



# پژوهش نامه مدیریت تحول

(علمی)

سال چهاردهم - شماره ۲ - پیاپی ۲۸ شاپا: ۴۰۶۴-۲۳۸۳ پاییز و زمستان ۱۴۰۱

- |     |                                                                                                |                                                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱   | امین هاشمی، عبدالله جاسبی<br>علی بنیادی نائینی، محمدرضا دلیری                                  | شناسایی ارتباط میان سبک‌شناختی تصمیم‌گیری و رفتار کاری نوآورانه                                                                |
| ۴۲  | مریم طهرانی، یوسف وکیلی<br>محمدباقر کمبرانی                                                    | شناسایی پیشایندها و پسایندهای پرسه زنی اینترنتی با رویکرد فراترکیب و دلفی فازی                                                 |
| ۸۴  | قاسم اسلامی، مریم رحیم نیا<br>مرضیه ادیب زاده                                                  | تبیین نقش امنیت روان‌شناختی زنان در رابطه میان پنهان کاری دانش، عملکرد شغلی و رفتارهای یاری رسان: نقش تعدیل‌گری بدبینی سازمانی |
| ۱۲۱ | علی محمودی، عباس خیمه<br>مهرداد حسینی شکیب                                                     | الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران                                                   |
| ۱۵۰ | محمدصادق حسن زاده پسیخانی<br>تورج حسن زاده ثمرین<br>میرحامی مؤذن جمشیدی<br>میرهادی مؤذن جمشیدی | تأثیر رهبری دوست‌توان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی‌گرایی کارآفرینانه و نقش تعدیل‌کننده تبادل اجتماعی سازمان        |
| ۱۷۶ | خلیل صفری، رمضان غلامی آواتی<br>ایمان حکیمی                                                    | جایگزینی سیستم مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در ایجاد تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی                 |
| ۲۰۵ | امیر رفسنجانی، محمود قربانی<br>الهام فریبرز                                                    | بررسی تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در آموزش و پرورش                                                                     |

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



## پژوهش نامه مدیریت تحول

دانشگاه فردوسی مشهد

نشریه علمی

دوره چهاردهم - شماره دوم - پیاپی بیست و هشتم - سال ۱۴۰۱

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

**سردبیر:** دکتر محمد مهرآیین، 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

**تنظیم و صفحه‌آرایی:** مریم ودیعی نوقابی

نشانی پستی: پردیس دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی ص پ: ۱۳۵۷ کد پستی: ۹۱۷۷۹۴۸۹۵۱

آدرس اینترنتی: <https://tmj.um.ac.ir> پست الکترونیکی: [manage.r@um.ac.ir](mailto: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](mailto: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 نمایید.

### 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.

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

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

#### د: سایر موارد

- ۱- مسئولیت هر مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح شده در متن آن، به عهده نویسنده و یا نویسندگان مسئول مقاله خواهد بود.
- ۲- تا قبل از پایان مراحل نهایی چاپ، در صورتی که مشخص گردد مقاله منتخب به هر شکلی در جای دیگری به چاپ رسیده است از انتشار آن جلوگیری خواهد شد.
- ۳- در صورتی که مقاله برای چاپ پذیرفته نشود در بخش بایگانی نشریه محفوظ خواهد بود و به نویسنده برگردانده نخواهد شد.
- ۴- مقاله‌ها توسط هیئت تحریریه و با همکاری متخصصان داوری شده و در صورت تصویب بر طبق ضوابط خاص نشریه به نوبت، چاپ خواهد شد.
- ۵- نشریه در رد یا قبول، جرح و تعدیل و ویراستاری ادبی مقاله‌ها اختیار تام دارد.

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

## «داوران مقاله‌های این شماره»

| نام خانوادگی        | وابستگی سازمانی                  |
|---------------------|----------------------------------|
| قاسم اسلامی         | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| محسن اکبری          | دانشگاه گیلان                    |
| مجتبی امیری         | دانشگاه تهران                    |
| سمیرا پور           | دانشگاه بیرجند                   |
| حسن جعفریانی        | دانشگاه بجنورد                   |
| محمدجواد جمشیدی     | دانشگاه رازی کرمانشاه            |
| علیرضا حدادیان      | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| مهدی حسین پور       | دانشگاه رازی کرمانشاه            |
| مهدی حقیقی کفاش     | دانشگاه علامه طباطبائی           |
| محمد حکاک           | دانشگاه لرستان                   |
| علی حمیدی زاده      | دانشگاه تهران                    |
| علی رضا خوراکیان    | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| حسن دانایی فرد      | دانشگاه تربیت مدرس               |
| علی داوری           | دانشگاه تهران                    |
| مسعود دهقانی        | دانشگاه ولایت                    |
| ابراهیم رجب پور     | دانشگاه خلیج فارس بوشهر          |
| مرتضی رجوعی         | دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)  |
| مهران رضوانی        | دانشگاه تهران                    |
| یوسف رمضانی         | مجمع آموزش عالی گناباد           |
| رضا زارع            | دانشگاه پیام نور بوشهر           |
| سلمان ساکت          | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| کمال سخدری          | دانشگاه تهران                    |
| علی سیبویه          | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| رضا شافعی           | دانشگاه کردستان                  |
| علی شائمیبرزکی      | دانشگاه اصفهان                   |
| محمد صادق شریفی راد | دانشگاه اردکان                   |
| سلاله شهوازیان      | دانشگاه امام جواد (ع) یزد        |
| مهدی صالحی          | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| سعید صحت            | دانشگاه علامه طباطبائی           |
| علی صفری            | دانشگاه اصفهان                   |
| معصومه عارف         | موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی عطار |
| معصومه عربشاهی      | دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)  |

|                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| سید مرتضی غیور باغبانی | دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)  |
| محمد مهدی فراحی        | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| محسن فرهادی نژاد       | دانشگاه سمنان                    |
| امیر محمد فکور ثقیه    | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| سیدحسین کاظمی          | دانشگاه تربیت مدرس               |
| احمد رضا کریمی مزیدی   |                                  |
| حامد محمدی شهرودی      | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| سعید مرتضوی            | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| اصغر مشبکی             | دانشگاه تربیت مدرس               |
| ناصر مطهری فریمانی     | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| علیرضا مقدسی           | دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)  |
| غلامرضا ملک زاده       | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| یعقوب مهارتی           | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| محمد مهر آیین          | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| میرهادی مؤذن جمشیدی    | دانشگاه پیام نور                 |
| سیدحبيب اله میر غفوری  | دانشگاه یزد                      |
| محسن نوغانی            | دانشگاه فردوسی مشهد              |
| مصطفی هادوی نژاد       | دانشگاه ولی عصر (عج)             |
| وجیهه هوشیار           | موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی عطار |

## فهرست مندرجات

| عنوان                                                                                                                         | نویسنده                                                                                        | صفحه |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| شناسایی ارتباط میان سبک‌شناختی تصمیم‌گیری و رفتار کاری نوآورانه                                                               | امین هاشمی، عبدالله جاسبی<br>علی بنیادی نائینی، محمدرضا دلیری                                  | ۱    |
| شناسایی پیشایندها و پسابندهای پرسه‌زنی اینترنتی با رویکرد فراترکیب و دلفی فازی                                                | مریم طهرانی، یوسف وکیلی<br>محمدباقر کمبرانی                                                    | ۴۲   |
| تبیین نقش امنیت روان‌شناختی زنان در رابطه میان پنهان‌کاری دانش، عملکرد شغلی و رفتارهای یاری‌رسان: نقش تعدیل‌گری بدینی سازمانی | قاسم اسلامی، مریم رحیم نیا<br>مرضیه ادیب زاده                                                  | ۸۴   |
| الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران                                                  | علی محمودی، عباس خمسه<br>مهرداد حسینی شکیب                                                     | ۱۲۱  |
| تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و نقش تعدیل‌کننده تبادل اجتماعی سازمان        | محمدصادق حسن‌زاده پسیخانی<br>تورج حسن‌زاده ثمرین<br>میرحامی مؤذن جمشیدی<br>میرهادی مؤذن جمشیدی | ۱۵۰  |
| جایگزینی سیستم مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در ایجاد تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی                | خلیل صفری، رمضان غلامی آواتی<br>ایمان حکیمی                                                    | ۱۷۶  |
| بررسی تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در آموزش و پرورش                                                                    | امیر رفسنجانی، محمود قربانی<br>الهام فریبرزی                                                   | ۲۰۵  |



## Research Article



Vol. 14, No. 2, 2023, p. 1 - 41

**Investigating the Relationship between Cognitive Decision-Making Style and Innovative Work Behavior****A. Hashemi <sup>1</sup>, A. Jassbi <sup>2\*</sup>, A. Bonyadi Naeini <sup>3</sup>, M. R. Daliri <sup>4</sup>**

1- Ph. D Student of Science and Technology Policy, Department of Progress Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

2- Professor, Department of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Progress Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

4- Professor, Department of Electrical Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

(\* - Corresponding Author Email: [jassbi@iust.ac.ir](mailto:jassbi@iust.ac.ir)) <https://orcid.org/0000-0002-2941-0877>

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74795.1245>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/01/17         | <b>How to cite this article:</b><br>Hashemi, A.; Jassbi, A.; Bonyadi Naeini, A., & Daliri, M. R. (2023). Identifying the Relationship Between Decision-Making Cognitive Style and Innovative Work Behavior (Case of Study: A Knowledge-Based Company in the Field of Information Technology). <i>Transformation Management Journal</i> , 14(2): 1-41. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74795.1245">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74795.1245</a> |
| Revised: 2022/10/21          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Accepted: 2023/03/05         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Available Online: 2023/03/05 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

**1- INTRODUCTION**

The study of business transformation trends in current organizations, especially in knowledge-based ones, indicates new trends in the business environment in which innovation is considered the main factor of advancement, power, and competitiveness. Meanwhile, the human capital of organizations, which is one of their intangible values, plays a key role in realizing and promoting innovation. With regards to employees of organizations as the initiators of the innovation process, the implementation of innovative policies in organizations seems to depend largely on their employees' characteristics. Meanwhile, cognitive styles are proven to be the cause of differentiation in individuals. Since innovation is the result of having problem-solving insights in individuals, taking individual perspectives among the various factors affecting

organizational innovation, this study is aimed to recognize and investigate the relationship between the employees' decision-making style and their innovative work behavior.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Innovative work behavior is the intentional behavior of employees to create, introduce, and implement new ideas to reach shared organizational benefits. This behavior is a multidimensional construct at the individual level consisting of exploring, producing, supporting, and implementing an idea by employees. Among potential affecting factors, cognitive decision-making styles are of most important ones that affect employees' innovative behaviors. Few studies in this field examined individual factors like employees' characteristics as a basis for innovative work behavior. Cognitive styles are made up of employees' physical and psychological characteristics that determine their individual and organizational behaviors. Studies indicate that styles for performing complex tasks such as problem-solving, decision-making, learning, and causal explanations of life events are compatible with changing work routines. Kirton's adaptive-innovative style is comprised of three dimensions of originality, efficiency, and rule governance, based on which employees analyze and solve the problems considering the two ends of adaptation and innovation. Originality shows employees' creativity in problem-solving; efficiency refers to accuracy, reliability, and discipline; rule governance deals with respect for regulations and legal authorities.

## **3- METHODOLOGY**

Employing a quantitative research method and a researcher-made conceptual model, the relationships between innovative work behavior and its components (exploration, generation, advocacy, and implementation of ideas) with cognitive decision-making style and its components (originality, efficiency, and rule governance) were examined. Also, the moderating effects of age, gender, and organizational position were analyzed. The needed data was gathered by distributing questionnaires among 950 employees working in 12 different departments of a knowledge-based IT firm. Linear regression analysis was conducted in SPSS v.27 and Minitab v.20 software to test the research hypotheses.

#### 4- RESULTS & DISCUSSION

All the components of the decision-making style did not affect the innovative work behavior. In fact, decision-making style was only a good predictor for two components of innovative work behavior, including exploration and generation of ideas. Research results also indicated that the variables of age, gender, and organizational position moderate the relationship between decision-making style and innovative work behavior. In addition, pieces of evidence were found for the association of originality with idea generation and efficiency with idea implementation. It was also determined that, among various components of decision-making style, rule governance has a strong relationship with the advocacy and implementation of ideas.

#### 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The relationship between decision-making style and innovative work behavior has been rarely studied. This study would thereby enrich the literature by extending the current knowledge because suggested that having decision-making insights play a significant role in the emergence of innovative behavior. Given the strong relationship between rule governance and advocating and implementing ideas, it is concluded that both the organizational and individual factors have an important role in accomplishing innovativeness in organizations. Therefore, future researchers are recommended to consider individual and organizational factors simultaneously to better percept organizational innovation.

**Keywords:** Innovative Work Behavior, Cognitive Style, Decision-making Style, Innovation.

## شناسایی ارتباط میان سبک‌شناختی تصمیم‌گیری و رفتار کاری نوآورانه

امین هاشمی

دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

عبدالله جاسبی\*

استاد دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

علی بنیادی نائینی

استادیار دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

محمدرضا دلیری

استاد دانشکده مهندسی برق، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74795.1245>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

مطالعه سیر تحولات در سازمان‌های کنونی از غلبه روندهای جدید بر فضای کسب‌وکارها حکایت دارد که در آن نوآوری عامل اصلی پیشرفت و رقابت‌پذیری تلقی می‌شود. در این میان کارکنان به‌عنوان آغازگران فرآیند نوآوری، از نقشی مهم در پیشبرد و اجرای سیاست‌های نوآورانه در سازمان‌ها برخوردارند. سبک‌های شناختی عامل ایجاد تمایز در افراد بوده و نوآوری نیز حاصل دارا بودن بینش حل مسئله است، لذا در این پژوهش در روشی پیمایشی ارتباط میان اجزای سبک‌شناختی تصمیم‌گیری (مدل کرتون شامل ۳ بعد اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین) با رفتار کاری نوآورانه (مفهومی چندبعدی شامل اجزای کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده) در مدلی مفهومی و محقق ساخته با در نظر گرفتن متغیرهای سن، جنسیت و سمت سازمانی به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده بررسی گردید. داده‌های این پژوهش شامل ۹۵۰ پرسشنامه معتبر بوده که در میان کلیه کارکنان شرکتی دانش‌بنیان توزیع شد. همچنین در بررسی صحت فرضیات از تحلیل رگرسیونی خطی و ابزار SPSS V27 و Minitab-V20 استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهند ارتباط میان اجزای سبک تصمیم‌گیری و دو بعد از رفتار نوآورانه (کشف و تولید ایده) برقرار است. همچنین میان ابعاد اصالت با تولید ایده و کارایی با پیاده‌سازی ایده ارتباط وجود دارد. ویژگی‌های سن، جنسیت و سمت سازمانی نیز بر ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه تأثیر گذارند. مطابق با مرور ادبیات ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه کاری در مطالعات مرتبط با نوآوری سازمانی مطابق با رهیافت این پژوهش نبوده لذا این پژوهش می‌تواند به غنی‌سازی مطالعات کمک نماید.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار کاری نوآورانه، سبک‌شناختی، سبک تصمیم‌گیری، نوآوری.

