شهری، مدیریت مبتنی بر روابط انسانی جواب می‌دهد نه مدیریت مبتنی بر کنترل و مجازات و توبیخ و عزل و نصب».

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، یکی از اعضای گروه خبرگان به مدیریت مشارکتی به‌عنوان یکی از عوامل مورد نیاز شایسته‌سالاری اشاره نموده است که البته سایر اعضای گروه خبرگان نیز به آن اشاره نموده‌اند. در ادامه به یکی دیگر از نقل‌قول‌های اعضای گروه خبرگان در خصوص دانش مورد نیاز مدیران اشاره شده است: «دانش برای مدیران می‌تواند ابعاد مختلفی داشته باشد مثلاً فردی که مدیر بخش مالی است، باید دانش مالی داشته باشد. علاوه بر این دانش روابط عمومی، دانش نرم‌افزارهای جدید هم مورد نیاز است». پس از شناسایی کدهای آزاد، کدهای محوری و انتخابی، در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن به اولویت‌بندی هر یک از عوامل پرداخته شد. در ادامه نتایج حاصله از این بخش ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج حاصله از آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری از دیدگاه اعضای گروه خبرگان

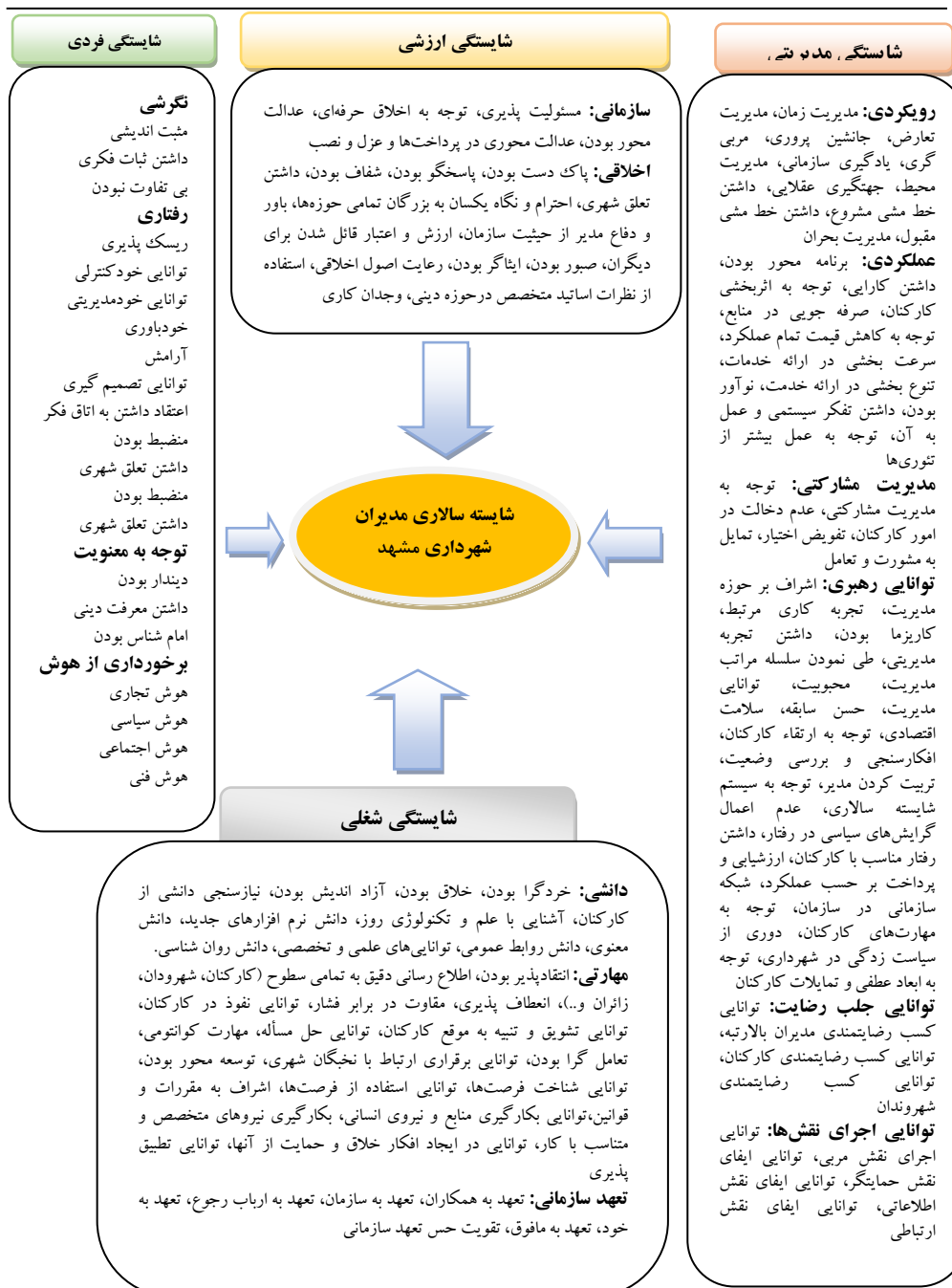
متغیر	کدهای انتخابی	شاخص‌های توصیفی			P-value
		حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	
شایستگی‌های فردی	نگرشی	۲۱	۳.۳۳	۰.۹۱	۰.۰۴۴
	رفتاری	۲۱	۳.۷۱	۰.۸۴	
	توجه به معنویت	۲۱	۳.۳۳	۱.۱۱	
	برخورداري از هوش	۲۱	۲.۹۰	۱.۰۴	
شایستگی‌های مدیریتی	رویکردی	۲۱	۳.۰۹	۰.۷۰	۰.۰۳۶
	عملکردی	۲۱	۳.۲۳	۱.۰۴	
	توانایی رهبری	۲۱	۳.۶۱	۰.۸۶	
	مدیریت مشارکتی	۲۱	۳.۴۲	۰.۹۲	
	توانایی جلب رضایت	۲۱	۳.۲۱	۰.۶۵	
	توانایی اجرای نقش‌ها	۲۱	۲.۸۰	۰.۹۱	
شایستگی‌های شغلی	دانشی	۲۱	۲.۸۵	۰.۵۷	۰.۰۴۳
	مهارتی	۲۱	۳.۵۷	۰.۸۷	
	تعهد سازمانی	۲۱	۳.۰۴	۱.۰۷	
شایستگی‌های ارزشی	سازمانی	۲۱	۲.۹۰	۰.۵۳	۰.۰۹۶
	اخلاقی	۲۱	۳.۲۸	۰.۶۴	

براساس نتایج بدست آمده از جدول فوق می‌توان چنین بیان داشت که چون P-value حاصله از انجام آزمون فریدمن از مقدار معنی‌داری آزمون که ۰/۰۵ می‌باشد، کوچک‌تر است. ($P\text{-value} = 0/000 < 0/05$) لذا رتبه‌بندی شایستگی‌های فردی از دیدگاه گروه خبرگان براساس آزمون فریدمن در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که بُعد رفتاری مهم‌ترین ویژگی شایستگی فردی از دیدگاه گروه خبرگان است. پس از آن، بُعد نگرشی و توجه به معنویت (هر دو در رتبه دوم) و برخورداري از هوش در رتبه سوم اهمیت قرار می‌گیرد.

رتبه‌بندی ویژگی‌های شایستگی‌های مدیریتی از دیدگاه گروه خبرگان براساس آزمون فریدمن در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که توانایی رهبری مهم‌ترین شایستگی مدیریتی است. همچنین رتبه‌بندی ویژگی‌های شایستگی‌های شغلی از دیدگاه گروه خبرگان براساس آزمون فریدمن در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق، ملاحظه می‌شود که بُعد مهارتی، مهم‌ترین شایستگی شغلی مورد نیاز مدیران از دیدگاه اعضای گروه خبرگان است. درنهایت چون e حاصله از انجام آزمون فریدمن از مقدار معنی‌داری آزمون که ۰/۰۵ است، بزرگ‌تر است ($P\text{-value}=0/000 < 0/05$) لذا رتبه‌بندی شایستگی ارزشی از دیدگاه خبرگان معنی‌دار نیست؛ در واقع اختلافی بین شایستگی سازمانی و اخلاقی از دیدگاه اعضای گروه خبرگان مشاهده نشد. شکل شماره ۲. الگوی مستخرج از نتایج تحقیق را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. از یک سو، نقش مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی امروزه به‌خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته و براین اساس نیاز سازمان‌ها به رهبران شایسته بیش‌ازپیش آشکار شده است. در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به‌منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است. چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. ازاین‌رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به‌ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند.



شکل ۲: الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد

شهرداری‌ها که از جمله ارگان‌های خدمت رسان به شهروندان می‌باشند، مسئولیت اداره شهر را بر عهده دارند و مهم‌ترین ارگان در هر شهر می‌باشند. مدیریت این سازمان در بخش‌های مختلف آن نیازمند وجود مدیرانی شایسته و متخصص است که بتوانند به بهترین شکل فعالیت‌های سازمان را هدایت کرده و موجب افزایش عملکرد و درنهایت رضایت خاطر شهروندان گردند. این موضوع در کلان‌شهرهایی همچون شهر مشهد که دومین شهر پرجمعیت کشور و پایتخت فرهنگی جهان اسلام است و سالانه میزبان میلیون‌ها زائر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

بر این اساس تحقیق حاضر با هدف الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد انجام شد. نتایج حاصله از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که الگوی شایسته‌سالاری مدیران دارای ۱۲۲ کد آزاد است که در قالب ۱۵ کد محوری و ۴ کد انتخابی است. بر اساس دیدگاه و نظرات اعضای گروه خبرگان؛ شایستگی فردی یکی از ابعاد تشکیل‌دهنده شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است. این بُعد دارای ۴ مؤلفه (نگرشی، رفتاری، برخورداری از هوش و توجه به معنویت است که درنهایت با ۲۱ شاخص موردسنجش قرار گرفتند. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، امامی میبدی و همکاران (۲۰۱۹)، آراسته و همکاران (۲۰۱۸)، الوانی و همکاران (۲۰۱۶)، حسین پور و کرمانشاهی (۲۰۱۶)، عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، خشوعی و همکاران (۲۰۱۵)، رنجبر و همکاران (۲۰۱۳)، برزگر و همکاران (۲۰۲۰)، روین (۲۰۱۹)، گاناوان (۲۰۱۸)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، به عوامل فردی و ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده مدل شایسته‌سالاری تأکید داشتند. تفاوت این مدل با مدل‌های مذکور در این است که توجه به معنویت را به‌عنوان یکی از عوامل مورد نیاز برای شایسته‌سالاری مدیران در این بُعد قرار داده است. علاوه بر این برخورداری از هوش را کمتر تحقیقی است که به آن اشاره کرده باشد.