## مقدمه

رقابت شدید و نیروهای حاکم بر بازار جهانی باعث شده تا شرکت‌ها ضمن تمرکز بر مفهوم نوآوری به دنبال ایده‌های نوآورانه برای بازسازی مجدد خود باشند تا بتوانند در بازارهای اقتصادی متغیر جهانی همچنان رقابتی باقی بمانند و کارکنان منشأ ایده‌های نوآورانه هستند. (Janssen, Van de Vliert, & West, 2004; Strobl, Matzler, Nketia, & Veider, 2020; Wang, Wang, & Liu, 2018) لذا وجود کارکنان از دارایی‌های نامشهود سازمانی است که با سرمایه‌گذاری صحیح، می‌تواند موجب ایجاد نوآوری و تشویق آن در سازمان‌ها (Mariz-Pérez, Teijeiro-Álvarez, & García-Álvarez, 2012) و نتیجتاً ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای این سازمان‌ها گردد (Thurlings, Evers, & Vermeulen, 2015).

محققان در توصیف رفتارهای نوآورانه کارمندان از اصطلاحات مختلفی مانند رفتار نوآورانه کارکنان<sup>۱</sup> (Amo, 2006) و یا رفتار کاری نوآورانه<sup>۲</sup> (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, & Kausel, 2014) استفاده نموده‌اند؛ اما به‌طور کلی رفتار نوآورانه را می‌توان همه اقدامات فردی در جهت ایجاد، معرفی و کاربرد موجودیتی نو و مفید در هر سطح سازمانی تعریف نمود. (Kleysen & Street, 2001) این مفهوم و عوامل تأثیرگذار بر آن در مطالعات موجود در سطوح مختلفی از جمله انفرادی، گروهی و یا در سطح سازمانی (Sameer, 2018) مورد بررسی قرار گرفته است. مرور ادبیات نشان می‌دهد در مقایسه با نوآوری گروهی یا شرکتی، نوآوری انفرادی کارکنان که سنگ بنای نوآوری سازمانی است (Janssen et al., 2004) کمتر مورد توجه قرار داشته است. همچنین با وجود مطالعات فراوان در سنجش رفتار کاری نوآورانه نتایج نشان می‌دهد اجماعی در این خصوص وجود نداشته است (M. Li & Hsu, 2016)، در این میان برخی مطالعات آن را مفهومی تک‌بعدی (Hu, Horng, & Sun, 2009; Zhou & George, 2001) و برخی دیگر چندبعدی در نظر گرفته‌اند (J. De Jong & Den Hartog, 2010; Dorenbosch, Engen, & Verhagen, 2005; Janssen, 2000) در این پژوهش رفتار کاری نوآورانه مطابق با مدل ارائه شده از سوی دجانگ و دن هارتوک<sup>۳</sup> (2010) سازه‌ای چندبعدی متشکل از ابعاد کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده برای هریک از کارمندان (سطح انفرادی) سازمان در نظر گرفته شده است.

<sup>۱</sup> Employee Innovative Behavior (EIB)

<sup>۲</sup> Innovative Work Behavior (IWB)

<sup>۳</sup> De Jong & Den Hartog

از سوی دیگر مرور ادبیات نشان می‌دهد از میان عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای نوآورانه کارمندان، عوامل مرتبط با سطح ادراک یکی از روندهای اصلی مطالعاتی در این حوزه است. (Alfy & Naithani, 2021) سبک‌های شناختی<sup>۱</sup> را شیوه ترجیحی افراد برای جمع‌آوری، پردازش و ارزیابی اطلاعات تعریف نموده‌اند (Hayes & Allinson, 1994; Puccio & Grivas, 2009) که بیشتر به روش‌های تفکر افراد می‌پردازد و بیان‌کننده چگونگی نگرش به مشکلات و در ادامه مشاهده امکانات و به کارگیری راه‌حل‌ها است. (Witkin, Moore, Goodenough, & Cox, 1977). در همین راستا، در این پژوهش ضمن توجه به تأثیرات حاصل از سبک‌های شناختی به عنوان عاملی قدرتمند در پیش‌بینی بروز خلاقیت افراد (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002) در سازمان‌ها و همچنین ارتباط عمیق آن با بینش حل مسئله که از مفاهیم بنیادین در تعریف رفتار نوآورانه (Thurlings et al., 2015) نیز هست، به بررسی سبک‌شناختی تصمیم‌گیری و ارتباط آن با رفتار نوآورانه پرداخته شده است.

مرور ادبیات نشان می‌دهد پژوهش‌های قبلی در بررسی ارتباط میان سبک‌های شناختی (Batra & Vohra, 2016) و همچنین سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه نتوانسته روابط میان اجزای رفتار نوآورانه و سبک تصمیم‌گیری را تبیین کند (Chen, Chang, & Chang, 2015; Lomberg, Kollmann, & Stöckmann, 2017; Subotic, Maric, Mitrovic, & Mesko, 2018). از طرفی از آنجایی که رفتار نوآورانه رفتاری مبتنی بر بروز رفتارهای پیچیده است (Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012) لذا با توجه به نقش مهم سبک‌های شناختی بر بروز رفتارهای پیچیده فردی و سازمانی از یک سو و لزوم دارا بودن بینش ارائه راهکار و حل مسئله در رفتار کاری نوآورانه، در این مطالعه تلاش شده است تا این روند تحقیق گسترش یابد و ارتباطات میان سبک‌شناختی و نوآوری فردی با استفاده از سبک تصمیم‌گیری به عنوان یک شاخص شناختی شناسایی شود. لذا از این منظر این پژوهش دارای نوآوری است. در ادامه در میان رویکردهای موجود برای سبک تصمیم‌گیری، مدل سازگار-نوآور کرتون (M. Kirton, 1976) که بیشترین کاربرد را در حوزه مدیریت و کسب‌وکار داشته (Chen et al., 2015; Lomberg et al., 2017) مورد بررسی قرار گرفته است.

عمده مطالعات انجام شده در دنیا، نه صرفاً بر روی صنعتی خاص بلکه در صنایع ترکیبی صورت گرفته و لذا لزوم انجام پژوهش به‌طور ویژه در سازمان‌های مبتنی بر فناوری که از نقشی کلیدی در روند رو به رشد

<sup>1</sup> Cognitive Style

جهان برخوردارند احساس می‌شود. همچنین مطالعه سیر تحقیقات در بررسی ارتباط میان سبک‌های شناختی و رفتار نوآورانه بیشتر بر مفهوم خلاقیت (Chang & Chen, 2013; Oussi & Chtourou, 2020; Saha & Sharma, 2020) و تولید ایده (Lomberg et al., 2017) که بخشی از فرآیند رفتار نوآورانه هستند، اختصاص داشته است و به سایر جنبه‌های مرتبط با رفتار نوآورانه که شامل حمایت و اجرای ایده‌های نوآورانه در سازمان است در ارتباط با سبک‌شناختی تصمیم‌گیری پرداخته نشده است.

### پیشینه ادبیات

#### رفتار کاری نوآورانه

مطالعات نشان می‌دهند رفتار نوآورانه کارمندان در محیط کاری از مفاهیم گسترده‌ای است که تحت عناوین مختلفی از قبیل رفتار نوآورانه (Scott & Bruce, 1994)<sup>۱</sup>، رفتار کاری نوآورانه (Madrid et al., 2014)، نوآوری<sup>۲</sup> (Goldsmith & Foxall, 2003)، رفتار نوآوری کارمندان (Kleysen & Street, 2001) و نوآوری درون‌سازمانی (Pinchot III, 1985)<sup>۳</sup> مورد بررسی قرار گرفته است. لذا به دلیل گستردگی و پیچیدگی این مفهوم و همچنین وجود دیدگاه‌های مختلف نظری نمی‌توان تعریفی واحد برای آن ارائه نمود (Aldahdouh, Korhonen, & Nokelainen, 2019) در این مطالعه در بررسی ارتباط میان رفتارهای نوآورانه کارمندان در سازمان‌ها و سبک‌های شناختی آن‌ها از مفهوم رفتار کاری نوآورانه (IWB) استفاده گردیده است.

اگرچه گروهی از محققین در تلاش برای ارائه تعریفی از رفتار کاری نوآورانه بوده‌اند (Bawuro, Shamsuddin, Wahab, & Usman, 2019; Nguyen, Tran, Doan, & Nguyen, 2020; Siregar, Suryana, & Senen, 2019)، اما رایج‌ترین تعریف در ادبیات، تعریف ارائه شده توسط جنسن (2000) است که در آن IWB به معنی رفتار خودخواسته کارکنان به منظور ایجاد، معرفی و به کارگیری ایده‌های جدید در محل کار، در قالب یک گروه و یا یک سازمان و برای دستیابی به مزایای مشترک در کل سازمان است. در ادامه، تعاریف دیگری نیز وجود دارند که با جزییات بیشتری به تعریف این مفهوم می‌پردازند. به عنوان مثال، کسل و همکاران (2012) رفتار کاری نوآورانه را یک رفتار پیچیده و غیر معمول

<sup>1</sup> Innovative Behavior

<sup>2</sup> Innovativeness

<sup>3</sup> Intrapreneurship

تعریف می‌کند که در آن کارمندان ضمن اجتناب از تفکر سنتی ایده‌های بدیعی تولید نموده و مدیران مافوق و همچنین وضعیت موجود را به چالش می‌کشند.

برخی دیگر رفتار کاری نوآورانه را مجموعه‌ای از رفتارهای سودمند در راستای معرفی ایده‌های جدید و یا شیوه‌ها و رفتارهای گوناگونی از قبیل کشف فرصت، تولید ایده، جستجوهای عمیق، حمایت و اجرای آن (J. P. De Jong & Kemp, 2003; Kleysen & Street, 2001) می‌دانند که برای توسعه و اجرا با هدف بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی در سطوح مختلف سازمانی مفید و درخور توجه هستند. (J. P. De Jong & Den Hartog, 2007)

این رفتار که بیان بیرونی از خلاقیت درونی کارکنان است (M. Li & Hsu, 2016) در واقع فرآیندی است که از طریق آن افراد ایده‌های جدیدی را برای بهبود عملکرد یا حل مشکلات مرتبط با کار، تولید و اجرا می‌کنند و می‌بایست خروجی نهایی و منافع واقعی را به همراه داشته باشد (Larson, 2011) در همین راستا مفهوم کارآفرینی درون‌سازمانی که از مفاهیم نوظهور در مطالعات است (Blanka, 2018) به موضوعی مهم در سازمان‌های امروزی مبدل شده و لذا کارمندان دارای مهارت و قوه تفکر که به فراتر از مرزهای سازمان می‌اندیشند و رفتار نوآورانه از خود نشان می‌دهند در سازمان‌ها به عنوان متفکران کارآفرین و اساس نوآوری (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013) در سازمان‌ها شناخته می‌شوند. کارمندان کارآفرین مطابق با تعریف پینکات (۱۹۸۵) «کارآفرینان درون‌سازمانی» تعریف شده‌اند. وی اصطلاح «کارآفرین درون‌سازمانی» را ترکیبی از «درون‌سازمانی» و «کارآفرین» معرفی نموده و اظهار داشته که کارآفرینان درون‌سازمانی "بسیار شبیه کارآفرینانی هستند که ایده‌ها را در داخل یک سازمان به واقعیت تبدیل می‌کنند" (Pinchot & Pellman 1999, p. 16)

در جمع‌بندی تعاریفی که برای رفتار کاری نوآورانه بیان شده، می‌توان گفت IWB یک رفتار پیچیده چند بعدی است که خود کارکنان در آن به صورت خودخواسته از طریق تفکر انتقادی، شناخت مشکلات احتمالی و موجود، کاوش در فرصت‌ها و راه‌حل‌ها، شناسایی شکاف‌های عملکردی و جستجوی روش‌ها و فرآیندهای موجود با هدف بهبود عملکرد سازمانی در داخل و خلق ارزش در خارج از سازمان، به ایجاد، معرفی و به کارگیری ایده‌های نوآورانه می‌پردازند که بروز آن منجر به دستیابی به مزیت رقابتی و اطمینان از پایداری و دوام برای سازمان‌ها می‌شود. (J. De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Kessel et al., 2012; Thurlings et al., 2015)

### عوامل تأثیرگذار بر رفتار کاری نوآورانه

از آنجایی که عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای کاری نوآورانه یا نیروهای پیشران می‌توانند منتهی به بروز رفتار نوآورانه گردند، لذا تلاش‌های نظری زیادی برای شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده نوآوری انجام شده است. (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014) با این حال نتایج بدست آمده نشان از پراکندگی مطالعات در این حوزه و نبود چشم اندازی جامع در شناخت عوامل ایجادکننده آن (Parzefall, Seeck, & Leppänen, 2008) دارند. به‌عنوان نمونه برخی از مطالعات بر فاکتورهای سازمانی تأثیرگذار بر رفتار نوآورانه تمرکز نموده‌اند (Ibrahim, Mohamad, & Shah, 2018; Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Kong & Li, 2017) در حالی که برخی دیگر بر روی عوامل روانشناختی تاکید داشته‌اند. (Farrell, 2017; Kundu & Roy, 2016) هرچند همچنان، شواهد مبنی بر وجود اثر تعاملی نامشخص است. (Aldahdouh et al., 2019) همچنین این مفهوم در دسته بندی‌های مختلف مانند (عوامل فردی، سازمانی و فردی-سازمانی) و یا سطوح مختلف فردی، گروه کاری و سازمانی موردبررسی قرار گرفته است. (Amabile, 1996; Knight & Randall, 2005) از سوی دیگر رفتارهای نوآورانه شامل تمام رفتارهای فردی است که منجر به ایجاد، معرفی و استفاده از مفاهیم نو و مفید در سطوح مختلف می‌شود (West, 2001)؛ لذا در این تحقیق نوآوری از دیدگاه فردی موردبررسی قرار گرفته است. این درحالی است که در ادبیات به عوامل فردی کارمندان شامل خصیصه‌ها و ویژگی‌های کارکنان که زیربنای بروز رفتار نوآورانه است کمتر پرداخته شده است. (Alfy & Naithani, 2021) هرچند ارتباط میان شخصیت بیش فعال و رفتار کاری نوآورانه در بسیاری از مطالعات تأیید شده (AlEsa & Durugbo, 2021) و یا عوامل فردی مانند برونگرایی کارکنان، میزان گشودگی و پذیرا بودن (Williamson, Lounsbury, & Han, 2013) به‌عنوان عواملی تأثیرگذار بر رفتار نوآورانه کارمندان در محل کار مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

همچنین مفهوم نوآوری فردی در ادبیات مطابق با دو رویکرد اصلی موردبررسی قرار گرفته است. (Aldahdouh et al., 2019) در رویکرد اول، نوآوری فردی بر اساس تعریف Rogers (۲۰۰۳) از منظر رفتاری مورد سنجش قرار گرفته است. وی نوآوری را «درجه‌ای که در آن هریک از اعضای یک واحد نسبت به سایر اعضای یک سیستم سریع‌تر ایده‌های جدید را می‌پذیرند» تعریف می‌کند (Rogers, 2003, p. 242) و به ردیابی تفاوت‌های فردی در رفتار مشاهده شده می‌پردازد و کمتر انتزاعی است. در رویکرد دوم و انتزاعی‌تر، این مفهوم به‌عنوان یک ویژگی مستقل ماندگار (Yi, Fiedler, & Park, 2006) و یا یک ویژگی در لایه‌های زیرین شخصیتی مفهوم‌سازی می‌شود. (Hurt, Joseph, & Cook, 1977) که

تعیین کننده میزان گرایش به تولید و پذیرش تغییرات و ایده‌های بدیع است. سنجش نوآوری به عنوان یک ویژگی شخصیتی از اندازه گیری رفتاری نوآوری پیشی گرفته است (Aldahdouh et al. 2019). از طرفی تصمیمات راهبردی که سازمان‌ها با آن درگیرند، از جمله تصمیم برای تولید یا به کارگیری نوآوری، تا حد زیادی به ویژگیهای کارمندان بستگی دارد (Geletkanycz & Hambrick, 1997). لذا پیش‌بینی نوآوری برای سازمان‌ها در جذب نیروی توانمند دارای اهمیت است. این درحالی است که رویکرد رفتاری پس از وقوع فاقد قدرت پیش‌بینی نوآوری در حوزه‌های دیگر شناخته شده است (Goldsmith & Foxall, 2003). با لحاظ نمودن این موضوع، در این تحقیق رفتار نوآورانه به عنوان ویژگی شخصیتی افراد در نظر گرفته شده و در ادامه تأثیر سبک‌های شناختی بر این ویژگی شخصیتی مورد بررسی قرار گرفته است.

### ابعاد و سنجش رفتار کاری نوآورانه

مرور ادبیات نشان می‌دهد، هرچند سنجه‌های پذیرفته شده‌ای برای اندازه گیری نوآوری سازمانی (Hurley & Hult, 1998) و خلاقیت فردی (Zhou & George, 2001) وجود دارد، اما برای سنجش نوآوری فردی مقیاس کامل و تثبیت شده‌ای در ادبیات دیده نشده است. (Batra & Vohra, 2016) همچنین از رفتار کاری نوآورانه در تحقیقات به عنوان مفهومی یک بعدی (Hu et al., 2009) یا چندبعدی (J. De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Krause, 2004) نام برده شده و لذا بر این اساس از روش‌های متعددی برای سنجش آن استفاده شده است. هرچند به نظر می‌رسد سنجش رفتار کاری نوآورانه با مقیاس یک بعدی کاملاً منعکس کننده غنا و ماهیت این مفهوم نبوده (Hee Kim, 2006) و در مقابل مقیاس‌های چند بعدی در واقع با مراحل مختلف فرآیند نوآوری در ارتباط‌اند. به عنوان مثال (Janssen, 2000) رفتار نوآورانه را با سه بعد تولید ایده، ترویج و تحقق اندازه گیری نموده است. Krause (۲۰۰۴) نیز طبقه‌بندی رفتارهای نوآورانه را مشتمل بر رفتارهای کاری خلاقیت محور و اجرایی محور پیشنهاد نموده است. همچنین کلیسن و استریت (۲۰۰۱) نیز کشف فرصت، مولد بودن، تحقیقات تکوینی، حمایت و کاربرد، به طور خاص، و اجرایی نمودن رفتار کاری نوآورانه کارمندان را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این میان، دجانگ و دن هارتگ (2010) چهار بعد کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده را برای سنجش رفتار کاری نوآورانه در شرکت‌های ارائه خدمات دانش بنیان پیشنهاد نموده‌اند. آن‌ها تولید ایده را که در مطالعات به عنوان اولین مرحله در فرآیند نوآوری از آن یاد شده، ناشی از دو رفتار مجزای کشف و تولید ایده می‌دانند. چراکه این دو رفتار بنا به ادبیات خلاقیت، بر توانایی‌های شناختی متمایزی استوار هستند (Basadur, 2004) که با ویژگی‌های متمایز شخصیتی در ارتباط بوده و ناشی از عوامل محیطی

مجازایی هستند. (Shane, 2003) همچنین در ادبیات کارآفرینی نیز کشف فرصت محرک شروع فرآیند نوآوری قبل از تولید ایده در نظر گرفته می‌شود و شامل جستجوی راه‌هایی برای توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای فعلی و یا تلاش برای تفکر درباره آن‌ها با استفاده از روش‌های جایگزین است. دومین مرحله شامل تولید ایده است که از طریق ترکیب و سازماندهی مجدد اطلاعات و مفاهیم موجود و نگاه به موضوع از زاویه‌ای متفاوت برای حل مشکلات، ارائه راهکار یا بهبود عملکرد، ایجاد می‌شود. مرحله سوم و گامی مهم قبل از اجرا، حمایت از ایده است که شامل داشتن پشتکار و انتخاب افراد مناسب برای مشارکت (Howell, Shea, & Higgins, 2005) و یا حمایت و ایجاد گروه‌هایی است که در آن با اشتیاق از موفقیت نوآوری صحبت می‌شود. گام نهایی نیز شامل پیاده‌سازی ایده است و اجرای نوآوری در فرآیندهای کاری منظم و بروز رفتارهایی مانند توسعه محصولات جدید یا فرآیندهای کاری و آزمایش و اصلاح آن‌ها را شامل می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند ابعاد مورد بحث در سنجش رفتار نوآورانه از درجه اعتبار بالایی نیز برخوردار بوده و بر خلاف سنجه‌هایی که تنها در یک زمینه خدماتی واحد مانند هتل‌ها (Nieves et al., 2014) یا آژانس‌های مسافرتی (Tsaur et al., 2011) مورد استفاده قرار گرفته‌اند، این سنجه در چندین زمینه خدماتی مورد آزمون و صحت‌سنجی قرار گرفته است؛ بنابراین با توجه به زمینه مورد مطالعه در این تحقیق که شرکت دانش‌بنیان است، از این سنجه برای اندازه‌گیری رفتار کاری نوآورانه استفاده گردیده است.

#### سبک‌های شناختی

سبک‌های شناختی ترکیبی از ویژگی‌های جسمی و روانی افراد است که به شناسایی و تمایز آن‌ها از یکدیگر کمک می‌کند و یکی از عوامل اساسی در شناسایی رفتارهای فردی و سازمانی کارکنان است. (Armstrong, Cools, & Sadler-Smith, 2012) در مطالعات متعدد که دارای روند رو به رشدی است (Cools, Armstrong, & Verbrigghe, 2014) به بررسی کاربردی سبک‌های شناختی در حوزه‌های متعدد مدیریتی (Kozhevnikov, 2007) و مرتبط با کسب‌وکار اشاره شده است. بنا به تعاریف موجود افراد در توانایی جستجوی اطلاعات، پردازش آن‌ها برای ایجاد دانشی معنادار و تصمیم‌گیری بر اساس آن دانش متفاوت هستند (Johnson, 1978). سبک‌های شناختی به این "تفاوت‌های فردی در نحوه پردازش اطلاعات برای تصمیم‌گیری افراد" اشاره می‌کند (Ruble & Cosier, 1990, p. 283) بنابراین سبک‌های شناختی تفاوت‌های فردی در نحوه درک، تفکر، حل مشکلات، یادگیری و ارتباط با دیگران (Witkin et al., 1977) و یا نگرش، ترجیحات و راهکارهای از روی عادت است که تعیین‌کننده شیوه‌های ادراک، به

خاطر سپردن، تفکر و حل مسئله در افراد محسوب می‌شود. (Messick, 1976) آنچه در این میان حائز اهمیت است آن است که سبک‌شناختی شامل توانایی‌های هر فرد در حل مسئله، تفکر، تحلیل و به خاطر سپاری است (Allison & Hayes, 1996) که بیشتر به روش‌های تفکر و نه منحصرأ مفهوم تفکر می‌پردازد و شیوه‌ای مختص و ویژه برای هر فرد در طرز فکر و حل مسئله است. این مفهوم برای اولین بار در سال ۱۹۳۷ توسط آلپورت معرفی شده و در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است (Masalimova et al., 2019). هرچند پس از آن تمایل به تحقیق در این زمینه به دلایل مختلف نظری و روش شناختی در میان دانشمندان علوم شناختی کاهش یافت اما در ادامه به‌طور گسترده در حوزه‌های کاربردی مانند روانشناسی صنعتی و سازمانی به‌عنوان یک عامل اساسی و تعیین‌کننده در رفتارهای فردی و سازمانی (Sadler-Smith & Badger, 1998) و در شناسایی رفتارهای پیچیده (Kozhevnikov, 2007)، همچنین به‌عنوان یک متغیر مهم در انتخاب پرسنل، ارتباطات داخلی، راهنمای شغلی، مشاوره و مدیریت تعارض (Hayes & Allinson, 1994) مورد بررسی قرار گرفته است. روند رو به رشد مطالعات در حوزه سبک‌های شناختی توسط محققان علوم کاربردی نیز تمرکز بر سبک‌های مربوط به وظایف پیچیده از جمله حل مسئله، تصمیم‌گیری، یادگیری و توصیفات علی افراد از رویدادهای زندگی را نشان می‌دهند (Kozhevnikov, 2007) و تحقیقات در راستای امکان ایجاد وحدت میان این سبک‌های شناختی و یکپارچه‌سازی آن‌ها همچنان ادامه دارد؛ بنابراین توانایی حل مسئله از موضوعات مطرح در تعاریف موجود از سبک‌شناختی است. همچنین مطابق با تعریف رفتار نوآورانه که شامل ایجاد؛ آگاهی و اجرای ایده‌های جدید یا تغییر در رویه‌های کاری یا اداری مرتبط است (Kleysen & Street, 2001; Yuan & Wood-man, 2010)، یکی از توانمندی‌های اصلی در بروز رفتار نوآورانه، داشتن بینش حل مسئله است (Kessel et al., 2012; Thurlings et al., 2015) که این مفهوم نیز با تصمیم‌گیری افراد در ارتباط است. با در نظر گرفتن این مطلب، در این تحقیق سبک‌شناختی تصمیم‌گیری و ارتباط آن با بروز رفتار نوآورانه بررسی گردید.

#### سبک‌شناختی تصمیم‌گیری

یکی از نمونه مطالعات سبک‌شناختی در رشته‌های مدیریتی، سبک‌های تصمیم‌گیری است. در این میان یکی از رویکردهایی که در میان رویکردهای مختلف در درک و سنجش سبک‌های شناختی در ادبیات مورد توجه فراوان قرار گرفته نظریه سازگاری-نوآوری ارائه شده توسط Kirton است. (۱۹۷۶، ۱۹۷۷، ۱۹۸۹، ۲۰۰۴) که به آن سبک‌شناختی نوآورانه نیز می‌گویند. هدف اصلی این مدل تبیین

گرایش شناختی و سبک خلاقیت افراد در حل مسئله است (Kirton, 1976, 1989) و از ۳ بعد اصالت<sup>۱</sup>، کارایی<sup>۲</sup> و سازگاری با قوانین<sup>۳</sup> تشکیل شده که بر این اساس افراد در تحلیل و حل مسئله در یک زنجیره دوقطبی از سازگاری تا نوآوری بر مبنای سه سبک‌شناختی اصالت (O)، کارایی (E) و سازگاری با قوانین (R) قرار گرفته (Kirton, 2004) و رفتارهای متفاوتی را از خود نشان می‌دهند. اصالت نشان دهنده خلاقیت افراد در حل مسائل است. کارایی با دقت، قابلیت اطمینان و نظم و انضباط یک فرد مرتبط است و انطباق با قوانین نیز به احترام فرد به قوانین و اختیارات قانونی افراد مربوط می‌شود.

دامنه وسیع تحقیقات ساختار سه عاملی را با همبستگی‌های ناسازگار میان سبک‌ها تأیید نموده و نشان می‌دهند هر یک از این سبک‌ها می‌توانند متغیرهای خروجی‌های متفاوتی را ایجاد نمایند. (Bagozzi & Foxall, 1995; Isaksen & Puccio, 1988) این در حالی است که افراد می‌توانند در سنجش، امتیاز بالایی در بیش از یک سبک کسب کنند، اما تمایل بیشتر به یک سبک نسبت به سبک‌های دیگر در افراد دیده شده است. (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011). کرتون (۱۹۷۶) سه سبک‌شناختی را در یک زنجیره با دو قطب نوآور- سازگار جمع نموده و لذا سبک‌شناختی سازگار-نوآور را «یک روش ترجیحی برای مقابله با مشکلات در همه مقاطع» تعریف نمود (Kirton, 1989, p. 5) تلاش‌های تجربی زیادی برای بررسی ارتباط میان سبک‌شناختی و عملکرد خلاقانه انجام شده (Kirton, 1994; Tierney & Farmer, 2002) و نشان می‌دهد افرادی با سبک‌شناختی نوآورانه، خلاق‌تر از آنهایی هستند که هم رده با این افراد بوده ولی از سطح پایین‌تری از سبک‌شناختی نوآورانه برخوردارند. با این حال این تحقیقات صرفاً روی خلاقیت (به عنوان حلقه ابتدایی رفتار نوآوری) تمرکز داشته‌اند. (Miron-Spektor et al., 2011) لذا در تحقیق حاضر سبک‌شناختی تصمیم‌گیری کرتون با ابعاد اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین مدنظر بوده و ارتباط آن با کلیه اجزای رفتار نوآورانه از خلاقیت تا پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه مورد بررسی قرار گرفته که بنا به مشاهدات محقق مطالعات قبلی در این زمینه وجود نداشته و لذا پژوهشی پیشگام در این حوزه تلقی می‌شود.