بر اساس دیدگاه و نظرات اعضای گروه خبرگان؛ شایستگی مدیریتی یکی از ابعاد تشکیل‌دهنده شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد است. این بُعد دارای ۶ مؤلفه (رویکردی، توانایی اجرای نقش‌ها، توانایی جلب رضایت، عملکردی، توانایی رهبری و مدیریت مشارکتی) است که درنهایت با ۵۱ شاخص موردسنجش قرار گرفتند. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، غلام‌زاده و همکاران (۲۰۱۳)، شیان و همکاران (۲۰۱۱)، آسومنگ (۲۰۱۴)، در طرح پژوهشی خود به مؤلفه رهبری، به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده بُعد مدیریتی مدیران در ساخت مدل شایسته‌سالاری اشاره کرده‌اند. سایر عوامل شناسایی شده در این بُعد، به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌های بُعد مدیریتی در مدل شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد،

مؤلفه‌هایی هستند که در سایر تحقیقات به آن‌ها به‌عنوان عوامل تشکیل دهنده بُعد مدیریتی اشاره نشده است.

شایستگی شغلی در این تحقیق با سه مؤلفه (دانشی، مهارتی و تعهد سازمانی)، با ۳۴ شاخص نهایی گردید. خنیفر و همکاران (۲۰۲۰)، پیری و همکاران (۲۰۲۰)، امامی میبدی و همکاران (۲۰۱۹)، آراسته و همکاران (۲۰۱۸)، عاشقی و همکاران (۲۰۱۷)، تریپاتی و آگراول (۲۰۱۴)، عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، به مؤلفه‌های دانشی و مهارتی به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل دهنده شایستگی اشاره کرده‌اند. تعهد سازمانی به‌عنوان یک مؤلفه تشکیل دهنده بُعد شایستگی شغلی تنها در کار آسومنگ (۲۰۱۴)، بکار رفته است. لذا تحقیق حاضر از این حیث با تحقیق مذکور هم جهت است.

درنهایت بُعد ارزشی شایستگی مدیران، با دو مؤلفه (اخلاقی و سازمانی) و با ۱۶ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. پیری و همکاران (۲۰۲۰) و عسگری و همکاران (۲۰۱۵)، به عامل ارزشی به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل دهنده شایستگی مدیران اشاره نموده‌اند این در حالی است که در تحقیق حاضر این عامل به‌عنوان یک بُعد مستقل در نظر گرفته شده و برای آن دو مؤلفه (اخلاقی و سازمانی)، تعریف شده است. لذا تحقیق حاضر با تحقیقات مذکور از این حیث متفاوت است.

طبق نتایج بدست آمده، در شایستگی فردی؛ مؤلفه رفتاری دارای بیشترین میزان اهمیت است. داشتن تعلق شهری، منضبط بودن، توانایی خودکنترلی و خودمدیریتی در شرایط بحرانی، ریسک‌پذیر بودن ازجمله ویژگی‌هایی است که باید به آن‌ها توجه شود. در شایستگی مدیریتی، توانایی رهبری دارای بیشترین میزان اهمیت است. بر این اساس توجه به عواملی همچون توجه به ارتقاء کارکنان، افکارسنجی و بررسی وضعیت، ارزشیابی و پرداخت بر حسب عملکرد، داشتن رفتار مناسب با کارکنان، حسن سابقه و... باید در اولویت قرار گیرد. بر اساس نتایج حاصله، در شایستگی شغلی، از دیدگاه اعضای گروه خبرگان، مؤلفه مهارتی از اولویت برخوردار است. بر این اساس، انتقادپذیر بودن، اطلاع‌رسانی دقیق به‌تمامی سطوح (کارکنان، شهروندان و...)، توانایی برقراری ارتباط با نخبگان شهری، توانایی به‌کارگیری منابع و نیروی انسانی، به‌کارگیری نیروهای متخصص و متناسب با کار، باید مورد توجه قرار گیرد. درنهایت نتایج حاصله از اولویت‌بندی شایستگی ارزشی نشان داد که بین دو مؤلفه اخلاقی و سازمانی تفاوتی وجود ندارد؛ بنابراین این هر دو عامل باید مورد توجه قرار گیرند.

References

- Abtahhi, S. H., Moontazeri, M. (2008). The management of competence and its role in human resource management. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation, Period: 15, Number: 57.* (in Persian)
- Alvani, S. M.; Ardalan, O., & Mohammadi Fateh, A. (2016). The appropriate design and framework for the competencies of managers and commanders in the military organization J. A. using the viewpoint of imam Khamenei. *Human Resource Management Studies in the eighth year, number 1 (row 23).* (in Persian)
- Arasteh, H. R.; Hassanpoor, A.; Eazadi, A., & Bustani Amlashi, T. (2018). The design pattern for the managers of public relations in the case study: the national gas company of Iran and its subsidiary. the quarterly review of education and development of human resources, year 5, number 18. (in Persian)
- Asghari, N.; Neekukar, Gh H., Gholami, M. (2015). The model of the competencies of state managers of the islamic republic of Iran on the basis of the 1404 perspective. *management at the islamic university, 9 / 4, Number 1.* (in Persian)
- Asghari, P.; Salehi, M., & Niaz Azari, K. (2018). Modeling competency management for organizational agility at islamic azad university of tehran. *modeling competency management for. 1(9), 2018.* (in Persian)
- Aslan, M., & Pamukçu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences.* ISSN: 2278-6236.
- Asumeng M. (2014). Managerial competency models: a critical review and proposed holistic- domain model. *Journal of Management Research; 6(4).*
- Barzegar, K.; Saffarian Hamedani, S., & Yousefi Saeedabadi, R. (2020). Designing and compiling a competency model for managerial skills of cultural women in education. *Iranian Journal of Educational Sociology, 3(2).* (in Persian)
- Bondarenko, V.; Diugowanets, O., & Diugowanets, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. *shs web of conferences 90, 02002 (2021).* ECCW 2020.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *qualitative research in psychology, 3(2), pp. 77-101.*
- Chiang Wong, sh. (2020). Competency definitions, development and assessment: a brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development.* September 2020.

Fang, C.; Ting Chang, S., & Chen, G. (2010). Competency development among taiwanese healthcare middle manager: a test of the AHP approach'. *Engineering African Journal of Business Management*.

Gahvvami, S. H., & Ismaili, J. (2012). The model of competency specialist for public relations. Science, a specialist in the iranian public relations society. (in Persian)

Gholamzadeh, D., & Sattari, B. (2013). *Identification and characterization of managers*. competence in an insurance company (sample of study: middle managers). of the insurance world, No. 178. (in Persian)

Hussain, D., & Kermansahhi, Sh. (2016). Pattern design of the axle deserved. organization, with emphasis on the strategic management of competence. *resource management in law enforcement*, No. 16. (in Persian)

Kahnifar, H.; Ibrahimi, S.; Safi, A., & Fayyazi, M. (2020). *The design of the competency pattern of training managers to be used in the assessment and evelopment centre*. school management science quarterly, 8(2). (in Persian)

Kang, H. (2015). A Competence model for design managers: a case study of middle managers in korea'. *department of industrial design*. kaist. daejeon. republic of korea. 9(2): 1-22.

Khoshoe, S. M.; Areezi, H. R.; Nouri, A., & Jahanbazi, A. (2013). *The design of the managerial competency paradigm*, said. Strategic Management Studies, Fourth, No. 14. (in Persian)

Liikamaa, K. (2016). *Developing a project manager's competencies: a collective view of the most important competencies*. procedia manufacturing. 3: 681–687.

Maibudi Emami, Rahemian, A. H.; Abbaspoor, A., & Gheiyasi, Nadoosahn, S. (2019). *The Design of leadership pattern in government universities in tehran*, the quarterly research of human resource management (a)is the cathedral of imam hussein, the eleventh year, number 2 (serial number 63). (in Persian)

Peiri, R.; abbaspoor, A.; Raheimian, H.; Mottaki, H., & Eskandari, H. (2020). *Design the model of the competency paradigm of school managers on the basis of the teachings of the holy quran: a combinatorial approach*. school management science quarterly, 8(1). (in Persian)

Rahimi, M. R. (2011). *The meritocracy and its strategy in the Islamic approach*. Islam and managerial research the first year of winter 2011 number 3. (in Persian)

Rahimniya., f. Alert, W. (2012). The analysis of dimensions and components of model competencies in the banking system (a qualitative approach)". *Journal of Management Science of Tomorrow*, 31. (in Persian)

Ranjbar, M., & Ahmad. Danaeefar, H. (2013). *Assessing the merits of health department managers: structural equation modeling approach*. mazendaran university of medical sciences journal, 23 rd, Number 109. (in Persian)

Rantz, A. (2016). Competencies: report of the competency's workgroup. *workforce and succession planning workgroup*. new york state governors' office of employee relations and the department of civil service.

Razav, H. R.; Panahi, M., & Ikhwan Farshi, Z. (2014). *Propose a model to examine the competency of high- level managers of the organization and to compare their performance with their performance*. the first international conference of economics, management, accounting and social sciences. (in Persian)

Ruben, B. An Overview of the Leadership Competency Framework. (2019). Emerald Publishing Limited All rights of reproduction in any form reserved. ISBN: 978-1-78973-256-6.

Shyan, J. Hsu, H. Sam Liu, CH. (2011). 'Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry'. *International Journal of Hospitality Management* 30(4):1044-1054.