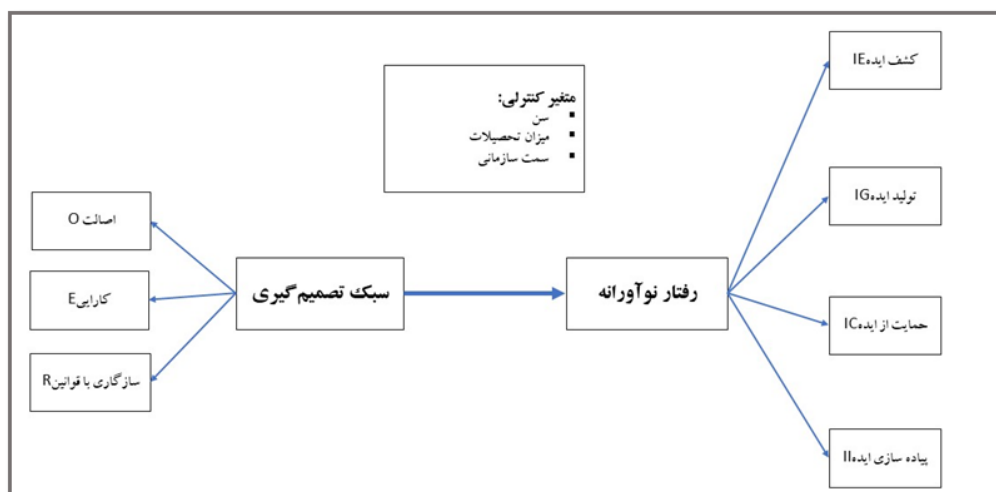
<sup>1</sup> Originality

<sup>2</sup> Efficiency

<sup>3</sup> Rule Conformity

### ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه

مرور ادبیات در بخش پیشین شواهد بسیاری را در خصوص بنیان نظری این پژوهش نشان می‌دهند که سبک‌های شناختی فردی بر رفتار، ادراکات و تصمیمات تأثیرگذار است (Armstrong & Mahmud, 2008) و به شناخت رفتار افراد کمک می‌کند (Sparrow & Hodgkinson, 2002). از طرفی بنا به تعریف ارائه شده در سازمان‌ها سبک‌های شناختی «تعیین‌کننده رفتارهای فردی و سازمانی» است که خود را در هر یک از اقدامات فردی در محل کار و یا در سیستم‌ها، فرایندها و روال سازمانی نشان می‌دهد ("Sadler-Smith & Badger, 1998, p.247) که از جمله این رفتارها، رفتار نوآورانه است. همچنین در بررسی ادبیات مرتبط با مفهوم شناخت<sup>۱</sup> و نوآوری بر نقش سطح ادراک (شناخت) افراد در کنار ویژگی‌های شخصیتی و روانشناختی آن‌ها در ایجاد نوآوریهای سازمانی موفق و در ادامه اجرای نوآوری‌ها، تأکید شده است. بنابراین (Goepel, Hölzle, & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Wu, Parker, & De Jong, 2014) مدل مفهومی مطابق با شکل زیر طراحی و پیشنهاد می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

<sup>1</sup> Cognition

در ادبیات موجود، سبک‌شناختی تصمیم‌گیری یا نوآوری یکی از اجزای مهم در فرآیندهای مرتبط با خلاقیت است (Amabile, 1996) که با ایجاد خروجی‌های خلاقانه در ارتباط بوده و لذا منتهی به بروز رفتار نوآورانه می‌گردد. همچنین تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری کرتون بر رفتار کارآفرینان (Goldsmith & Kerr, 1991; Subotic, 2018) و یا تولید ایده (Lomberg et al., 2017) و خلاقیت در سازمان (Chen et al., 2015) در منابع علمی قبلی مورد بررسی قرار گرفته است که بخشی از فرآیند نوآوری در سازمان تلقی می‌شود. از سوی دیگر داشتن بینش حل مسئله (Kessel et al., 2012; Thurlings et al., 2015) از توانمندی‌های اصلی در رفتار نوآورانه کارکنان تشخیص داده شده که بنا به مطالعات، میان سنجه این بینش و سبک تصمیم‌گیری نیز ارتباط برقرار است. (Cunningham & MacGregor, 2019) پس می‌توان رفتار نوآورانه کارکنان را نیز با سبک تصمیم‌گیری در ارتباط دانست و فرض نمود:

H1. میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه ارتباط معناداری وجود دارد.

تحقیقات در بیان ارتباط میان ابعاد اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین در سبک‌های نوآور-سازگار کرتون متفاوت است. در توصیف ابعاد شخصیتی طیف نوآور و سازگار مبتنی بر نظریه کرتون، برخی تحقیقات نشان می‌دهند «اصالت» بیشتر با عملکرد خلاق (Miron- Miron- & Taylor, 1986; Lowe & Spektor et al., 2011) و یا جاری‌سازی ایده (Lomberg et al., 2017) در ارتباط است. این درحالی است که برخی از محققین معتقدند سبک «کارایی» با عملکرد مهارتی و اجرای ایده‌های نوآورانه در ارتباط هستند و ارتباط مشخصی میان «سازگاری با قوانین» و تولید ایده وجود ندارد. (Miron-Spektor et al., 2011). از طرفی لمبرگ و همکاران (2017) اثبات نمودند میان تولید ایده‌های اصیل و بعد «سازگاری با قوانین» ارتباط وجود دارد. بنا به تعریف کرتون (1999) از بعد اصالت که بیان می‌کند تولید ایده چه از نوع فراوان (نوآور) و چه به اندازه مناسب و به قدر کفایت (سازگار) در ارتباط است و همچنین در ادامه روند آن دسته از مطالعات که نشان می‌دهد سبک کارایی با عملکرد اجرایی در ارتباط است (Miron-Spektor et al., 2011) می‌توان فرض نمود:

H2. میان سبک تصمیم‌گیری «اصالت» و تولید ایده کارکنان ارتباط برقرار است.

H3. بعد تصمیم‌گیری «کارایی» بر پیاده‌سازی ایده تأثیر گذار است.

### ویژگی‌های جمعیت شناختی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده

در این تحقیق در بررسی ارتباط میان سبک‌های شناختی و رفتار نوآورانه، ویژگی‌های جمعیت شناختی کارمندان شامل سن، میزان تحصیلات و جایگاه شغلی، به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته شده است.

تمرکز بر حوزه مطالعاتی در خصوص ارتباط میان ویژگی‌های جمعیت شناختی و رفتار کاری نوآورانه نتایج متفاوتی داشته (Blanka, 2019) است. شانکر و همکاران (2017) نشان داده‌اند که سال‌های خدمت (تصدی) و سن بر رفتارهای نوآورانه مدیران تأثیرگذار است. همچنین اثبات شد میان رفتارهای خلاقانه و جنسیت، سن و تجربه شغلی همبستگی مثبت وجود دارد. (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015) ادبیات قبلی نیز نشان می‌دهد جنسیت و سن ممکن است با سبک‌های شناختی خلاق، عملکرد خلاق یا هر دو مرتبط باشد (Kirton, 2004) و یا آنکه ارتباطی منفی میان سن و انگیزه‌های کارآفرینانه در افراد نوآور وجود دارد. (Subotic et al., 2018) تحقیقات دیگری در بررسی میزان تحصیلات کارآفرینان درون‌سازمانی نشان می‌دهد که سطح بالای تحصیلی، احتمال کارآفرینی درون‌سازمانی را افزایش می‌دهد (Urbano & Turró, 2013)؛ بنابراین ضمن استفاده از ویژگی‌های جمعیت شناختی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده مفروض است:

H4: در ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه کارکنان سازمان، ویژگی‌های جمعیت شناختی دارای تأثیری معنادار است.

### روش تحقیق

در سنجش سبک‌های شناختی و رفتار کاری نوآورانه از روش‌های متعددی که بیشتر مبتنی بر رویکردهای کمی بوده (Cools et al., 2014) استفاده گردیده است. لذا در این تحقیق این رویکرد لحاظ شد. همچنین هم‌راستا با مطالعات مرتبط با سبک‌های شناختی، طرح پژوهش در این تحقیق مطابق با بیشترین روش مورد استفاده از نوع غیرآزمایشی و پیمایشی است (Cools et al., 2014) که در آن به بررسی و تحلیل همبستگی و روابط موجود میان مفاهیم و موضوع تحقیق پرداخته شده است. در این پژوهش مطابق با استراتژی قیاسی در ابتدا رهیافت مبنایی تعیین و سپس همسوی با آن چارچوب محقق ساخته (مدل مفهومی) برای پوشش ساختار فرضیه‌های پژوهش در دستور کار قرار گرفته و صحت فرضیه‌ها با استفاده از داده‌های گردآوری شده مورد آزمایش قرار گرفته‌اند (Apuke, 2017).

بنا به مطالعات انجام شده در سنجش سبک‌های شناختی در حوزه‌های کسب‌وکار، داده‌هایی از نوع خودارزیابی که از طریق یک منبع (کارمندان شرکت در سطح کارشناسی و مدیریتی) جمع‌آوری گردیده‌اند، بیشترین کاربرد را در تحقیقات داشته‌اند که در این پژوهش نیز این موضوع مدنظر قرار گرفت. همچنین در سنجش رفتار نوآورانه با توجه به آنکه کارمندان از پیشینه زندگی شخصی و حرفه‌ای خود بیشترین آگاهی را دارند (Janssen, 2000) و از طرفی پاسخ مدیران و سرپرستان نیز ممکن است به دلیل

دارا بودن دید کلی و جامع از قابلیت‌ها و سطح عملکرد یک کارمند خاص و عدم آگاهی از جزئیات تا حدی دور از واقعیت بوده (De Jong & Den Hartog, 2010) و روابط میان ابعاد IWB را تحت تأثیر قرار دهد، لذا در این پژوهش در جمع‌آوری داده‌های مرتبط با رفتار نوآورانه نیز از روش خودارزیابی که به‌طور معمول در مطالعات خلاقیت و نوآوری (Chen et al., 2015) مورد استفاده قرار می‌گیرد، استفاده شد؛ بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده برای اندازه‌گیری هر دو مفهوم سبک‌های شناختی و رفتار کاری نوآورانه از نوع خودارزیابی است که از طریق پرسشنامه گردآوری شده و پس از طراحی به‌صورت آنلاین در میان کارمندان یک شرکت بزرگ دانش‌بنیان و فعال در حوزه فناوری اطلاعات در ایران توزیع گردید. پرسشنامه در دو بخش تهیه و تنظیم گردیده که قسمت اول دربرگیرنده سؤالات جمعیت شناختی (شامل مواردی از قبیل جنسیت، سن و سمت سازمانی) ۵ سؤال و قسمت دوم شامل ۵۴ سؤال بسته بوده که به گردآوری اطلاعات مربوط به رفتار نوآورانه و سبک‌های شناختی (یادگیری و تصمیم‌گیری) کارمندان می‌پردازد.

### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در طراحی پرسشنامه برای سنجش سبک‌های شناختی و رفتار نوآورانه سعی بر آن شده تا از سنجش‌های معتبر و مورد تأیید که دارای پایایی و روایی مطلوبی هستند با در نظر گرفتن بیشترین میزان تطابق با فضای کسب‌وکار در سازمانی دانش‌بنیان که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته استفاده گردد. مطالعات مروری در شناسایی ابزارهای سنجش سبک‌های شناختی نشان می‌دهند مقیاس<sup>۱</sup> KAI در اندازه‌گیری سبک تصمیم‌گیری سازگار-نوآور (Kirton, 1976, 1994, 2003)، یکی از بیشترین سنجش‌های مورد استفاده در حوزه کسب‌وکار بوده است. (Cools et al., 2014, Lomberg et al., 2017, Chen et al., 2015) که شامل ۳۲ گویه بوده و از ۳ بعد اصالت (۱۳ گویه)، کارایی (۷ گویه) و سازگاری با قوانین (۱۲ گویه) تشکیل شده و مشخص‌کننده طیف دوقطبی سازگاری-نوآوری در افراد است. پاسخ‌ها مطابق با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از امتیاز ۱ برای «بسیار مخالفم» تا ۵ «بسیار موافقم» تنظیم شده است. این آزمون به چندین زبان ترجمه شده و در فرهنگ‌های مختلف نیز مورد آزمایش قرار گرفته است. (Tullett & Kirton, 1995; Tullett, 1997) ازجمله در دیتابیس PsycInfo که یکی از معتبرترین دیتابیس‌های پژوهش‌های شناختی و رفتاری جهان است تاکنون صدها مقاله در استفاده از سنجش KAI گزارش شده است

<sup>1</sup> Kirton Adaptation Innovation Inventory

(PsycInfo, 2020). همچنین بنا به ادبیات مورد مطالعه روایی سازه و محتوای این پرسشنامه به صورت گسترده در میان پژوهشگران مختلف اعتبارسنجی شده است. منابع موجود روایی و پایایی این پرسشنامه را در سنجش میان گروه‌های آزمایش مختلفی از پاسخ دهندگان از جمله مدیران میانی و بین المللی، یا دانشجویان و با استفاده از چندین مدل مورد تأیید قرار داده‌اند (CIINNINOHAM Et al., 1999, P.21; Cools et al., 2014, Lomberg et al., 2017, Chen a et al., 2015). با توجه به اینکه در این پژوهش برای سبک شناختی تصمیم گیری از مقیاس KAI و پرسشنامه استاندارد آن استفاده شده است لذا روایی و پایایی آن مورد تأیید است.

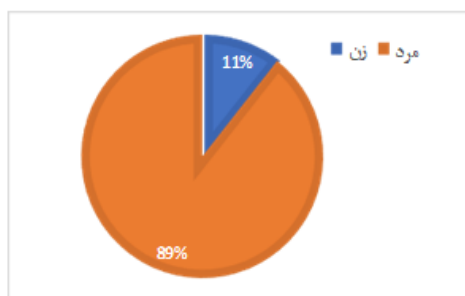
همچنین در اندازه گیری رفتار کاری نوآورانه با توجه به ماهیت شرکت‌های دانش بنیان که مورد پژوهش در این مطالعه است، از مقیاس ده گانه حاصل از سنجه دجنگ و دن هارتگک (۲۰۱۰) بهره گیری شد که بر این اساس ابعاد کشف ایده (۲ گویه)، تولید ایده (۳ گویه)، حمایت از ایده (۲ گویه) و پیاده سازی ایده (۳ گویه) در طیف لیکرت پنج گانه با پاسخ‌های «همیشه» با بیشترین امتیاز تا «هیچ وقت» با کمترین امتیاز مورد سنجش قرار می گیرند.