The Effect of Employees' Individual Characteristics on Contextual Ambidextrous Behaviors

Kamal. Sakhdari¹

Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran

Hassan. Abedini

M.A in Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran

Received: 2020/10/26

Accepted: 2021/11/21

1-INTRODUCTION

One of the main challenges for businesses to achieve better and higher performance is to discover new opportunities in addition to taking advantage of existing opportunities and resources. organizational ambidexterity is defined as balancing the conflicting activities of exploration (identifying new ideas and opportunities) and exploitation (making the best use of existing resources and opportunities). empirical results show that ambidextrous organizations have higher performance than their competitors. According to the organizational ambiguity literature, organizations use different mechanisms to achieve organizational ambidexterity. One of the most common ways is structural separation (structural ambidexterity) in which the organization creates a separate unit (such as a research and development unit) to carry out exploratory activities. however, there are problems such as reducing the possibility of knowledge integration between units and agency costs due to structural separation. Recently, researchers have pointed out the importance of synchronizing exploration and exploitation behaviors at the individual level. The so-called contextual ambiguity refers to ambidextrous behaviors performed by employees in the organization. In other words, instead of creating separate structural units, employees are encouraged to perform exploratory behaviors while doing their daily work. However, the challenges of innovative behaviors discourage employees from undertaking ambidextrous behaviors. Research on contextual ambidextrous is emerging and mainly focused on

¹ Corresponding Author: kasakhdari@ut.ac.ir

the effects of contextual ambiguity as well as the favorable organizational environment for such behaviors. There is little knowledge about individual factors affecting employees' ambidextrous behaviors, especially in developing countries like Iran. Therefore, the main purpose of this study is to identify the individual affecting factors of contextual ambidexterity as well as the individual moderators.

2-THEORETICAL FRAMEWORK

The current study integrates the entrepreneurial orientation theory and the ethical orientation literature to suggest that employees with higher levels of entrepreneurial and ethical orientations are more likely to get engaged in contextual ambidexterity behaviors and that there is a synergetic effect between these two orientations in shaping individual ambidextrous behaviors. The entrepreneurial orientation theory suggests that not all people are equally inclined to innovate and take the risks of entrepreneurial actions. Researches on intra-entrepreneurship also show that one of the main reasons for employees' low entrepreneurial behaviors is the risks associated with them such as dismissal and job loss. Therefore, employees with a more entrepreneurial orientation are expected to be more involved in individual ambidextrous behaviors. The second theoretical basis is based on research on ethics and moral orientation suggesting the values and ethical standards guide individuals' behaviors. It is suggested that the opportunistic behaviors resulting from having authority for innovation and creativity are less likely in individuals with low moral orientation and, as a result, morality increases the employees' ambidextrous behaviors. Since entrepreneurial and ethical orientation can shape employees' innovative behaviors, it seems that they reinforce each other and have a synergistic effect on ambidextrous behaviors.

3-METHODOLOGY

The food industry in Iran is one of the most dynamic industries and employees' ambidextrous behaviors are more likely to happen in such contexts. Therefore, the current research was accomplished in this industry and surveyed the employees of food companies in Tehran. Needed data was gathered by distributing a questionnaire and 203 well-qualified ones were finally returned. After investigating the measurement models, the reliability

and validity of variables were confirmed. The conceptual model was estimated using regression analysis.

4-RESULTS & DISCUSSIONS

The results indicated that both the entrepreneurial and ethical orientation positively influenced employees' ambidextrous behaviors. However, contrary to the prediction, the synergetic effect of these orientations was not confirmed, implying that they independently affect contextual ambidexterity in organizations.

5-CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

While the literature on ambidexterity research is growing, there is little knowledge about its individual-level antecedents. Therefore, the main purpose of this study was to investigate the effect of entrepreneurial and ethical orientations on employees' ambidextrous behaviors. the results confirmed the first hypothesis that employees' entrepreneurial orientation has a positive effect on their ambidextrous behaviors. in other words, employees who tend to be more innovative, proactive, and risk-taker are more likely to engage in exploratory behaviors while doing their daily work. the findings also confirmed that employees with more professional ethics are more likely to engage in exploratory and innovative behavior. These results provide new insights for linking ethical variables to individual and organizational outputs. While previous research has focused on applying mechanisms, such as performance management, to control opportunistic behaviors resulting from employee authority, this research shows that internal control due to ethics can encourage employees to undertake ambidextrous behaviors. this is particularly important in the moral and cultural context of Iran. However, contrary to expectations, the third hypothesis representing the synergistic effect of entrepreneurship and ethics on contextual ambidexterity was not confirmed. it seems that each of these variables independently affects ambidextrous behaviors. Future research can identify potential moderators and other predictors by examining this relationship in other fields and industries, and especially by conducting in-depth exploratory qualitative research.

Keywords: Contextual Ambidexterity Entrepreneurial Orientation, Ethical Orientation, Exploration, Exploitation

References (in Persian):

1. Karimi, A., & Rahmani, Soma (2015). *The Impact of Entrepreneurial Tendency on the Performance of Businesses by Mediation of the Knowledge Creation Process (Case Study: Small and Medium Businesses)*, *Innovation and Creativity in the Humanities*, 5(3), 143-171. [in Persian]
2. Moradi, M.; Ebrahimpour, M., & Membini, Y. (2014). *Explaining organizational dualism as a new concept in the management of student organizations*. *Journal of Technological Development*, 10(40), 27-18. [in Persian].
3. Yadalahi Farsi, J. (2012). *Identify the two-component components that affect the business performance of academic research*. *Journal of Higher Education Research and Planning*, 63, 90-69. [in Persian].

References (in English):

1. Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). *The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship*. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
2. Chang, Y. Y., Chang, C. Y., Chen, C. W., Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). *Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity*. *Leadership & Organization Development Journal*. doi/10.1108/LODJ-08-2018-0308/full/html
3. Chang, S., Lin, R., Chang, F., & Chen, R. (2007). *Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation*. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 997–1017. <https://doi.org/10.1108/02635570710816711>
4. Cong, C., Dempsey, M., & Xie, H. M. (2017). *Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 20–34. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2015-0103>

5. Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). *Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>.
6. Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship* (Vol. 5). New York: Springer.
7. Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). *Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning*. *Organization Science*, 21(3), 625–642.
8. Fang, N., Yuli, Z., & Hongzhi, X. (2008). *Acquisition of resources, formal organization and entrepreneurial orientation of new ventures*. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 40–52. <https://doi.org/10.1108/17561390910916877>.
9. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
10. Geerts, A. (2010). *Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: a longitudinal study*. *Academy of Management*, (1), 1–6.
11. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
12. Goossen, M. C., & Bazzazian, N. (2012). *Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity*. Unpublished Paper Presented at DRUID Academy, 35.
13. Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E., Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). *The Interplay between Exploration and Exploitation*. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
14. Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). *Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations*. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150–172.
15. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). *Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders?* *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181–1187.
16. Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). *Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units*. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>

17. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. a S., & Tarba, S. Y. (2013). *Organizational Ambiexterity and Performance: A Meta-Analysis*. The Academy of Management Perspective, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.
18. Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). *Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation*. Research Policy, 47(2), 413–427.
19. Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). *Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance*. Industrial Marketing Management, 41(7), 1125–1132. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.002>
20. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*. The Academy of Management Review, 21(1), 135–172.
21. March, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, 2(1), 71–87.
22. Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). *The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies*. Journal of Business Research, 77, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>
23. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms Author (s): Danny Miller Published by: INFORMS Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2630968>, 29(7), 770–791.
24. Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). *Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(4), 12–39. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040401>
25. Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). *A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation*. European Management Journal, 35(2), 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>.
26. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*. Journal of Management, 34(3), 375–409.
27. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and*

- Exploration for Sustained Performance*. Organization Science, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc>.
28. Sakhdari, K., Burgers, H., Yadollahi Farsi, J., & Rostamnezhad, S. (2020). *Shaping the organisational context for corporate entrepreneurship and performance in Iran: the interplay between social context and performance management*. The International Journal of Human Resource Management, 31(8), 1020-1046.
 29. Shimizu, K. (2012). *Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues*. Organization Science, 23(1), 194-206.
 30. Simsek, Z. (2009). *Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding*. Journal of Management Studies, 46(4), 597-624.
 31. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
 32. Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). *Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms*. The Journal of Technology Transfer, 42(2), 374-388.
 33. Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). *The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), 895–923. <https://doi.org/10.1177/1465750316669906>.
 34. Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). *Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms*. British Journal of Management, 25(1), 58-76.
 35. Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). *Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
 36. Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence from China*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 35(2), 293–317. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x>
 37. Zimmermann, A., Hill, S. A., Birkinshaw, J., & Jaeckel, M. (2019). *Complements or substitutes? A microfoundations perspective on the*

interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. Long Range Planning, 101927.

Investigating the difference between work generations in the banking sector in terms of procrastination

Fatemeh Sadat. Vahabzadeh Moghadam¹

Ph.D. Candidate, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Hamidreza. Asgari Dehabadi

Ph.D., Department of Public Administration, Payam-e-Noor University, Tehran, Iran

Naser. Mirsepasi

Professor, Sciences and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2021/09/18 Accepted: 2021/11/20

Extended abstract

1- INTRODUCTION

The human resources of organizations are composed of different generations. one of the most important factors affecting the efficiency of employees from different generations is their procrastination. procrastination acts as an obstacle to the organization's productivity. The current study is to examine the procrastination of employees as one of the most important generational differences in the private banking sector. the research questions are as follows: 1) are different generations of employees in private banks similar in terms of the level of procrastination? 2) is there a significant difference between the dimensions of procrastination?

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Procrastination of employees is a global problem. field observations of researchers approve that this phenomenon also exists in iranian public and private organizations. procrastination, also called tomorrow syndrome, has some symptoms as follows: time-consuming and time-wasting behavior, feeling overwhelmed by responsibilities, inability to achieve important life goals, doing things very quickly in the last minutes, daydreaming instead of doing things, and lack of ongoing planning for life. Generation means a group of people who have experienced social or historical events in a similar way. Those born in the 1930s and 1940s, which make up the first generation

1 . Corresponding Author: fatemeh.vahabzadeh@modares.ac.ir

are considered baby boomers. those born in the 1950s are the x generation. and those born in the 1960s and 1970s are the next generation.

3- METHODOLOGY

The present research is an applied study in terms of orientation, it is a quantitative study regarding the type, and it is an inductive study in regard to approach. The purpose of this cross-sectional research was to describe a phenomenon by three dimensions of energy loss, distraction, and lack of emotional perseverance, and collected needed data using a questionnaire. Therefore, it is a descriptive study in terms of nature and purpose. the statistical population of the study was the employees and managers of private banks in tehran, among which a sample size of 410 was selected. Cronbach's alpha coefficient was used to evaluate the questionnaire's internal consistency. One-way ANOVA was used to examine the mean difference in procrastination and its dimensions between the four generations. Since the ANOVA is not able to exactly determine which two samples are different, the Bonferroni post hoc test was also utilized.

4- RESULTS & DISCUSSION

Analysis of respondents' age indicated that the number of people born in the 1930s and 1940s as the first generation is 127, those born in the 1950s as the second generation is 144, and those born in the 1960s and 1970s as the third generation is 128. among these three generations, there was a significant difference between at least two generations in terms of procrastination and its components. Therefore, it is concluded that all the research sub-hypotheses are confirmed. that is, different generations are different from each other in terms of the degree of procrastination, and generations are significantly different in terms of the three components of procrastination.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Data analysis indicated that the degree of procrastination varies from generation to generation. generation three had the highest amount of procrastination. generations one and two were not significantly different in terms of procrastination, but both had less procrastination than the third generation. Generation three also had the highest amount of energy which was predictable considering the age and youthful excitement of this

generation. generations one and two were also not significantly different in terms of lack of energy. In terms of distraction, the third generation was higher than the second. According to the results of the bonferroni post hoc test, some generations were not significantly different from each other in terms of procrastination and its dimensions. therefore, it was found that there exist other variables over and above generation affecting the employees' procrastination.

Keywords: Generational Differences, Procrastination, Lack of Energy, Distraction, Emotional Perseverance.

References (in Persian)

1. Chitsaz Ghomi, M. J. (2007). Recognizing the concepts of generation and generation gap. *Quarterly journal of Youth and Generational Relations*, 1, 85-112. (in Persian)
2. Delkhah, J.; Nayyeri, S., & Babaei, V. (2020). Generational differences in public service motivation. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 3(3), 1-30. (in Persian)
3. Jalali, A.; Delkhah, J., & Afsar, A. (2019). Identification of Generational Differences in public Organizations Employees. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 137-154. (in Persian)
4. Moeeni Korbekandi, M. (2015). *Investigating the effects of generational differences on work values and attitudes, case study: mapna power installation company*. Master Thesis, Management Faculty, Tehran University. (in Persian)
5. Mosafari Qomi, M.; Rastgar, A., & Azar, A. Damghanian, H. (2017). Identification of Generations in the Workplace in Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 947-975. (in Persian)
6. Nazarizadeh, A.; Moghali, A., & Abbasi, N. (2018). Designing of procrastination model in Iran's public sector organizations (Case Study: Iranian Airport Company). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(3), 11-30. (in Persian)
7. Pourkarimi, J.; Mousavi, S. M., & Mousavi, S. H. (2017). Identifying the Factors Affecting Employees' Procrastination. *Industrial & organizational Studies*, 5(2), 183-200. (in Persian)

References (in English)

1. Al-Amri, M. (2018). Student-led seminars as an active learning strategy to enhance English as a foreign language procrastinating students' achievement. *Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives*, 15(1), 2-13.
2. Azimi, Sh.; Milnem, G. R., & Miller, E. G. (2020). Why do consumers procrastinate and what happens next? *Journal of Consumer Marketing*, 7(37), 795-805.
3. Bartlett, J.; Kortlik, J., & Higgins, Ch. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
4. Chauhan, R. S.; MacDougall, A. E.; Buckley, M. R.; Howe, D. C.; Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308.
5. Chen, Z.; Zhang, R.; Xu, T.; Yang, Y.; Wang, J., & Feng, T. (2020). Emotional attitudes towards procrastination in people: A large-scale sentiment-focused crawling analysis. *Computers in Human Behavior*, 110, 1-11.
6. Chitsaz Ghomi, M. J. (2007). Recognizing the concepts of generation and generation gap. *Quarterly journal of Youth and Generational Relations*, 1, 85-112. (in Persian)
7. Clark, K. R. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396.
8. Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308.
9. Einolf, C. (2016). Millennials and public service motivation: Findings from a survey of master's degree students. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 429-457.
10. Gadosey, C. K.; Schnettler, T.; Scheunemann, A.; Fries, S., & Grunschel, C. (2021). The intraindividual co-occurrence of anxiety and hope in procrastination episodes during exam preparations: An experience sampling study. *Learning and Individual Differences*, 88, 102-113.
11. Gupta, R.; Hershey, D., & Gaur, J. (2012). Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. *Current psychology (New Brunswick, N.J.) (CURR PSYCHOL)*, 31(2), 195-211.

12. Hen, M. (2018). Causes for procrastination in a unique educational workplace. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 215-227.
13. Kim, S.; Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences*, 108, 154–157.
14. Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32, 175–185.
15. Köse, A. G., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*. 46(3), 245–262.
16. Laura, L. J. (2013). *Generational differences in work ethic between baby boomers, generation x, and millennial registered nurses*, (Doctoral Dissertation), University of Louisiana at Monroe, Available from ProQuest Dissertation and Theses database.
17. Lauermann, F., & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. *Learning and Instruction*, 45, 9-19.
18. Li, L.; Gao, H., & Xu, Y. (2020). The mediating and buffering effect of academic self-efficacy on the relationship between smartphone addiction and academic procrastination. *Computers & Education*, 159, 100-104.
19. Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 213–224.
20. Meier, K. J., & Hicklin, A. (2007). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.
21. Metin, U. B.; Taris, T. W., & Peeters, M. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254–263.
22. Michinov N.; Brunot, S.; Bohec, O. L.; Juhel, J., & Delaval, M. (2011). Procrastination, participation, and performance in online learning environments. *Computers & Education*, 56, 243–252.

23. Park, S., & Park, S. (2017). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276-283
24. Pekpazar, A.; Aydin, G.; Aydin, U.; Beyhan, H., & Ari, E. (2021). Role of Instagram Addiction on Academic Performance among Turkish University Students: Mediating Effect of Procrastination. *Computers and Education Open*, 2, 1000-1049.
25. Rahimi, S., & Vallerand, R. (2021). The role of passion and emotions in academic procrastination during a pandemic (COVID-19). *Personality and Individual Differences*, 179, 1-12.
26. Schraw, G., & Wadkins, T. (2007). Doing the Things We Do: A Grounded Theory of Academic Procrastination. *Journal of Educational Psychology*, 99(1), 12–25.
27. Steel, P. (2002). Procrastination and personality, performance, and mood. *Personality and Individual Differences*, 30, 95-106.
28. Steel, P., & Klingsieck, K. B. (2016). Academic procrastination: Psychological antecedents revisited. *Australian Psychologist*, 51, 36–46.
29. Sutton, J. (2009). *Avoid procrastination*. New York: Prentice Hall.
30. Takács, I. (2010). The reasons of over extended studies: Relationship between temperament, character and procrastination. *Social and Management Sciences*, 18(2), 51–61.
31. van Eerde, W. (2016). Procrastination and well-being at work. In F. M. Sirois, & T. A. Pychyl (Eds.), *Procrastination, Health, and Well-being*, 23(4), 233–253.
32. van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences*, 35, 1401–1418.
33. Wartberg, L.; Thomasius, R., & Paschke, K. (2021). The relevance of emotion regulation, procrastination, and perceived stress for problematic social media use in a representative sample of children and adolescents. *Computers in Human Behavior*, 121, 1067-1088.
34. Wellner, A. S. (2000). Generational divide. *American Demographics*, 22(10), 52-58.
35. Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.

-
36. Wolters, C. A. (2003). Understanding procrastination from a self-regulated learning perspective. *Journal of Educational Psychology*, 95, 179–187.
 37. Xiao, Y., & Spanjol, J. (2021). Yes, but not now! Why some users procrastinate in adopting digital product updates. *Journal of Business Research*, 135, 685-696.

Analyzing the Phenomenon of Employees' Job Demotion by a Meta-synthesis Approach

Mahdi. Alipour

PHD in Human Resource Management, University of Tehran

Jabar. Babashahi

Assistant Professor of Management, University of Tehran

Ali. Hamidizadeh

Assistant Professor of Management, University of Tehran

Boghrat. Rashvand

PHD in Management, Islamic Azad University

Received: 2021/05/17 Accepted: 2021/11/27

Extended abstract

1- INTRODUCTION

One of the most important concerns of developing countries is the change in the form of products and services. due to the increasing facilities, communication, and innovation in the environment around organizations, these communities have been persuaded to act more intelligently in human resource process engineering (including selection and employment, appointment, career planning, etc.) than in the past. considering the great importance and at the same time keeping silent about the phenomenon of job demotion in organizations, this study seeks to provide different models in this field and summarize them in order to identify the dimensions, predictors, and outcomes of job demotion. in this way, organizations will be able to plan in more detail to achieve their excellent goals, which also leads to employee excellence.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Job demotion includes various concepts, the most important and clear definition of which is going back or moving downward. in an organizational context, it means an employee's movement to a less important position. job demotion has different dimensions such as salary reduction. Job demotion factors are at macro, intermediate, and micro levels. macroeconomic recession leads to reorganization or devaluation of the organization. Employers are forced to move back to work to maintain the experience and knowledge of employees in order to recover from the economic downturn.

Mergers, reorganizations, and redundancies are among the measures that can be taken at the intermediate level to implement job rotation.

3- METHODOLOGY

The present study has a qualitative approach accomplished using a hybrid strategy. Hypertext is one type of meta-study. Meta-synthesis approach is a qualitative strategy to examine the information and findings extracted from other qualitative studies related to the same subject. Therefore, the sample for meta-synthesis consists of selected qualitative studies based on their relevance to the research question.

4- RESULTS & DISCUSSION

In this study, the job demotion phenomenon and its determinants were investigated to make them more clear in the organization context. After reviewing 32 related studies, in regard to job demotion factors, four categories, 18 concepts, and 53 codes were identified. The identified categories are titled individual, organizational, intermediate, and environmental. In regard to its dimensions, five categories, 10 concepts, and 53 codes were extracted. The identified categories are titled organizational hierarchy reduction, organizational authority reduction, job content weakness, work path dismissal, and compensation weakness.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Management of any phenomenon requires correct knowledge and understanding of that phenomenon. Thus, after reviewing the literature, we concluded that job demotion is a complex and multifaceted phenomenon. No systematic effort has been done regarding this forgotten process in organizations, and accordingly, it has not been well recognized for many years. Therefore, it is necessary to consider the outcomes of job demotion. Job demotion, if it is desired by employees, has few positive outcomes for the organization and its employees. Instead, if job loss is desired by the organization and employees do not interfere, it will have many negative consequences for both the organization and employees. Thus, it is important to act intelligently in the field of career path, appointment, and promotion. Career promotion may create satisfaction and motivation in a limited period of time, and if the adopted policy for an employee is not appropriate and timely, it will go back after a while. In the long term, it may cause job

depression, improper performance, absence and delay, dissatisfaction and lack of motivation, etc.