با توجه به اینکه عمده مطالعات انجام شده در دنیا، نه صرفاً بر روی صنعتی خاص بلکه در صنایع ترکیبی صورت گرفته و لذا لزوم انجام پژوهش به طور ویژه در سازمان‌های مبتنی بر فناوری که از نقشی کلیدی در روند رو به رشد جهان برخوردارند مورد نظر این پژوهش بوده است، لذا شرکت دانش بنیانی که در حوزه فناوری اطلاعات و دیجیتال فعالیت کرده و از پیشروان این صنعت در کشور است انتخاب گردید. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق کارکنان شرکت مورد مطالعه (حدود ۱۸۰۰ نفر) هستند، لذا با توجه به فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه با خطای ۰.۰۵، تعداد نمونه برابر ۳۱۴ است. بدین منظور رویکرد نمونه گیری تصادفی ساده مدنظر بوده و پرسشنامه این پژوهش در میان جامعه آماری در قالب لینک برخط و از طریق ارسال پیامک با مهلت تکمیل یک هفته توزیع شد. برای ترغیب کارمندان برای شرکت در نظرسنجی، برای شرکت کنندگان جوایزی در نظر گرفته شد که به قید قرعه به تعدادی از آن‌ها اهدا شد و نهایتاً در پایان ۷ روز تعداد ۹۵۴ پرسشنامه تکمیل گردید که از این تعداد ۹۵۰ پرسشنامه قابل استناد و استفاده تشخیص داده شد و برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

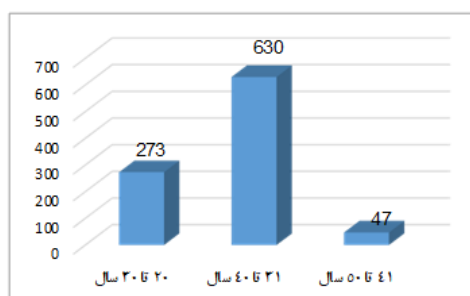
### تحلیل و یافته‌ها

#### آمار توصیفی

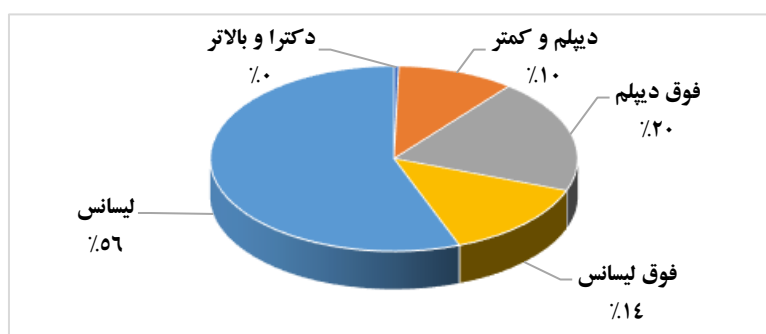
ویژگی توصیفی ۹۵۰ نفر شرکت کنندگان در این نظرسنجی بدین شرح است:



نمودار ۲: فراوانی شرکت‌کنندگان بر حسب جنسیت

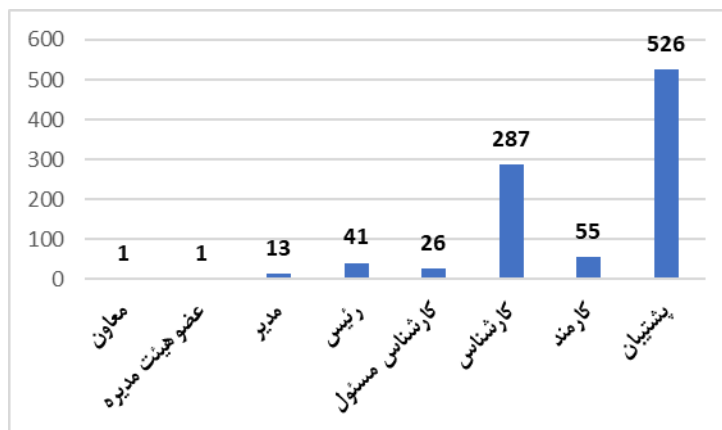


نمودار ۱: فراوانی رده سنی شرکت‌کنندگان



نمودار ۳: فراوانی شرکت‌کنندگان بر حسب میزان تحصیلات

همان‌گونه که از نمودارهای فوق پیداست، مردان با ۸۹٪ به نسبت زنان (۱۱٪) بیشترین تعداد شاغلین در شرکت را تشکیل می‌دهند. همچنین بیشترین تعداد شرکت‌کنندگان در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۶۳۰ نفر) قرار دارد. همچنین افراد دارای تحصیلات لیسانس با فراوانی ۵۶٪ بیشترین و پس از آن افراد با میزان تحصیلات فوق دیپلم و فوق لیسانس با درصد فراوانی ۲۰٪ و ۱۴٪ در رده دوم و سوم قرار دارند. در این مطالعه از شاغلین در رده‌های سازمانی مختلف (بنا به چارت سازمانی شرکت) دعوت به عمل آمد که بر آن اساس رده پشتیبانان با ۵۲۶ نفر بیشترین مشارکت را در تکمیل پرسشنامه داشته‌اند.



نمودار ۴: فراوانی شرکت کنندگان بر حسب سمت سازمانی

### آزمون فرضیات

برای بررسی این مدل ارتباطی با نگاه به اجزای سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه که به‌طور مستقیم برگرفته از گویه‌های پژوهش هستند، به‌منظور بررسی ارتباط میان اجزای سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه، از رگرسیون خطی از ابزار SPSS V27 و Minitab-V20 استفاده شده است. با عنایت به اینکه در تحلیل رگرسیونی، تحلیل نرمال بودن در خصوص خطای پیش‌بینی معنادار است و این خطا مورد نظر پژوهش نیست؛ لذا ابتدا راسا با در نظر گرفتن متغیر مستقل (اجزای سبک تصمیم‌گیری) و متغیر وابسته (اجزای رفتار نوآورانه) و متغیرهای تعدیل‌کننده (سن، تحصیلات و سمت سازمانی) در یک مدل اولیه به برازش مدل و برآورد پارامترها بر روی داده‌های خام (تعداد ۹۵۰ نمونه) پرداخته شد. سپس برای برآورد دقیق‌تر از مدل، باقیمانده‌های بزرگ<sup>۱</sup> و مقادیر غیرمعمول<sup>۲</sup> X با استفاده از ابزار Minitab شناسایی گردید و از مدل حذف شد. در ادامه با توجه به گزارش نرم افزار از وجود داده‌های پرت، از مدل رگرسیون گرفته و فرآیند تا رسیدن به مدل بهینه و مناسب تکرار شد. مدل نهایی بدست آمده به ازای هریک از مؤلفه‌های رفتار نوآورانه و اجزای سبک تصمیم‌گیری (متغیرهای مستقل) که در چندین مرحله مورد پایش قرار گرفته، بهترین مدل رگرسیونی است که به ازای داده‌های موجود قابل برازش است. در ادامه این مدل در

<sup>۱</sup> Large Residuals

<sup>۲</sup> Unusual X Values

دو مرحله با در نظر گرفتن متغیرهای کنترلی و بدون در نظر گرفتن آن مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از تحلیل مربوطه مطابق با جداول شماره ۱ تا ۳ گزارش شده است:

جدول (۱): نتایج تعداد داده‌ها و ضرایب مدل رگرسیونی در مدل نهایی بهبود یافته

| مؤلفه رفتار نوآورانه | R-sq (قبل از بهبود) | داده‌های نهایی پس از حذف داده‌های پرت | تعداد مراحل بهبود | R-sq (پس از بهبود) |
|----------------------|---------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| کشف ایده             | 16.17%              | 802                                   | 8                 | 36.20%             |
| تولید ایده           | 26.40%              | 714                                   | 15                | 66%                |
| حمایت از ایده        | 21.01%              | 806                                   | 9                 | 43.30%             |
| پیاده‌سازی ایده      | 26.68%              | 809                                   | 8                 | 50%                |

همان گونه که مشاهده می‌شود ضرایب مدل ( $R^2$ ) پس از طی فرآیند بهبود به میزان قابل توجهی افزایش یافته و این موضوع نشان می‌دهد مدل رگرسیون اولیه با وجود معناداری نیازمند انجام فرآیند بهبود بوده است.

جدول (۲): نتایج حاصل از برازش مدل رگرسیونی بهبود یافته (بدون در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل کننده)

| مؤلفه رفتار نوآورانه | Term              | Coef    | SE Coef | T-Value | P-Value | VIF  |
|----------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|------|
| کشف ایده             | مقدار ثابت        | 1.486   | 0.132   | 11.27   | 0.000   |      |
|                      | اصالت             | 0.2234  | 0.0623  | 3.59    | 0.000   | 3.99 |
|                      | کارایی            | 0.2039  | 0.0458  | 4.45    | 0.000   | 2.43 |
|                      | سازگاری با قوانین | 0.2442  | 0.0539  | 4.53    | 0.000   | 3.28 |
| تولید ایده           | مقدار ثابت        | 0.195   | 0.105   | 1.86    | 0.064   |      |
|                      | اصالت             | 0.4858  | 0.0501  | 9.69    | 0.000   | 4.03 |
|                      | کارایی            | 0.1734  | 0.037   | 4.69    | 0.000   | 2.46 |
|                      | سازگاری با قوانین | 0.3025  | 0.0436  | 6.95    | 0.000   | 3.37 |
| حمایت از ایده        | مقدار ثابت        | -0.043  | 0.172   | -0.25   | 0.803   |      |
|                      | اصالت             | 0.2331  | 0.0846  | 2.75    | 0.006   | 4.31 |
|                      | کارایی            | -0.0989 | 0.0623  | -1.59   | 0.113   | 2.56 |
|                      | سازگاری با قوانین | 0.807   | 0.0725  | 11.14   | 0.000   | 3.4  |
| پیاده‌سازی ایده      | مقدار ثابت        | 0.398   | 0.131   | 3.05    | 0.002   |      |
|                      | اصالت             | 0.0321  | 0.0628  | 0.51    | 0.609   | 4.11 |
|                      | کارایی            | 0.3974  | 0.0457  | 8.69    | 0.000   | 2.42 |
|                      | سازگاری با قوانین | 0.4679  | 0.0546  | 8.57    | 0.000   | 3.42 |

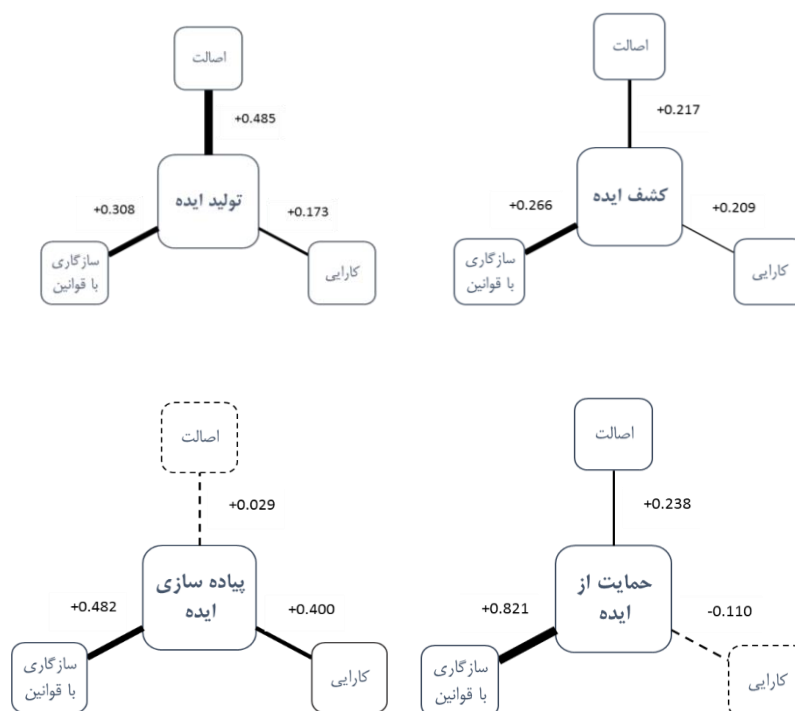
جدول (۳): نتایج حاصل از برازش مدل رگرسیونی بهبود یافته (با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل کننده)

| VIF  | P-Value | T-Value | SE Coef | ضریب رگرسیونی<br>Coef | Term              | مؤلفه رفتار نوآورانه |
|------|---------|---------|---------|-----------------------|-------------------|----------------------|
|      | 0.000   | 6.58    | 0.16    | 1.054                 | مقدار ثابت        | کشف ایده             |
| 4    | 0.000   | 3.53    | 0.0616  | 0.2172                | اصالت             |                      |
| 2.43 | 0.000   | 4.61    | 0.0453  | 0.2087                | کارایی            |                      |
| 3.31 | 0.000   | 4.97    | 0.0535  | 0.266                 | سازگاری با قوانین |                      |
| 1.05 | 0.001   | 3.43    | 0.0303  | 0.1039                | سن                |                      |
| 1.17 | 0.293   | 1.05    | 0.0279  | 0.0294                | سمت سازمانی       |                      |
| 1.12 | 0.021   | 2.31    | 0.02    | 0.0463                | تحصیلات           |                      |
|      | 0.344   | 0.95    | 0.129   | 0.122                 | مقدار ثابت        | تولید ایده           |
| 4.04 | 0.000   | 9.7     | 0.05    | 0.485                 | اصالت             |                      |
| 2.47 | 0.000   | 4.69    | 0.037   | 0.1734                | کارایی            |                      |
| 3.4  | 0.000   | 7.07    | 0.0436  | 0.3082                | سازگاری با قوانین |                      |
| 1.07 | 0.173   | -1.36   | 0.025   | -0.034                | سن                |                      |
| 1.17 | 0.600   | 0.52    | 0.0229  | 0.012                 | سمت سازمانی       |                      |
| 1.1  | 0.033   | 2.13    | 0.0164  | 0.0349                | تحصیلات           |                      |
|      | 0.812   | -0.24   | 0.208   | -0.049                | مقدار ثابت        | حمایت از ایده        |
| 4.33 | 0.004   | 2.85    | 0.0834  | 0.238                 | اصالت             |                      |
| 2.57 | 0.074   | -1.79   | 0.0614  | -0.1097               | کارایی            |                      |
| 3.45 | 0.000   | 11.45   | 0.0718  | 0.8214                | سازگاری با قوانین |                      |
| 1.04 | 0.000   | -4.16   | 0.0403  | -0.1678               | سن                |                      |
| 1.15 | 0.273   | 1.1     | 0.0373  | 0.0409                | سمت سازمانی       |                      |
| 1.11 | 0.004   | 2.88    | 0.027   | 0.0776                | تحصیلات           |                      |
|      | 0.256   | 1.14    | 0.158   | 0.179                 | مقدار ثابت        | پیاده سازی ایده      |
| 4.12 | 0.646   | 0.46    | 0.0625  | 0.0288                | اصالت             |                      |
| 2.42 | 0.000   | 8.78    | 0.0455  | 0.3996                | کارایی            |                      |
| 3.46 | 0.000   | 8.84    | 0.0546  | 0.4824                | سازگاری با قوانین |                      |
| 1.05 | 0.780   | -0.28   | 0.0309  | -0.0086               | سن                |                      |
| 1.17 | 0.016   | 2.41    | 0.0282  | 0.068                 | سمت سازمانی       |                      |
| 1.12 | 0.135   | 1.5     | 0.0204  | 0.0305                | تحصیلات           |                      |

مطابق با نتایج بدست آمده روابط میان اجزای کارایی با حمایت از ایده و اصالت و پیاده‌سازی ایده برقرار نیست. ( $P\text{-value} > 0.05$ ) این درحالی است که روابط میان سایر اجزای سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه با ضریب اطمینان ۹۵٪ برقرار است ( $P\text{-value} < 0.05$ )؛ بنابراین فرضیه اول  $H1$  تا حدودی و نه به‌طور کامل مورد تأیید است. همچنین در مدل نهایی، اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین دارای تأثیری مثبت و معنادار بر کشف و تولید ایده هستند. ( $P\text{-value} < 0.001$ )؛ بنابراین فرض  $H2$  که بیان‌کننده ارتباط مستقیم اصالت با تولید ایده است مورد تأیید می‌باشد. از طرفی نتایج ضرایب رگرسیونی حاصل از ارتباط میان اصالت و اجزای رفتار نوآورانه نشان می‌دهد این تأثیر قوی‌ترین تأثیر با ضریب رگرسیونی ۰.۴۸۵ است. همچنین نتایج نشان می‌دهند کارایی با کشف، تولید و پیاده‌سازی ایده دارای ارتباط است و بر حمایت از ایده تأثیرگذار نیست و در بررسی نتایج روابط میان کارایی با سایر اجزای رفتار نوآورانه، کارایی با ضریب رگرسیونی ۰.۳۹۹ بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی ایده دارد؛ بنابراین فرض  $H3$  مورد تأیید است.

در ادامه ارتباطی میان اصالت و پیاده‌سازی ایده وجود ندارد. (مشابه با مدل اولیه) این درحالی است که اصالت و سازگاری با قوانین دارای ارتباطی معنادار با حمایت از ایده بوده همچنین در میان کلیه روابط موجود میان اجزای سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه، قوی‌ترین ارتباط میان سازگاری با قوانین و حمایت از ایده با ضریب رگرسیونی ۰.۸۲ برقرار است. همچنین ضعیف‌ترین ارتباط معنادار میان اصالت و حمایت از ایده با ضریب رگرسیونی ۰.۲۳ برقرار است. مقایسه مدل نهایی با مدل اولیه نشان می‌دهد، در مدل اولیه تنها اصالت و سازگاری با قوانین دارای تأثیری معنادار بر کشف ایده هستند و کارایی تأثیر معناداری بر کشف ایده ندارد. درحالی که در مدل نهایی مشخص شد هر سه مؤلفه اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین دارای تأثیری مثبت و معنادار بر کشف ایده هستند.

نتایج حاصل از بررسی ارتباطات میان اجزای مدل مفهومی بدین صورت خلاصه می‌شود:



شکل ۲: روابط میان اجزای تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه در مدل نهایی با ضرایب رگرسیونی

#### بررسی نتایج تأثیر متغیرهای تعدیل‌کننده در مدل

یافته‌ها مطابق با جدول شماره ۳ نشان می‌دهند کمیت‌های تعدیل‌کننده سن و تحصیلات دارای تأثیری معنادار بر کشف و حمایت از ایده هستند. افزایش سن و بالاتر بودن سطح تحصیلات، کشف ایده را در اندازه‌های بالاتری قرار می‌دهد. این در حالی است که تأثیر سن بر حمایت از ایده تأثیری منفی و تحصیلات از نوع مثبت است. بدین معنا که افزایش سن حمایت از ایده را در اندازه‌های کمتری قرار می‌دهد. همچنین تحصیلات دارای تأثیر معنادار بر تولید ایده ( $P\text{-value} = 0.033$ ) و حمایت از ایده ( $P\text{-value} = 0.004$ ) است بدین صورت که افزایش سطح تحصیلات، تولید و حمایت از ایده را در اندازه‌های بالاتری قرار می‌دهد. از طرفی میزان تحصیلات تأثیری بر پیاده‌سازی ایده ندارد و ارتباطی میان سن و تولید ایده نیز مشاهده نشد. تنها عامل مؤثر بر پیاده‌سازی ایده سمت سازمانی است ( $P\text{-value} = 0.016$ ) و نهایتاً هیچ ارتباطی میان سمت سازمانی با کشف، تولید و حمایت از ایده مشاهده نشد. ضرایب رگرسیونی اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین برای کشف ایده به ترتیب برابر با ۰.۲۱۷۲، ۰.۲۰۸۷ و ۰.۲۶۶۰ است

که در مقایسه با ضرایب موجود قبل از اعمال متغیرهای تعدیل کننده، می‌توان نتیجه گرفت افزودن متغیرهای تعدیل کننده سبب افزایش تأثیر کارایی و سازگاری با قوانین بر کشف ایده خواهند شد؛ اما تا حدی سبب کاهش تأثیر اصالت بر کشف ایده می‌شوند.

همچنین در خصوص تولید ایده در مقایسه با مدل بدون متغیرهای تعدیل کننده، هنگامی که کمیت‌های تعدیل کننده وارد مدل رگرسیونی می‌شوند، به اندازه بسیار کمی باعث کاهش تأثیر اصالت و کارایی بر تولید ایده شده و تا حدی سبب افزایش تأثیر سازگاری با قوانین بر تولید ایده می‌شوند. در حمایت از ایده، ضریب رگرسیونی اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین در این مدل رگرسیونی به ترتیب برابر با ۰.۲۳۸۰، ۰.۱۰۹۷- و ۰.۸۲۱۴ است و این نتیجه نشان می‌دهد هنگامی که کمیت‌های تعدیل کننده وارد مدل رگرسیونی می‌شوند، باعث افزایش تأثیر اصالت و سازگاری با قوانین بر حمایت از ایده خواهد شد. همچنین ورود متغیرهای تعدیل کننده در مدل پیاده‌سازی ایده، باعث افزایش تأثیر کارایی و سازگاری با قوانین بر پیاده‌سازی ایده نیز خواهند شد؛ بنابراین فرض H4 مبنی بر تأثیرگذاری ویژگی‌های جمعیت شناختی بر ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه مورد تأیید می‌باشد.

## بحث و نتیجه

### نتایج تئوری

هدف از این پژوهش بررسی نوآوری کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته و کشف ارتباط میان سبک‌شناختی تصمیم‌گیری و اجرای رفتار نوآورانه می‌باشد. ادبیات موجود در بیان محرک‌های رفتار نوآورانه عوامل فردی، سازمانی و یا ترکیبی از این عوامل را دخیل دانسته‌اند. با توجه به نقش اصلی سرمایه انسانی در بروز خلاقیت و نوآوری، در این مطالعه جنبه‌های فردی کارکنان مدنظر قرار گرفت و سبک‌شناختی افراد که از عوامل اساسی در شناسایی رفتارهای فردی و سازمانی (Armstrong et al., 2012) است به‌عنوان متغیر مستقل لحاظ گردید. مطالعه حال حاضر در راستای بسیاری از مطالعات که رفتار نوآورانه را مفهومی چند بعدی (Janssen, 2000; Krause, 2004; De Jong & Den Hartog, 2010) شامل فرآیندی از کشف فرصت تا پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها با هدف بهبود عملکرد و یا حل مشکلات مرتبط با کار دانسته‌اند ۴ بعد کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده را برای این مفهوم لحاظ نمود که با توجه به ارتباط آن با ارائه راهکار و بینش حل مسئله (Kessel et al., 2012; Thurlings et al., 2015) در میان مدل‌های موجود برای سبک تصمیم‌گیری نیز، مدل تصمیم‌گیری نوآور-سازگار کرتون شامل اجرای اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین مورد استفاده قرار گرفت.

تحقیقات نشان می‌دهد مطالعات در بررسی ارتباط سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه (Subotic et al., 2018; Lomberg et al., 2017; Chen et al., 2015) و همچنین تأثیر سبک‌های شناختی بر نوآوری فردی (Batra & Vohra, 2016) نتوانسته ارتباط میان اجزای رفتار نوآورانه و سبک تصمیم‌گیری را تبیین کند، لذا در این تحقیق برای پر نمودن این شکاف تحقیقاتی ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه بررسی گردید. همچنین بررسی ابعاد سبک تصمیم‌گیری عدم همبستگی میان ابعاد و وجود خروجی‌های متفاوت را نشان می‌دادند (Isaksen & Puccio, 1988; Bagozzi & Foxall, 1995) که در این پژوهش در مدلی مفهومی ارتباطات میان این اجزا مورد بررسی قرار گرفت و بنا به مطالعات نگارنده، قبلاً انجام نشده و لذا از این منظر پژوهش دارای نوآوری است.

هرچند تحقیقات قبلی در بیان ارتباط میان سبک‌شناختی و خلاقیت و نوآوری نتیجه‌ای قطعی در بر نداشته است (Armstrong et al., 2012)، اما در این تحقیق فرضیه اول تا حدوی مورد تأیید قرار گرفت ولی ارتباط میان تمامی اجزای سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه تأیید نشد اما از سوی دیگر این مطالعه در راستای برخی دیگر از مطالعات که سبک تصمیم‌گیری را با خلاقیت در ارتباط دانسته‌اند (Miron-Spektor et al., 2011, Chen et al., 2015, Sokół & Figurska, 2017, Lomberg et al., 2017) این ارتباط را تأیید می‌کند. نتایج نشان داد در میان ابعاد سبک تصمیم‌گیری، هر سه بعد اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین با اجزای تولید و کشف ایده در رفتار نوآورانه در ارتباطند. لذا فرضیه دوم که ارتباط مثبت میان اصالت و تولید ایده را نشان می‌دهد، مورد تأیید است؛ بنابراین سبک تصمیم‌گیری دارای ارتباطی مثبت با تولید و کشف ایده یا همان خلاقیت (Zhu, Djurjagina, & Leker, 2014) است. در این میان نتایج نشان از ارتباطی قوی میان سازگاری با قوانین و کشف ایده دارند. این نتیجه در تضاد با یافته برخی مطالعات است که استدلال می‌کنند عواملی نظیر سال‌های تصدی شغل که از نشانه‌های سازگاری در سازمان‌ها است تاثیراتی اندک (Liu, Ge, & Peng, 2016) بر رفتار نوآورانه کارکنان داشته و یا ارتباطی وجود ندارد. (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel, 2012) از سویی دیگر موریانو و همکاران (۲۰۱۴) نشان می‌دهند هویت سازمانی بر رفتار کارآفرینان درون سازمانی تأثیرگذار است. همچنین ارتباط مثبت میان سال‌های تصدی خدمت و رفتار نوآورانه مدیران برقرار است. (Shanker et al., 2017)

از سوی دیگر در این مطالعه اثبات شد در بیان ارتباط میان اصالت و کلیه ابعاد رفتار نوآورانه، قوی‌ترین ارتباط میان اصالت و تولید ایده برقرار است. این نتیجه در راستای مطالعاتی است که «اصالت» را با عملکرد

خلاق (Miron-Spektor et al., 2011) و یا جاری‌سازی ایده (Lomberg et al., 2017) در ارتباط دانسته‌اند. تولید ایده و خلاقیت افراد با بروز رفتارهای نوآورانه مرتبط است (Sinha & Srivastava, 2013) و لذا از بعد فردی به‌عنوان فاکتوری مهم و تأثیرگذار بر رفتار نوآورانه یاد شده است. (Blanka, 2019) در طیف دوبعدی نوآور-سازگار، افراد نوآور که دارای امتیاز بیشتری در اصالت بوده و در لحظه تعداد ایده‌های بیشتری به ذهنشان خطور می‌کند، می‌توانند در بروز رفتار نوآورانه در بخش تولید ایده‌ها و راهکارهای بهبود روندهای کاری برای سازمان‌ها مفیدتر از افراد سازگار باشند. هرچند برخی از منابع به این موضوع اشاره دارند که سازگاران نیز به تولید ایده کمتر اما درست و استاندارد، مفید و مرتبط (Kirton, 2004) می‌پردازند.