In order to facilitate the mental condition of the employees, the organizations should provide the possibility of organizational or extra-organizational movement in order to release the person from the previous stressful atmosphere. employees and their attitudes towards the organization's processes, missions, and goals should be strengthened because it is suspected that being oppressed by the organization may lead to treacherous behaviors by victims. reducing burnout for employees due to relieving themselves of the burden of responsibility and the large volume of tasks assigned, maybe a positive burden for employees who voluntarily choose job demotion. this is a sign for organizations to constantly monitor employees. employees should not be left with heavy responsibilities because after a while they will suffer from this organizational complication. in some cases, employees lose the motivation and mobility to play the assigned role and become the source of the virus of despair and hopelessness in the organization. Accordingly, it is recommended the options of parallel relocation or even degradation. one type of determinant of this phenomenon is disciplinary factors. It is recommended that the choice of job demotion be the last resort in decision making. structural or formal processes like horizontalizing the structure or downsizing are other factors for the occurrence of job demotion. therefore, it is suggested that virtual structures be designed and used effectively and continuously in the organization. Another factor is the weak social capital that forces the employees to build trusted, positive, and useful communication to prevent job demotion. due to the economic conditions prevailing in organizations, the organizations should try to keep employees away from economic shocks. They should seek to create horizontal structures by doing so job losses will be reduced.

Keywords: Job Demotion, Job Demotion Model, Job Transition, Career Mobility

References (in English)

1. Arthur, M.; Kharpova, S. & Wilderom, C. (2005). *Career success in a boundary less career world*, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2),177-202.

2. Bird, A. (1996). *Careers as repositories of knowledge*: Considerations for boundaryless careers. (17(2), 193-228.
3. Bench, S & Day, T. (2010). The User Experience of Critical Care Discharges: a Meta-synthesis of Qualitative Research. *International Journal of Nursing Studies*, (447) (487-499).
4. Bo zi on el os N. (2015). *Social capital and careers*: Indisputable evidence and note for caution. *Handbook of research on sustainable careers* (67.82). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
5. Burr, V. (2003). *Social constructionism*. London: Routledg, *Open Journal of Political Science*, Vol.5 No.1, .
6. Colquitt, J. (2012). *Organizational justice*, in Kozlowski, S. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, 52(1).526-547.
7. Carson, P.P & Carson, K.D. (2007). *Demystifying demotion: A look at the psychological and economic consequences on the demotee*, *Business Horizons*, 50(9),455-466.
8. Chruden, Herbert J & Arthur W& Sherman, Jr. (1976). *Personnel Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
9. Dohmen, T; Kriechel, B. & Pfann, G. (2004), Monkey bars and ladders: the importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers, *Journal of Population Economics* 73(3), 383-406
10. De Graaf, R. (2017). *Employee Perspectives and Attitudes Towards Demotion*, Master Thesis, Maastricht University.
11. Emans, B. (2011). Commotie over demotie, *Werkgeven* 1: 18/19.
12. Eby, L. T & DeMatteo, J. S. (2000). *When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 677–687.
13. Feldman, D & Ng, T. (2007). Careers, mobility, embeddedness, and success, *Journal of Management*. 33(3), 350-377
14. Farndale, E; Hope-Hailey, V& Kelliher, C. (2011). *High commitment performance management: the roles of justice and trust* .*Personnel Review*. 40(1), 5-23.
15. Ferris, G. R.; Treadway, D. C; Kolodinsky, R. W; Hochwarter, W. A & Kacmar, C. J & Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(6), 126-152
16. Goldberg, L. R. (1990). An alternative ‘description of personality: *The Big Five factor structure*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.

17. Goldner, F. H. (1965). *Demotion in industrial management*, American Sociological Review, 01 Oct 1965, 30(5), 714-724.
18. Gielen, A.C & van Ours, J.C. (2006). Age-specific cyclical effects in job reallocation and labor mobility, *Labour Economics*, 13(2). 493-504.
19. Goldner, F. H. (1965). Demotion in industrial management, *American Sociological Review*, 01 Oct 1965, 30(5), 714-724.
20. Golembiewski, R. (1982). The demotion design: an option for forward looking firms, *National Productivity Review*. 2(1), 63-70.
21. Greenberg, J & Baron, R. (2000). *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, 7th ed., Prentice Hall Inc., London
22. Hendrik P; van Dalen, & Kène Henkens (2016). Why Demotion of Older Workers is a No-Go Area for Managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 150-168.
23. Heneman Herbert. G, Jr. (1971). *Downward Management Development*. Personnel Journal 50 (September): 720-721.
24. Hall, D.; Isabella, L. (1985). *Downward movement and career development*, *Organizational Dynamics*, 5-23.
25. Hennekam, S.; McKenna, S. & Richardson, J. & Ananthram, S. (2019). Perceptions of demotion decisions: A social capital perspective, *European Management*. 730-741
26. Harvey, J. H. (2001). The psychology of loss as a lens to positive psychology. *American Behavioral Scientist*, 44(5), 838–853.
27. Hedaa, L. (1978). “*Demotion: a step in the right direction*”, *Personnel Management*. 10(5), 10, 45
28. Hofstede, G.; Neuijen, B; Ohayv, D. D & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly, 35(2), 286-316.
29. Josten, T., & Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees, *Personnel Review*. 39(2). 195-209.
30. Judge, T & Kammeyer-Mueller, J. (2012). *Job attitudes*. *Annual Review of Psychology*. 63(2). 341-367.
31. Krause, R & Semadeni, M. (2013). *Apprentice, departure, and demotion: An examination of the three types of CEO-Board separation*. Academy of Management.
32. Kohl, J & Stephens, D. (1990). *Is demotion a four-letter word?* Business Horizons. 33(2) 74-76.

33. Kooij, D. T; Guest, D. E.; Clinton, M.; Knight, T.; Jansen, P. G & Dijkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18e35.
34. Lyons, S.; Schweitzer, L & Ng, E& Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*. 17. 4. 333-357.
35. Littler, C. R; Wiesner, R. & Dunford, R. (2003). The dynamics of delaying: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40, 225–256.
36. Lyons, S; Schweitzer, L & Ng, E. & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*, 17 (4). 333-357.
37. Lima, F. (2001). *Careers and wage growth within large firms*. IZA, Business & Economics. 17(4). 330-372.
38. Maslach, C & Leiter, M. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*”, Jossey-Bass, San Fransisco.
39. Maniha, J, (2009), *Organizational Demotion and the Process of Bureaucratization*, Social Problems. 20. 2 (Autumn, 1972), 161-173
40. Merriam-Webster Online Dictionary (2009). Demotion”, Merriam-Webster Online Dictionary. available at: www.merriam-webster.com/dictionary/demotion (accessed 20 January).
41. More, D. (1962). *Demotion*, Social Problems, 9 (3). 213-221.
42. Mulders, J; Henkens, K. & schippers, J. (2013). ‘Organizations’ ways of employing early retirees: the role of age-based HR policies. The Gerontologist. Doi:10.1093/geront/gnt114
43. Ng, T. W; H, Sorensen, K. L; Eby, L. T & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
44. Oude Mulders; J, Henkens, K. & Schippers, J. (2015). *Organizations’ ways of employing early retirees: the role of age-based HR policies*, The Gerontologis. 55. 3. 374-383.

45. Pettit, N; Yong, K. & Sparato, S. (2010). Holding your place: reactions to the prospect of status gains and losses, *Journal of Experimental Social Psychology*, 46. 2. 396-401.
46. Purcell, J; Kinnie, N; Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, CIPD Publishing, London
47. Roel van E & Marinus.v.(2018). *HR Analytics: A case study on the internal employee mobility in a large multinational*, Tilburg university.
48. Richardson, J & Kelliher, C. (2015). *Managing visibility for career sustainability: A study of remote workers*. In A. De Vos, & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (116e130)
49. Roel. van E & Marinus.v.(2018). *HR Analytics: A case study on the internal employee mobility in a large multinational*, Tilburg university.
50. Sargent, L. (2003). *Effects of a downward status transition on perception of career success, role performance and job identification*, *Australian Journal of Psychology*, 55 No. 2, 114-20.
51. Sprague, R. (1984). The high cost of personal transitions, *Training and Development Journal*, Vol. 38 No. 10, pp. 61-64
52. Verheyen, T.; Deschacht, N., & Anne Guerry, M. (2014). *The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority*, Free University of Brussels (VUB).
53. Verheyen, T., & Guerry, M. A. (2014). *Structuring dimensions of demotion: A typology of demotion based on cluster analysis*, Working Paper.
54. Veiga, J. (1981), Do managers on the move get anywhere? *Harvard Business Review*, pp. 20-21.
55. Verheyen, T & Vermeir, B. (2011). *Demotie, een stap terug is een stap vooruit*, Kluwer, Mechelen. [Remotion, a downward step is an upward step].
56. van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2016). *Why demotion of older workers is a no-go area for managers*. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 40 No. 2, 2018.pp. 244-263
57. Verheij, T; Guerry.M.a .(2017), *Motives for (non) practicing demotion*, *Employee Relations*. 40(2). 244-263.
58. William H; Holley, Kenneth M. Jennings & Roger S. Wolters , 1990, *The Labor Relations*, Publisher: Cengage Learning.

-
59. Yussof, W; Kian, T. & Idris, M. (2013). Herzberg' two factor theory on work motivation: Does its work for today's environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2.