همچنین مطابق با فرضیه سوم نتایج نشان داد کارایی بیشترین ارتباط را با پیاده‌سازی ایده دارد. بدین معنا که هرچه قدر میزان دقت و توجه به جزئیات در کارکنان سازمان بیشتر باشد، میزان اجرایی شدن ایده‌ها و یا توسعه محصولات جدید یا اصلاح فرآیندهای کاری نیز بیشتر خواهد بود. هرچند برخی تحقیقات میزان توجه به جزئیات را با کیفیت انجام کار در ارتباط دانسته و ارتباطی میان این مفهوم و نوآوری را نشان نداده‌اند. (Miron, Erez, & Naveh, 2004) همچنین عامل مهم در پیاده‌سازی ایده بنا به نتایج، سازگاری یا میزان احترام به قوانین است؛ بنابراین می‌توان گفت، در سازمان‌ها سازگاران با امتیاز بالاتر در میزان کارایی و سازگاری با قوانین (Kirton, 1976) می‌توانند بیشتر از افراد نوآور به اجرایی شدن راهکارها و ایده‌ها کمک کنند. این یافته در راستای آن دسته از مطالعات است که کارایی را با عملکرد مهارتی و اجرای ایده‌های نوآورانه (Miron-Spektor et al., 2011) مرتبط می‌دانند. در عین حال عدم وجود رابطه میان اصالت و پیاده‌سازی ایده نیز نشان می‌دهد، خلاقیت و کثرت در ایده‌های بدیع ارتباطی با اجرایی شدن آن‌ها ندارد. در این راستا مطالعات نشان می‌دهند پیاده‌سازی نوآوری با عملکرد شغلی متداول متفاوت است چرا که نیازمند ترکیبی از مهارت، انطباق‌پذیری و کنشگری در اجرای نقش‌های کاری است. (Griffin, Neal, & Parker, 2007; D. Li et al., 2017) و صرفاً تولید ایده و خلاقیت نمی‌تواند منتهی به اجرای آن گردد هرچند ارتباط میان خلاقیت و عملکرد نوآورانه در سازمان‌های کوچک اثبات شده است. (Camelo-Ordaz et al., 2012) در ادامه از میان ابعاد تصمیم‌گیری موجود، تنها دو بعد سازگاری با قوانین و اصالت دارای ارتباط معنادار با حمایت از ایده هستند. ادبیات در بررسی قوانین حاکم بر سازمان نشان می‌دهند قوانین و فرآیندهای حاکم بر سازمان و سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها بروز رفتار نوآورانه در

ارتباط‌اند (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015) اما بنا به مطالعات محقق، نتایجی مبنی بر ارتباط میان اصالت و حمایت از ایده در ادبیات وجود نداشته است.

همچنین بنا به مطالعات پیشین تاثیرات ویژگی‌های جمعیت شناختی بر رفتار کاری نوآوران متفاوت بوده است. (Blanka, 2019) و اتفاق نظر از باب این تاثیرات وجود ندارد. (Alfy & Naithani, 2021) در این پژوهش اثبات شد، ویژگی‌های شخصیتی سن، تحصیلات و جایگاه شغلی بر شدت ارتباط میان سبک‌های تصمیم‌گیری و رفتار نوآوران تاثیرگذار است. این موضوع در راستای نتایج برخی از مطالعات قبلی است که تاثیر مثبت سن، جنسیت و تجربه شغلی با رفتارهای خلاقانه (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015; Shanker et al., 2017) را نشان دادند و یا وجود ارتباط میان ویژگی‌های جمعیت شناختی و رفتار نوآوران (Kirton, 2004) و یا ارتباط میان میزان تحصیلات با کارآفرینی سازمانی (Urbano & Turro 2013) را تأیید می‌کنند. همچنین نتیجه بدست آمده برخلاف نتایج برخی دیگر از مطالعات است که بیان می‌کنند ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند سن تاثیراتی اندک (Liu et al., 2016) بر رفتار نوآوران کارکنان دارد. در بررسی ارتباط میان ویژگی‌های جمعیت شناختی و اجزای رفتار نوآوران، بنا به نتایج بدست آمده، میان تحصیلات با اجزای رفتار نوآوران شامل کشف، تولید و حمایت از ایده رابطه معنادار برقرار است. همچنین سن با کشف و حمایت از ایده در ارتباط است و سمت سازمانی نیز تنها بر پیاده‌سازی ایده تأثیرگذار می‌باشد. مطابق با این نتایج در مواجهه با سبک تصمیم‌گیری افراد، برای کشف فرصت، همچنین تولید و حمایت از راهکارها، میزان تحصیلات عاملی مهم تلقی می‌شود. در ادامه به هنگام عملیاتی نمودن یک ایده نوآوران، تنها سمت سازمانی است که دارای اهمیت است؛ بنابراین جایگاه شغلی افراد و نه لزوماً سن بیشتر، می‌تواند عاملی تأثیرگذار بر نحوه عملیاتی نمودن ایده و راهکارهای نوآوران باشد. از سوی دیگر عامل سن کارکنان می‌تواند علاوه بر تاثیرگذاری بر کشف فرصت‌های بهبود در سازمان، عاملی تأثیرگذار در تشویق و حمایت از ایده‌های تولید شده باشد که با توجه به تأثیر منفی آن، با افزایش سن میزان حمایت کاهش می‌یابد. لذا همانگونه که هپساری و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند، گروه‌های سنی مختلف می‌توانند واکنش‌های متفاوتی در مواجهه با رفتار نوآوران از خود بروز دهند.

### نتایج کاربردی

همانگونه که بیان شد، رفتار نوآوران کارکنان یکی از دارایی‌های مهم در سازمانهای کنونی است و شاخصی کلیدی و اساس عملکرد شرکت‌ها محسوب می‌شود که نه تنها منجر به به خلق ارزش بیشتر برای سازمان‌ها شده (Nangoy, Hamsal, Setiadi, & Pradipto, 2019) بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا در

محیط‌های تجاری پویا رشد کنند. مطالعات نشان می‌دهند تقاضا برای نوآوری، فشارهای مداومی را به سازمان‌ها در تهییج IWB ایجاد می‌کند از طرفی تصمیم برای تولید یا به کارگیری نوآوری، تا حد زیادی به ویژگی‌های کارکنان سازمان‌ها وابسته بوده و پیاده‌سازی آن نیز بدون وجود تعهد و اعتقاد کارکنانش نسبت به نوآوری امکان‌پذیر نیست. لذا در این مطالعه ویژگی‌های افراد و به‌طور خاص سبک‌شناختی تصمیم‌گیری کارکنان به سبب ارتباط تنگاتنگ رفتار نوآورانه با تصمیم‌گیری و بینش حل مسئله موردبررسی قرار گرفت تا بتوان از طریق کشف ارتباط میان این سبک‌شناختی و رفتار نوآورانه، زمینه لازم برای بروز رفتار نوآورانه را مهیا نمود. وجود ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و خلاقیت (شامل کشف و تولید ایده نوآورانه) نشان می‌دهد سبک تصمیم‌گیری کارکنان نقش مهمی در بروز خلاقیت آن‌ها در سازمان ایفا می‌کند به‌طوری که کشف ایده از ویژگی‌های مهم کارآفرینان سازمانی نیز تلقی می‌شود. (Martiaarena, 2013) لذا امتیاز بالا در تمامی جنبه‌های سبک تصمیم‌گیری کارکنان شامل اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین می‌تواند منجر به بروز خلاقیت بیشتر در سازمان‌ها گردد که این موضوع برای سازمان‌ها یا واحدهایی که نیازمند کشف و تولید ایده بیشتر هستند لازم است مدنظر قرار گیرد. همچنین از آنجایی که اصالت بیشترین ارتباط را با تولید ایده دارد، لذا کارمندانی با تعداد ایده‌های بیشتر (افراد طیف نوآور در مدل کرتون)، مهم‌ترین بازوی سازمان در بخش تولید ایده محسوب می‌شوند.

از سوی دیگر بررسی اجزای سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه ارتباط قوی میان سازگاری و کشف ایده را گزارش می‌دهد. بدین معنا که هراندازه میزان پیروی از قوانین و انطباق با محیط کاری در سازمان افزایش یابد میزان جستجو یا کشف راهکار برای توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای فعلی نیز بیشتر خواهد بود؛ بنابراین عواملی مانند سال‌های خدمت و یا هویت سازمانی که ارتباطی مستقیم با میزان سازگاری با قوانین در سازمان‌ها دارند نه تنها باعث کاهش نوآوری در سازمان نیستند بلکه می‌توانند در فاز کشف ایده و راهکار عاملی مفید تلقی شوند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد سازمان‌ها برای افزایش میزان انطباق‌پذیری لازم است به قوانین حاکم در سازمان‌ها نیز توجه داشته باشند چرا که بنا به نتایج، عدم وجود قوانین دست و پاگیر نیز که خود عاملی مهم در افزایش میزان سازگاری با قوانین است می‌تواند باعث افزایش امکان کشف راهکار و ایده‌های نوآورانه در سازمان تلقی شود. تحقیقات نیز نشان می‌دهد کاهش ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراسی در سازمان‌ها با تولید ایده گروهی دارای ارتباط است.

همچنین ارتباط میان اصالت و سازگاری با قوانین در سبک تصمیم‌گیری با حمایت از ایده نشان می‌دهد برای ترویج ایده‌های نوآورانه و عدم مواجهه با مقاومت در پیاده‌سازی آن، لازم است سازمان به‌طور مداوم

در معرض ایده‌های فراوان ایده پردازان قرار داشته و از طرفی با توجه به ارتباط قدرتمند میان سازگاری با قوانین و حمایت از ایده، لازم است از حضور کارکنانی استفاده شود که بیشترین انطباق و وابستگی را با سازمان دارند تا در کنار قانونمندی، بیشترین حمایت را از ایده‌های سازمانی داشته باشند. در اینجا می‌توان به نقش مدیران با تجربه سازمانی پی برد که می‌توانند با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری، نقشی مهم در حمایت از ایده‌ها در سازمان ایفا نمایند. در ادبیات نیز به نقش شخصیت و نگرش مدیران به عنوان عاملی کلیدی و محرک فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمانی (Bouchard & Basso, 2011) اشاره شده است. به همین ترتیب در بررسی ارتباط میان مدیران و کارمندان، مشخص شده که رهبری تحول آفرین دارای ارتباطی مثبت با بروز رفتار نوآورانه سازمانی است. (Moriano et al., 2014) از سوی دیگر این میزان توجه بیشتر به جزییات و یا کارایی است که می‌تواند به پیاده‌سازی ایده‌ها در سازمان منجر شود. همچنین وجود ارتباط قوی میان سازگاری با قوانین و پیاده‌سازی ایده نشان می‌دهد، صرفاً کشف فرصت و تعدد ایده (نوآوران در مدل کرتون) نمی‌تواند منجر به بروز نوآوری در سازمان گردد بلکه کارمندانی با میزان کارایی و احترام به قوانین بیشتر (سازگاران در مدل کرتون) هستند که به پیاده‌سازی ایده‌ها در سازمان کمک می‌کنند. از سوی دیگر سمت سازمانی افراد در سازمان‌ها تنها عامل مؤثر بر ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی ایده است. لذا به نظر می‌رسد به منظور اجرایی شدن ایده‌های نوآورانه لازم است تصمیم‌گیری در تمامی سطوح سازمانی جریان داشته باشد. این یافته بر تأثیر ارتباطات سازمانی (عوامل سازمانی) بر پیاده‌سازی ایده‌ها تأکید دارد.

بنابراین نتایج نشان می‌دهد در بررسی ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه کارمندان، در بعد فردی سبک تصمیم‌گیری نقش مهمی در بروز خلاقیت کارکنان دارد. همچنین اصالت با تولید و پیاده‌سازی ایده کارکنان در ارتباط بوده و سازگاری با قوانین در سازمان‌ها نقشی مهمی در کشف، حمایت و اجرایی نمودن ایده‌های نوآورانه دارد. همچنین ویژگی‌های سن، سمت سازمانی و تحصیلات نیز بر شدت ارتباط سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه کارکنان تأثیرگذار است. مطابق با آنچه از نتایج حاصل می‌شود، در کنار ویژگی‌های فردی لازم است در بروز رفتار نوآورانه به نقش عوامل سازمانی از قبیل قوانین و فرآیندهای حاکم بر سازمان‌ها و مدیریت سرمایه‌های انسانی (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015) عوامل تشویقی و حمایتی و نقش‌های رهبری (Choi, Kim, Ullah, & Kang, 2016; Miao, 2018) و همچنین جو و فرهنگ سازمانی (Ibrahim et al., 2018) و همچنین اثرات منفی فضای کاری مانند استرس‌های شغلی و یا ناامنی شغلی (Van Hootegem, Niesen, 2018) را در نظر بگیرد.

(De Witte, 2019) بر نوآوری نیز توجه نمود و در ادامه نقش ترکیبی از عوامل فردی و سازمانی را در بروز رفتار نوآورانه کارکنان در نظر گرفت (Alfy & Naithani, 2021; Yu, Zheng, Wang, Dai, & Yan, 2018)

### محدودیت‌ها و مطالعات آتی

در این پژوهش در میان رویکردهای مختلف جهت تبیین گرایش شناختی و سبک خلاقیت کارکنان در حل مسئله از نظریه سازگاری-نوآوری که توسط Kirton (۱۹۷۶, ۱۹۷۷, ۱۹۸۹, ۲۰۰۴) ارائه شده استفاده گردید که سنجه مربوطه (KAI) یکی از بیشترین سنجه‌های مورد استفاده در حوزه کسب و کار بوده و از روایی بالایی برخوردار است. در پژوهش‌های آتی می‌توان از سایر مدل‌های معتبر ارائه شده مرتبط با رفتارهای پیچیده مانند سبک یادگیری بهره‌گیری نمود.

همچنین مطالعات قبلی از عدم وجود همبستگی در نتایج حاصل از ابعاد تصمیم‌گیری (شامل اصالت، کارایی و سازگاری با قوانین) دلالت دارند و تحقیقات مختلف یافته‌های متفاوتی را ارائه داده‌اند. در این پژوهش نیز عدم همبستگی مشاهده می‌شود؛ چراکه اثبات شد میان ۳ بعد سبک تصمیم‌گیری با خلاقیت ارتباط برقرار است و از طرفی ارتباطی میان کارایی با عنصر حمایت از ایده و اصالت با پیاده‌سازی ایده برقرار نیست. لذا لازم است مطالعات بیشتری در بررسی این ابعاد صورت پذیرد.

از سوی دیگر بنا به مطالعات در میان دو روند مطالعاتی مشاهده شده حول موضوع سنجش رفتار نوآورانه کاری، شامل سنجش رفتار کاری نوآوری و بررسی پیشران‌های آن بوده است که عمده مطالعات به تحقیق درباره پیشران‌های رفتار کاری نوآورانه انجام شده و همچنین اجماعی در نحوه اندازه‌گیری این مفهوم وجود ندارد. لذا لازم است تحقیقات آتی این مهم را مدنظر داشته و مطالعات بیشتری به‌منظور شناخت و اندازه‌گیری آن اختصاص داده شود.