The effect of functional conflict and knowledge sharing on marketing capabilities moderated by communication quality and conflict intensity

Masoomeh. Arabshahi¹

Assistant professor, Imam Reza International University

Raha. Tamani

MSc in Marketing Management, Imam Reza International University

Received: 2021/06/27 Accepted: 2021/12/02

Extended abstract

1- INTRODUCTION

Nowadays, organizations have to be ready to react to the increasingly competitive environment in order to understand and meet the customers' needs and prevent them from switchover to rivals. Therefore, many organizations have utilized strategies that make them capable of improving marketing capabilities. according to the above mentioned, the aim of the present study is to investigate the effect of functional conflict and knowledge sharing on marketing capabilities as well as the moderating effect of communication quality and conflict intensity in the 5-star darvishi hotel.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Conflict is the outcome of political behaviors. functional or good conflict can be beneficial for the organization by inspiring the organization's innovation and increasing its potential to face the customers' ever-changing needs. Functional conflicts are, in fact, the differences among viewpoints and can transform the tacit knowledge into explicit knowledge and help the knowledge to be shared more and more effectively. Conflict management is a positive indicator of an organization's health. Moreover, establishing communication of high quality may affect the type and intensity of conflict and, also, can play an important role in knowledge sharing desirability. The

¹. Corresponding author: marabshahi@imamreza.ac.ir

more conflict intensity and qualified communication, the more the effect of functional conflict on knowledge sharing will be.

3- METHODOLOGY

The current research is an applied study in terms of purpose, and it is a descriptive survey in terms of the data collection method. The statistical population was comprised of 335 employees of darvishi hotel among which 179 people were selected by conducting stratified random sampling. a pre-made questionnaire was used to gather field data. The obtained data was analyzed by conducting partial least squares structural equation modeling in smartpls software.

4- RESULTS & DISCUSSION

Research results showed that functional conflict has a positive and significant effect on knowledge sharing. the moderating effects of conflict intensity and communication quality on the relationship between functional conflict and knowledge sharing were also confirmed. Furthermore, the results indicated that knowledge sharing has a positive and significant effect on responsiveness and innovation capability. also, the moderating role of communication quality on the association of knowledge sharing with responsiveness and innovation capability was statistically confirmed.

5- DISCUSSION & CONCLUSION

According to research findings, if the organization's managers determine and eliminate the obstacles of knowledge sharing and its employees transform tacit knowledge into explicit knowledge the conflict between the staff will change from destructive to functional. by enhancing teamwork through encouragement and motivation, managers can create and expand sympathy among staff which leads to enhancing the quality of communication and, consequently, improving knowledge-sharing. Today managers are well aware of the fact that owning a competitive advantage depends on empowering the organization's responsiveness to customer and environmental needs. therefore, documenting the staff experiences and knowledge and clever planning lead to competitive advantage and, consequently, improve the organization's functional performance.

Keywords: Functional Conflict, Marketing Capability, Knowledge Sharing, Communication Quality, Conflict Intensity

References (in Persian)

1. Latifi Jaliseh, S., Kheirandish, M., & Afsharipoor, A. (2019). Meta-analysis of the relationship between knowledge management and innovation in the organization with emphasis on the dimensions and variables of mediation. *Information Processing and Management*, 34(4), 1668-1668. (in Persian)
2. Safari, M. (2015). A Study of the Relationship between Knowledge Management and Organizational Conflict in Mehr Golestan Data Farmers Company, *7th National Conference and the First International Conference on Knowledge Management, Tehran, Oil, Gas and Petrochemical Information Institute*. (in Persian).

References (in English)

1. 1.Corn, S. (2018). *Uperiors' conflict management behaviors and it's relationship to their level of communicative competence*. A Thesis Presented to The Graduate Faculty of The University of Akron
2. Demching, B. (2020). A Holistic Conceptual Model of organizational knowledge management maturity of finance and Economics, ulananbaatar, monogolia, DOI: 1034190KM-20. 089.
3. Seonghye, L, Hae, Y, and Jeongil, C. (2021). Service Design Management and Organizational Innovation Performance. [Httos:// dX. Doi. Org/ su 13010004](https://dx.doi.org/su13010004).
4. Thuong phat tang, Xiaorong fu. (2017). Influencece of functional conflicts on marketing in channel relationship.
5. Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. (2020). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *Conflict Management*, 1044-4068.

Providing a framework for the acquisition of experts' tacit knowledge to identify environmental opportunities and threats

Nasser. Motahari Farimani¹

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
Azam. Modares

PhD. Student, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Niloofer. Jahanara

MSc Student, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Recived: 2021/01/10

Accepted: 2021/10/30

Extended abstract

1- INTRODUCTION

The topic of knowledge management is of the most important ones for today's companies and organizations. Today's competitive world has forced organizations to work harder to succeed and survive in competition and manage their knowledge more effectively. Tacit knowledge can be considered as a set of experiences, skills, work perspectives, and value and mental systems within the individual that is gained through professional and personal experiences. Examining the external environment and recognizing the factors of this environment to take advantage of opportunities and avoid threats is seriously related to the method of tacit knowledge acquisition. Therefore, the acquisition of tacit knowledge of experts is one of the key needs for gaining a competitive advantage and the organization's success. In doing so, it is necessary to identify the experts' mental patterns, ideas, beliefs, and attitudes toward the future.

¹ Corresponding author: Nasser Motahari Farimani: n.motahari@um.ac.ir

2-THEORETICAL FRAMEWORK

While there is a lot of foreign research on environmental scanning, few domestic studies have been done on internal scanning. in the field of acquisition of experts' tacit knowledge, have been also conducted very limited domestic studies. Foreign studies have more studied the effect of tacit knowledge acquisition on various dimensions, but not the identification of strategic factors. Therefore, the purpose of the present study is to provide a framework for acquiring the experts' tacit knowledge to identify organizational opportunities and threats. this study is based on an interpretive approach and used content analysis as the data analysis strategy.

3- METHODOLOGY

After identifying the key categories extracted from the theoretical literature, in-depth interviews were conducted with experts, and based on the opinions expressed by the interviewees; related codes and categories were extracted. In this phase, data were analyzed by interpretive approach, which is a method for mentally interpreting the content of the interview data. in general, based on theoretical foundations and experts' opinions and by conducting a qualitative content analysis, this study addressed the shortcomings of the current patterns for identifying the external strategic factors i.e., the organizational opportunities and threats. in the first step of the analysis, the initial or open coding was performed. To do so, the data were broken down into smaller units to shape bigger concepts. Then, all the extracted sentences and phrases were compared continuously and similar ones were grouped. After that, the specific concepts mentioned in all the sentences were extracted and assigned a specific code. in this way, the concepts were extracted from the heart of the interviews as the output of the content analysis.

4- RESULTS & DISCUSSION

After introducing the suggested solutions and tools for each defect expressed by the experts, the current study conducted an interpretive analysis on interviews to prevent the occurrence of defects in the proposed framework. in this framework, the proposed solutions and tools were used in three stages: pre-interview, interview, and post-interview. The proposed framework introduces solutions and tools to realize the expert tacit knowledge and identify the external environment at each phase. Therefore,

the tacit knowledge of experts can be achieved to identify opportunities and threats by applying the proposed framework.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The framework proposed in the present study can be considered by organizational planners to provide better scanning of the environment and take advantage of opportunities with proper planning and full awareness of shortcomings in identifying opportunities and avoiding threats. the results indicated that there are some tools and solutions in each step of the proposed framework to eliminate the identified defects. these solutions must be implemented continuously over time as a basis for identifying opportunities and threats in regard to both the environmental monitoring and the acquisition of knowledge from experts. in the authors' opinion, the proposed framework can be used to increase the quality of environmental scanning. For example, each stage suggests a solution to make the expert's mind more focused on the future in line with drawing a long-term viewpoint.

Keywords: Tacit Knowledge, Environmental Scanning, Opportunity, Threat, Interpretive Analysis

References (in Persian)

1. Akhavan, P.; & Yazdimoghadam, J. (2013). *Knowledge Management Knowledge and Ethics: An Analysis of Knowledge Conversion in an Industrial Organization*, Journal of Management Improvement, 7 (3), 24-5. (in Persian).

References (In English)

1. Akhavan, P., & Judi, E. (2012). Step operational knowledge management, *knowledge maps*. Tehran, Atinegar's Publication, Second Edition.
2. Sarmiento, A. (2005). Knowledge management: At a cross-way of perspectives and approaches. *Information Resources Management Journal*, 18(1).

Designing a Model of Center for Evaluation and Development of Managers' Competencies to Achieve the Desired System of Organizational Performance Improvement: A Qualitative Approach

Mehdi. Yarahmadi

Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Nazia Sadat. Naseri¹

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Elham. Fariborzi

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Received: 2021/01/10

Accepted: 2021/06/29

Extended abstract

1- INTRODUCTION

Many forward-thinking organizations seek to educate managers to assess and meet their future needs. Obviously, the implementation of these programs requires the use of reliable assessment techniques that can accurately assess the desired capabilities. One of the mechanisms used in large companies in the world to address this issue is to exploit the center for evaluation and development. these centers are also utilized in iran for several years.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Evaluation centers are used to achieve various goals. the most important reasons for using evaluation centers are recruitment, appointment, retention, and development of employees. successful organizations employ middle and senior managers and even experts based on feedback received from the evaluation center. Evaluation centers have been an important tool in selecting managers for the past 25 years. One of the most important reasons for this success is that they have very high predictability.

¹ Responsible author: naseri5586 @ mshdiau.ac.ir

3- METHODOLOGY

To identify and model the performance factors, first, related university professors and administrators were identified and organized as delphi experts. then, using a questionnaire tool, the desired dimensions and components were identified during three delphi rounds.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results indicated that the dimensions and components of the center for evaluation and development of managers' competencies include organizational value (6 components), insight and attitude (5 components), personality traits (6 components), personal communication (3 components), interpersonal communication (6 components), leadership (5 components), professional credibility (3 components), technological knowledge (3 components), self-management (4 components), managing the others (4 components), business management (7 components), emotional ability (3 components), mental ability (3 components), empirical ability (3 components), academic ability (4 components), physical ability (3 components), and personality traits and skills of evaluators (11 components). also, the important dimensions and components of the system to improve the organizational performance include human resources (4 components), knowledge management (4 components), external factors (6 components), internal factors (4 components), and organizational management (7 components).

5- CONCLUSION & SUGGESTIONS

Considering the role of the evaluation center in assessing the competence of managers, it is suggested to senior officials take the necessary measures to design, establish, utilize, and support evaluation centers to evaluate the competencies of their staff and provide a basis for meritocracy. On the other hand, the expansion of the evaluation center in the country and its acceptance by organizations and senior managers requires formulating and implementing a culture at the national level in line with the country's perspective. thus, researchers are advised to implement evaluation centers in organizations even in the form of research projects. It should be noted that, in the present study, the dimensions and components were designed in the municipality. The other organizations should design the appropriate model

based on their specific tasks and managerial competencies. there are common roles and responsibilities for a manager. The evaluation center should accordingly evaluate the common tasks and competencies as well as tailor them to each organizational position.

Keywords: Evaluation and Development Center, Managerial Competencies, Organizational Performance Improvement System, Model Design

Resources (in Persian)

1. Iranzadeh, Soleiman; Zanjani, Saeed (2016) "*Competency Model Required by Managers & Human Resources Specialists in East Azerbaijan Gas Company Using ISM Technique*" Human Resources Management in the Oil Industry, Year 2018, (30), 27-50. (in Persian)
2. Beigi, Vahid & Gholipour, Arian. (2016) "*Human resource development using individual development plan in project-based organizations*". Public Management (Faculty of Management, University of Tehran) " 8, (1) 15-32. (in Persian)

Resources (in English)

1. Assessment and DevelopmentCenters (2019) <http://www.psychometrics.co.ukadc.htm>
2. Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2015). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory* 1-53
3. Brownell, Judi (2019) "*Predicting Leadership, The assessment center's extended role*" / cornell University, Ithaca, Newyork, USA 524

Investigating the mediating role of social entrepreneurship for social and human capital to affect operational performance

Belgheys. Bavarsad ¹

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Shadi. Jaldani

M.A. in Business Administration, Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Hosein. Ghezelbash

M.A. in Business Administration, Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Recived: 2020/09/27

Accept: 2022/02/05

Extended abstract

1-INTRODUCTION

Today's situations have made entrepreneurial activities a necessary issue for organizations. social entrepreneurship includes innovative programs to improve the livelihoods of those who lack business and financial resources or who have limited access to social service opportunities. Human capital is the tacit or explicit knowledge of employees as well as their ability to produce knowledge from individual behaviors and attitudes, education, experiences, skills, and abilities. On the one hand, human capital is the most important capital for organizations. On the other hand, researches show that, by improving the employees' attitudes and behaviors, the proper use of social and human capital has an impact on improving employees' job performance. Accordingly, the purpose of the current study was to investigate the effect of human and social capital on the operational performance of the shahid chamran university of ahvaz through its social entrepreneurship.

¹Corresponding Author: bita40@Yahoo.com

2-THEORETICAL FRAMEWORK

Social entrepreneurship is a concept derived from entrepreneurship but has different goals and objectives than entrepreneurship. The purpose of social entrepreneurship is to solve or encourage a social issue in order to create a sustainable solution. Social entrepreneurship refers to businesses that solve critical social problems in a sustainable and different way with charities and non-profit organizations. In other words, it creates products and services that improve the lives of low-income and disadvantaged people, while also earning an income to maintain and grow themselves. social capital is the sum of material and spiritual resources that allow employees to have a stable network of institutionalized relationships resulting in mutually beneficial cooperation. Social capital has three dimensions: structural, cognitive, and communicative. Human capital is a set of entrepreneurial and managerial skills like employees' creativity and leadership. organizations with much human capital act more innovatively and solve customer problems faster. Operational performance is the basis for evaluating progress toward achieving predetermined goals and helping the organization identify its strengths and weaknesses and take effective actions. this approach potentially enables the organization to compete effectively in today's competitive business environment.

3-METHODOLOGY

The present research is a descriptive correlational study in regard to nature and is an applied study in terms of purpose. The library method was used to review related literature and theoretical basis, and a questionnaire was used to collect field data. The statistical population of the study was comprised of staff, experts, and managers of shahid chamran university. based on morgan's table, a sample size of 400 was calculated for distributing the questionnaires, among which 390 people returned the questionnaire.

4-RESULT & DISCUSSION

Research findings indicated that 73.9% of respondents were female. In terms of education, 5% of them had diplomas, 13.02% associates, 51.28% bachelors, 28.71% masters, and 1% doctoral degrees. Regarding the age, 8.7% of them were 20 to 25 years old, 17.17% were 26 to 30, 51.79% were 31 to 35, 12.5% were 36 to 40, and 9% were above 41. testing the

relationship between variables confirmed all the direct hypotheses. in terms of indirect relationships, analyses indicated the mediating role of social entrepreneurship in the association of social capital and human capital with operational performance.

5-CONCLUSIONS & SUGGESTION

Findings showed that social and human capital had positive and significant effects on social entrepreneurship. the other research findings were that social and human capital had significant effects on operational performance. Moreover, social entrepreneurship led to the improved operational performance of the shahid chamran university of ahvaz. Regarding the limitations of this research, it can be said that the current study has considered a limited number of influential variables. It is suggested that future research examine the other organizational variables such as creativity, innovation, etc. on the other hand, this study was conducted in one university and cannot be generalized to all universities. therefore, it is suggested to repeat the current research in several universities to increase the predictive power of the results. Additionally, it is suggested to repeat the present research in other governmental or non-profit organizations.

Keywords: Social Capital, Human Capital, Social Entrepreneurship, Operational Performance

References (in Persian)

1. Ahmad Pourdariani, Mahmoud. "Entrepreneurship (definitions, theories, patterns)." : Pardis Company 57, 1999. [In Persian]
2. Ahmadian, Majid and Ghorbani, Rahim. (2013). Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Case Study of the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Economic Journal*, 11 and 12, 111-130. [In Persian]
3. Barghandan, Abolghasem and Pazand, Majid (2010) The Effect of Human Capital on Economic Growth in Iran, Fourth Year, No. 2, pp. 56-39. [In Persian]
4. Mehrdad Madhoshi, Mohammad Hossein Jafari Samimi. 2014. Investigating the Relationship between Social Capital and Social Entrepreneurship in Non-Profit Higher Education Institutions in

Babol. Ministry of Science, Research and Technology - Mazandaran University - Faculty of Administrative Sciences and Economics. [In Persian]

5. Marjani, T., and Sadri, S. S. (2014). Development of social entrepreneurship; Injuries, effective factors and solutions. *Organizational Culture Management*, 12 (2), 277-297. [In Persian]
6. Naderi, A., Heidari Kibriti, T., and Amiri, A. (2015). Relationship between human capital and organizational performance: A case study of Asia Insurance Company. *Leadership and Educational Management Research*, 2 (5), 1-30. [In Persian]

References (in English)

1. Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
2. Agyapong, F. O., Agyapong, A., & Poku, K. (2017). Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309784.
3. Anderson, A. R., & Miller, C. J. (2003). "Class matters": Human and social capital in the entrepreneurial process. *The journal of socio-economics*, 32(1), 17-36.
4. Barnes, J., & Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 888-899.
5. Batjargal, B. (2007). Internet entrepreneurship: Social capital, human capital, and performance of Internet ventures in China. *Research policy*, 36(5), 605-618.
6. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
7. Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*: University of Chicago press.
8. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know®*: Oxford University Press.

9. Bourdieu, P. The forms of capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Edited by: Richardson J. 1986: New York: Greenwood Press.
10. Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267-271.
11. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of business venturing*, 13(5), 353-369.
12. Chang, E. P. C. (2007). *Entrepreneurship and economic development and growth in America: An investigation at the county level* (Vol. 68).
13. Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., Fynes, B., Wiengarten, F., & Lecuna, A. (2015). Internal lean practices and performance: The role of technological turbulence. *International Journal of Production Economics*, 160, 157-171.
14. Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 369-381.
15. Cohen, D. J., & Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work. *Ubiquity*, 2001(January), 3.
16. Coker, K. K., Flight, R. L., & Valle, K. N. (2017). Social entrepreneurship: the role of national leadership culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 125-139.
17. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
18. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowledge and strategy*, 25-40.
19. Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.
20. Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business horizons*, 49(1), 61-70.
21. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.

22. De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.
23. De Lange, D., & Dodds, R. (2017). Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1977-2002.
24. Dess, J. G., Economy, P., & Emerson, J. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*: John Wiley.
25. Dimov, D. (2017). Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 210-227.
26. Dimov, D. P., & Shepherd, D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of business venturing*, 20(1), 1-21.
27. Dodd, M. D. (2016). Intangible resource management: social capital theory development for public relations. *Journal of Communication Management*, 20(4), 289-311.
28. Doong, S.-C., Fung, H.-G., & Wu, J.-Y. (2011). Are social, financial, and human capital value enhancing? Evidence from Taiwanese firms. *International Review of Economics & Finance*, 20(3), 395-405.
29. Edelman, L. F., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2004). The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence from two organizations in the United Kingdom. *British Journal of Management*, 15(S1), S59-S69.
30. Eker, M., & Pala, F. (2008). The effect of competition, just in time production and total quality management on the use of multiple performance measures: an empirical study. *Journal of Economic & Social Research*, 10(1), 35-72.
31. Engelman, R., Fracasso, M., Neto, M., & Schmidt, S. (2015). *The influence of intellectual capital on absorptive capacity and product innovation*. Paper presented at the XVI Congresso Latina-Iberoamericana de Gestao do Tecnologia.
32. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 31(4), 449-467.

33. Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
34. Felício, J. A., Gonçalves, H. M., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.
35. Galbraith, C. S., Rodriguez, C. L., & Stiles, C. H. (2007). Social capital as a club good: the case of ethnic communities and entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(1), 38-53.
36. Gliedt, T., & Parker, P. (2007). Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy. *International Journal of Social Economics*, 34(8), 538-553.
37. Hindle, K., Klyver, K., & Jennings, D. F. (2009). An “informed” intent model: Incorporating human capital, social capital, and gender variables into the theoretical model of entrepreneurial intentions *Understanding the entrepreneurial mind* (pp. 35-50): Springer.
38. Inman, R. A., Lair Sale, M., & Green Jr, K. W. (2009). Analysis of the relationships among TOC use, TOC outcomes, and organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(4), 341-356.
39. Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.
40. Juma, N., & McGee, J. (2006). The relationship between intellectual capital and new venture performance: an empirical investigation of the moderating role of the environment. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3(04), 379-405.
41. Kaasa, A. (2015). Culture, religion and social capital: evidence from European regions. *International journal of sociology and social Policy*, 35(11/12), 772-794.
42. Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
43. Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur: Demos*.

44. Lechner, C., Frankenberger, K., & Floyd, S. W. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between intergroup networks and initiative performance. *Academy of Management journal*, 53(4), 865-889.
45. Lee, R., & Jones, O. (2015). Entrepreneurial social capital research: resolving the structure and agency dualism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 338-363.
46. Lee, S. (2018). Shared capitalism, social capital, and intra-organizational dynamics. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(2/3), 144-161.
47. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23(4), 366-377.
48. Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
49. Light, I., & Dana, L. P. (2013). Boundaries of social capital in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 603-624.
50. Ma, Z., Zhu, J., Meng, Y., & Teng, Y. (2019). The impact of overseas human capital and social ties on Chinese returnee entrepreneurs' venture performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 67-83.
51. Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721-736.
52. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
53. Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *Journal of international social research*, 2(8).
54. Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of

- the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.
55. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition: Stanford social innovation review Stanford, CA.
 56. Morris, N. M., Kuratko, D. F., & Pryor, C. G. (2014). Building blocks for the development of university-wide entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(1), 45-68.
 57. Nahapiet, J. (2009). Capitalizing on connections: social capital and strategic management. *Social capital: Reaching out, reaching in*, 205-236.
 58. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
 59. Nawanir, G., Kong Teong, L., & Norezam Othman, S. (2013). Impact of lean practices on operations performance and business performance: some evidence from Indonesian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), 1019-1050.
 60. Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of operations management*, 28(2), 101-114.
 61. Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. e., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3-4), 273-298.
 62. Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Heilmann, P. (2015). Human resources—strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 742-762.
 63. Omorede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 239-267.
 64. Pache, A.-C., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510.

65. Pandey, S. K., & Moynihan, D. (2006). Bureaucratic red tape and Organizational performance: Testing. *Public service performance: Perspectives on measurement and management*, 130.
66. Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of business venturing*, 26(1), 19-34.
67. Postelnicu, L., & Hermes, N. (2018). The economic value of social capital. *International Journal of Social Economics*, 45(6), 870-887.
68. Raimi, L., Akhuemonkhan, I., & Ogunjirin, O. D. (2015). Corporate Social Responsibility and Entrepreneurship (CSRE): antidotes to poverty, insecurity and underdevelopment in Nigeria. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 56-81.
69. Richards, A., & Reed, J. (2015). Social capital's role in the development of volunteer-led cooperatives. *Social Enterprise Journal*, 11(1), 4-23.
70. Scafarto, V., Ricci, F., & Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 530-552.
71. Seelos, C., Ganly, K., & Mair, J. (2006). Social entrepreneurs directly contribute to global development goals *Social entrepreneurship* (pp. 235-275): Springer.
72. Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
73. Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
74. Sinha, N., Garg, A. K., & Dhall, N. (2016). Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain. *The TQM Journal*, 28(3), 338-359.
75. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management *Entrepreneurship* (pp. 155-170): Springer.
76. Terry Kim, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.

77. Tipu, S. A. A., & Fantazy, K. (2018). Exploring the relationships of strategic entrepreneurship and social capital to sustainable supply chain management and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2046-2070.
78. Tomer, J. (2014). 11 Improving the Standard of Living Through Investments in Intangible Capital. *A Brighter Future: Improving the Standard of Living Now and for the Next Generation*, 229.
79. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
80. Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329.
81. Yoon, H., Yun, S., Lee, J., & Phillips, F. (2015). Entrepreneurship in East Asian regional innovation systems: Role of social capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 83-95.
82. Zhang, M., Guo, H., & Zhao, X. (2017). Effects of social capital on operational performance: impacts of servitisation. *International Journal of Production Research*, 55(15), 4304-4318.

Developing a Model for Managers' Meritocracy in Mashhad Municipality by Adopting a qualitative approach (Thematic Analysis)

Hamid Reza. Movahedizadeh

Ph.D. Student in Public Management, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

Serajhoddeen. Mohebbi¹

Assistant Professor of Public Management, Department of Management and Accounting, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Parvaneh. Gelerd

Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

Received: 2021/09/12

Accepted: 2022/01/18

Extended abstract

1- INTRODUCTION

The effectiveness of managers is highly dependent on different factors like competency, skills, aptitude, knowledge, and insight. These factors play a vital role in managers' success and, subsequently, much effort and search are going on to employ those who have these required competencies. This can provide an appropriate environment for them to be effective managers. There are many benefits to the competency approach. For example, implementing it in employee development programs is one of the organization's inherent abilities.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Many types of research have been carried out in different countries to model the factors affecting meritocracy. For example, one study refers to four key skills for managers' meritocracy: self-management, interpersonal, technical, and administrative skills. Another research found that a manager's competencies and qualifications should include emotional awareness, self-confidence, self-assessment, trustworthiness, maintaining order, flexibility, innovation, responsibility, seeking information, production efficiency,

1- Corresponding Author: mohebi.abcd@gmail.com

decision quality, and stress management. In another study, the manager's competencies are divided into four categories: cognitive, functional, social, and meta competency. One another proposed a holistic domain model of managerial competencies that comprise six key domains: intrapersonal, interpersonal, leadership, technical/business, career, and mentoring skills.

3- METHODOLOGY

In this research, thematic analysis is used which is a method for determining, analyzing, and expressing patterns (or themes) within the data. here, the six-step method of Clark and Brown (2006) is conducted on interview contents. Research participants include university professors and managers and experts of the municipality of Mashhad, 21 of which were interviewed. The collected data were analyzed using NVivo software. Then, based on the identified model, a questionnaire was developed and distributed among the research participants in order for conducting the Friedman test and prioritizing the identified factors.

4- RESULTS & DISCUSSION

Previous studies have suggested that the competencies of managers include: individual, interpersonal, organizational, and insight competencies. According to these researches, indicators such as freshness and extraversion, humility, patience, challenge, age, and resistance to pressure are important for meritocracy. Based on the identified pattern composed of 122 open codes, 15 axial codes, and 4 selected codes, the current study concludes that the competencies needed by managers can be categorized into three dimensions: individual (attitudinal and behavioral), occupational (knowledge and skill), and value (organizational culture).

5- CONCLUSION & SUGGESTIONS

In regard to prioritizing the merits required by Mashhad municipality managers, research findings showed that the behavioral axial code is the most important in individual competency, the leadership code is the most important in managerial competency, and the skill code is the most important in job competency. In order to establish a meritocracy system in the Mashhad municipality, it seems necessary to pay attention to four categories (individual, managerial, job, and value). Accordingly, being open to criticism, sending accurate reports to all levels, communicating with

urban elites, using human resources, and using specialist forces should be considered in a meritocracy system.

Keywords: Meritocracy, Qualitative Approach, Mashhad Municipality

References (in English)

1. Aslan, M. Pamukçu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. ISSN: 2278-6236.
2. Kang H. (2015). A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea. Department of Industrial Design. KAIST. Daejeon. Republic of Korea. 9(2): 1-22.
3. Braun, V. & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
4. Asumeng M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic- Domain Model. *Journal of Management Research*; 6(4).
5. Fang, C. ting chang, S. chen, G. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *Engineering African Journal of Business Management*.
6. Rantz A. (2016). Competencies: Report of the competency's workgroup. workforce and succession planning workgroup. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
7. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.

Content

The Effect of Employees' Individual Characteristics on Contextual Ambidextrous Behaviors	Kamal Sakhadari Hassan Abedini	1
Investigating the difference between work generations in the banking sector in terms of procrastination	Fatemeh Sadat Vahabzadeh Moghadam Hamidreza Asgari Dehabadi Naser Mirsepasi	19
Analyzing the Phenomenon of Employees' Job Demotion by a Meta-synthesis Approach	Mahdi Alipour Jabar Babashahi Ali Hamidizadeh Boghrat Rashvand	39
The effect of functional conflict and knowledge sharing on marketing capabilities moderated by communication quality and conflict intensity	Masoomah Arabshahi Raha Tamani	65
Providing a framework for the acquisition of experts' tacit knowledge to identify environmental opportunities and threats	Nasser Motahari Farimani Azam Modares Niloofar Jahanara	91
Designing a Model of Center for Evaluation and Development of Managers' Competencies to Achieve the Desired System of Organizational Performance Improvement: A Qualitative Approach	Mehdi Yarahmadi Nazia Sadat Naseri Elham Fariborzi	125
Investigating the mediating role of social entrepreneurship for social and human capital to affect operational performance	Belgheys Bavarsad Shadi Jaldani Hosein Ghezelbash	157
Developing a Model for Managers' Meritocracy in Mashhad Municipality by Adopting a qualitative approach (Thematic Analysis)	Hamid Reza Movahedizadeh Serajhoddeen Mohebbi Parvaneh Gelerd	185

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 Tabatabaee University
Dr. N. M. Yaghoobi	Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan

Executive Director: Dr. F. Rahimnia
Editors: Dr. A. Karimi Mazidi – 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. 13 - No. 2

ISSN: 2383-4064

2022

26

The Effect of Employees' Individual Characteristics on Contextual Ambidextrous Behaviors	Kamal Sakhadari Hassan Abedini	1
Investigating the difference between work generations in the banking sector in terms of procrastination	Fatemeh Sadat Vahabzadeh Moghadam Hamidreza Asgari Dehabadi Naser Mirsepassi	19
Analyzing the Phenomenon of Employees' Job Demotion by a Meta-synthesis Approach	Mahdi Alipour, Jabar Babashahi Ali Hamidizadeh, Boghrat Rashvand	39
The effect of functional conflict and knowledge sharing on marketing capabilities moderated by communication quality and conflict intensity	Masoomeh Arabshahi Raha Tamani	65
Providing a framework for the acquisition of experts' tacit knowledge to identify environmental opportunities and threats	Nasser Motahari Farimani Azam Modares, Niloofer Jahanara	91
Designing a Model of Center for Evaluation and Development of Managers' Competencies to Achieve the Desired System of Organizational Performance Improvement: A Qualitative Approach	Mehdi Yarahmadi Nazia Sadat Naseri Elham Fariborzi	125
Investigating the mediating role of social entrepreneurship for social and human capital to affect operational performance	Belgheys Bavarsad Shadi Jaldani Hosein Ghezelbash	157
Developing a Model for Managers' Meritocracy in Mashhad Municipality by Adopting a qualitative approach (Thematic Analysis)	Hamid Reza Movahedizadeh Serajhoddeen Mohebbi Parvaneh Gelerd	185