در این تحقیق ارتباط میان سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه در سازمانی بالغ بر ۱۸۰۰ نفر پرسنل و فعال در حوزه فناوری اطلاعات انجام شد. حال آنکه مرور ادبیات حاکی از آن است که مطالعات موجود در این حوزه ممکن است بسته به صنایع درگیر و در کشورهای مختلف بسته به زمینه‌های فرهنگی مختلف، متفاوت باشد. لذا لازم است تحقیقات بیشتری در سایر حوزه‌ها و در کشورهای مختلف دنیا با توجه به تنوع فرهنگی آن‌ها صورت پذیرد، تا تعمیم نتایج و ساخت نظریه با دقت بیشتری انجام گردد.

در این تحقیق بعد فردی رفتار نوآورانه لحاظ گردید؛ از این رو تاثیرگذاری سبک‌شناختی تصمیم‌گیری به‌عنوان ماهیت مستقل بر روی رفتار نوآورانه مورد سنجش قرار گرفت. حال آنکه ادبیات موجود عوامل

گوناگون فردی و سازمانی را در بروز رفتارهای نوآورانه دخیل می‌دانند. این درحالی است که همچنان ارتباط میان ارتباط عوامل فردی و سازمانی با بروز رفتار نوآورانه به صورت دقیق مشخص نیست؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی نقش ترکیبی از عوامل فردی و سازمانی بر بروز رفتار نوآورانه مورد تحلیل قرار گیرد.

از محدودیت‌های این پژوهش نیز می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- عدم دسترسی به پیشینه و ادبیات کافی و مرتبط به صورت مستقیم در خصوص موضوع پژوهش به سبب جدید بودن موضوع؛

عدم امکان تعمیم نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها؛ چراکه تحقیق حال حاضر تنها در میان کارکنان یک سازمان دانش‌بنیان و فعال در زمینه فناوری اطلاعات (به عنوان مورد مطالعه) انجام شده است و ممکن است قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها را نداشته باشد.

### References

- Aldahdouh, T. Z.; Korhonen, V., & Nokelainen, P. (2019). What contributes to individual innovativeness? A multilevel perspective. *International Journal of Innovation Studies*, 3(2), 23-39.
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 1-38.
- Alfy, S. E., & Naithani, P. (2021). Antecedents of innovative work behaviour: a systematic review of the literature and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 1-19.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5): Harvard Business School Boston, MA.
- Amo, B. W. (2006). What motivates knowledge workers to involve themselves in employee innovation behaviour? *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(1-2), 160-177.
- Anderson, N.; Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods: A synopsis approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(5471), 1-8.

Armstrong, S. J.; Cools, E., & Sadler-Smith, E. (2012). Role of cognitive styles in business and management: Reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238-262.

Armstrong, S. J., & Mahmud, A. (2008). Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 189-208.

Bagozzi, R. P., & Foxall, G. R. (1995). Construct validity and generalizability of the Kirton Adaption-Innovation Inventory. *European journal of personality*, 9(3), 185-206.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly*, 15(1), 103-121.

Batra, S., & Vohra, N. (2016). Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness. *Management Research Review*.

Bawuro, F. A.; Shamsuddin, A.; Wahab, E., & Usman, H. (2019). Mediating role of meaningful work in the relationship between intrinsic motivation and innovative work behaviour. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 2076-2084.

Blanka, C. (2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961. doi:10.1007/s11846-018-0277-0

Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Camelo-Ordaz, C.; Fernández-Alles, M.; Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513-535.

Chang, Y.-Y., & Chen, M.-H. (2013). *Innovative cognitive style, proactive personality and employee creativity: The moderating effects of work discretion and time pressure*. Paper presented at the 2013 Proceedings of PICMET'13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET).

Chen, M.-H.; Chang, Y.-Y., & Chang, Y.-C. (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 98, 1-12.

Choi, S. B.; Kim, K.; Ullah, S. E., & Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*.

Cools, E.; Armstrong, S. J., & Verbrigghe, J. (2014). Methodological practices in cognitive style research: Insights and recommendations from the field of business and psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 627-641.

Cunningham, R. (1999). The Kirton Adaptation--Innovation Inventory.

Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2019). A Self-Report Measure of Productive Thinking in Solving Insight Problems. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 97-108.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*.

De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(02), 189-212.

Dorenbosch, L.; Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.

Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative science quarterly*, 654-681.

Goepel, M.; Hölzle, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). Individuals' innovation response behaviour: A framework of antecedents and opportunities for future research. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 412-426.

Goldsmith, R. E., & Foxall, G. R. (2003). The measurement of innovativeness. *The international handbook on innovation*, 5, 321-330.

Griffin, M. A.; Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416.

Hapsari, C.; Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The influence of generational diversity management and leader-member exchange on innovative work behaviors mediated by employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125-139.

Harrison, D. A.; Price, K. H.; Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British journal of management*, 5(1), 53-71.

Hee Kim, K. (2006). Is creativity unidimensional or multidimensional? Analyses of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 251-259.

Howell, J. M.; Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*, 20(5), 641-661.

Hu, M.-L. M.; Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

Hurt, H. T.; Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.

Ibrahim, H. I.; Mohamad, W. M. W., & Shah, K. A. M. (2018). Organizational innovative climate as a predictor of innovative behaviour among engineers in the electrical and electronic manufacturing industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 1-14.

Isaksen, S. G., & Puccio, G. J. (1988). Adaption-innovation and the Torrance Tests of Creative Thinking: The level-style issue revisited. *Psychological Reports*, 63(2), 659-670.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.

Janssen, O.; Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.

Johnson, R. H. (1978). Individual Styles of Decision Making: A Theoretical Model for Counseling. *Personnel and Guidance Journal*, 56(9), 530-536.

Kessel, M.; Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of applied psychology*, 61(5), 622.

Kirton, M. J. (1977). Adaptors and innovators and superior-subordinate identification. *Psychological Reports*, 41(1), 289-290.

Kirton, M. J. (1977). Kirton Adaptation-Innovation Inventory [Research edition]. London: National Federation for Educational Research

Kirton, M. J. (1989). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem-solving*: Routledge.

Kirton, M. J. (2004). *Adaption-innovation: In the context of diversity and change*: Routledge.

Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*.

Knight, D., & Randall, R. M. (2005). Editors' letter. *Strategy & Leadership*, 33(1). doi:10.1108/sl.2005.26133aaa.001

Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(3), 431-446.

Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological bulletin*, 133(3), 464.

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.

Kundu, A., & Roy, D. D. (2016). INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR OF SCHOOL TEACHERS: ROLE OF BELIEF FOR INNOVATION AND PERSONALITY PATTERNS. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 5(1).

Larson, M. (2011). Innovation and creativity in festival organizations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3-4), 287-310.

Li, D.; Zheng, M.; Cao, C.; Chen, X.; Ren, S., & Huang, M. (2017). The impact of legitimacy pressure and corporate profitability on green innovation: Evidence from China top 100. *Journal of Cleaner Production*, 141, 41-49.

Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Liu, Z.; Ge, L., & Peng, W. (2016). How organizational tenure affects innovative behavior? The role of culture difference and status determinants. *Nankai Business Review International*.
- Lomberg, C.; Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2017). Different styles for different needs—The effect of cognitive styles on idea generation. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 49-59.
- Lowe, E., & Taylor, W. (1986). Creativity in life sciences research. *R&D Management*, 16(1), 45-61.
- Madrid, H. P.; Patterson, M. G.; Birdi, K. S.; Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: a multilevel and interactional model. *Journal of organizational behavior*, 35(2), 234-256.
- Mariz-Pérez, R. M.; Teijeiro-Álvarez, M. M., & García-Álvarez, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de economía*, 35(98), 68-76.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.
- Masalimova, A. R.; Mikhaylovsky, M. N.; Grinenko, A. V.; Smirnova, M. E.; Andryushchenko, L. B.; Kochkina, M. A., & Kochetkov, I. G. (2019). The interrelation between cognitive styles and copying strategies among student youth. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 15(4), em1695.
- Messick, S. (1976). Personality consistencies in cognition and creativity. *Individuality in learning*, 4, 22.
- Miao, Q.; Newman, A.; Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Miron-Spektor, E.; Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740-760.
- Miron, E.; Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Moriano, J. A.; Molero, F.; Topa, G., & Mangin, J.-P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.

Nangoy, R.; Hamsal, M.; Setiadi, N. J., & Pradipto, Y. D. (2019). The roles of employee work well-being on innovative work behaviour mediated by organisational commitment. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(3), 314-327.

Nosal, C. S. (1990). Psychologiczne modele umyslu [Psychological models of mind]. Warsaw, Poland: PWN.

Nguyen, T.; Tran, N.; Doan, X., & Nguyen, H. (2020). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees. *Management Science Letters*, 10(1), 53-62.

Oussi, R., & Chtourou, W. (2020). Social capital dimensions and employee creativity: Does cognitive style matter? *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Parzefall, M.-R.; Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish journal of business economics*, 2(08), 165-182.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*: Berrett-Koehler Publishers.

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Psycinfo. (2020). Retrieved from

apa:<https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo>

Puccio, G., & Grivas, C. (2009). Examining the relationship between personality traits and creativity styles. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 247-255.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (3rd ed.). New York, NY, USA: The Free Press

Ruble, T. L., & Cosier, R. A. (1990). Effects of cognitive styles and decision setting on performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 46(2), 283-295.

Sadler-Smith, E., & Badger, B. (1998). Cognitive style, learning and innovation. *Technology analysis & strategic Management*, 10(2), 247-266.

Saha, S., & Sharma, R. (2020). The impact of leaders' cognitive style and creativity on organizational problem-solving. *Benchmarking: An International Journal*.

- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference? *Journal of Economics & Management*, 32, 75-101.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*: Edward Elgar Publishing.
- Shanker, R.; Bhanugopan, R.; Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Sinha, N., & Srivastava, K. B. (2013). Association of personality, work values and socio-cultural factors with intrapreneurial orientation. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 97-113.
- Siregar, Z. M. E.; Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327.
- Sparrow, P., & Hodgkinson, G. P. (2002). The competent organisation: A psychological analysis of the strategic management process.
- Streufert, S., & Nogami, G. Y. (1989). Cognitive style and complexity: Implications for I/O psychology.
- Strobl, A.; Matzler, K.; Nketia, B. A., & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*, 14(4), 809-844.
- Subotic, M.; Maric, M.; Mitrovic, S., & Mesko, M. (2018). Differences between adaptors and innovators in the context of entrepreneurial potential dimensions. *Kybernetes*.
- Thurlings, M.; Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
- Tullett, A. D. (1997). Cognitive style: Not culture's consequence. *European Psychologist*, 2(3), 258.
- Tullett, A. D., & Kirton, M. J. (1995). Further evidence for the independence of Adaptive-Innovative (AI) cognitive style from national culture. *Personality and Individual Differences*, 19(3), 393-396. Urbano, D., &

Turró, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in (ex) ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 379-396.

Van Hootegeem, A.; Niesen, W., & De Witte, H. (2019). Does job insecurity hinder innovative work behaviour? A threat rigidity perspective. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 19-29.

Wang, H.; Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in psychology*, 9, 2223.

West, M. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Vol. 2. In: London: Sage.

Williamson, J. M.; Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.

Witkin, H. A.; Moore, C. A.; Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1977). Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *Review of educational research*, 47(1), 1-64.

Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*.

Wu, C.-H.; Parker, S. K.; & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534.

Yi, M. Y.; Fiedler, K. D., & Park, J. S. (2006). Understanding the role of individual innovativeness in the acceptance of IT-based innovations: Comparative analyses of models and measures. *Decision Sciences*, 37(3), 393-426.

Yu, M.-C.; Zheng, X.-T.; Wang, G. G.; Dai, Y., & Yan, B. (2018). When does motivation to learn reduce innovative behavior? An examination of mediated-moderation model. *Baltic Journal of Management*.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Zhu, H.; Djurjagina, K., & Leker, J. (2014). Innovative behaviour types and their influence on individual crowdsourcing performances. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440015.



## Research Article



Vol. 14, No. 2, 2023, p. 42 - 83

**Identifying the Antecedents and Consequences of Cyberloafing by Meta-synthesis and Fuzzy Delphi****M. Tehrani<sup>1\*</sup>, Y. Vakili<sup>2</sup>, M. B. Kambarani<sup>3</sup>**

1- Assistant Professor of Organizational Behavior, Kharazmi University

2- Assistant Professor of Human Resource Management, Kharazmi University

3- MS. in Human Resource Management. Kharazmi University

(\*- Corresponding Author Email: [m.tehrani@khu.ac.ir](mailto:m.tehrani@khu.ac.ir))<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79305.1363>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/10/22         | <b>How to cite this article:</b><br>Tehrani, M.; Vakili, Y., & Kambarani, M. B. (2023). Identifying the Antecedents and Consequences of Cyber Loafing by Meta Synthesis and Delphi Methods. <i>Transformation Management Journal</i> , 14(2): 42-83. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79305.1363">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79305.1363</a> |
| Revised: 2023/01/05          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Accepted: 2023/03/05         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Available Online: 2023/03/05 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**1- INTRODUCTION**

The invention of the Internet and the use of this phenomenon in organizations greatly helped business affairs. In addition to the role it can play, it may create major problems for organizations. For example, the Internet can provide an opportunity for employees to engage in non-work-related activities. Although non-work-related tasks were possible for employees before the invention of the Internet (such as reading newspapers, reading books, and talking on the phone), the Internet has increased this possibility by providing new conditions at the workplace. In other words, cyberloafing, a product of the age of communication technology, is an anti-productive deviant behavior against organizational norms that ultimately costs the organization.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Aimed at clarifying the reasons for it, previous studies have been mainly focused on Internet browsing behaviors. Therefore, the current research emphasizes important points such as how cyberloafing occurs, how it spreads, and the consequences of this phenomenon for employees and organizations. This is an important topic for research because of the recent increase in per capita internet usage in the country. Accordingly, the main purpose of the current research is to identify the antecedents and consequences of employees' cyberloafing in the Academic Jihad Organization of Tehran.

## **3- METHODOLOGY**

The current research is an applied study in terms of purpose, and in regards to the method, was a mixed study. In the qualitative phase, a 7-step meta-synthesis method was used to identify the antecedents and consequences of cyberloafing. Qualitative data were gathered from domestic and international databases, which were sampled using the criteria-based purposeful sampling method. Within-subject agreement strategy of two coders was used to determine the reliability of the qualitative data. In the quantitative phase, a multi-stage Fuzzy Delphi technique was used to screen and confirm the findings of the meta-synthesis. In this phase, the statistical population was comprised of the experts of the Tehran Academic Jihad Organization.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

Thirteen basic and 44 primary themes were identified and categorized into three components for antecedents of cyberloafing. Cyberloafing consequences were placed in four categories from 11 basic and 31 primary themes. Then, the fuzzy Delphi method was used to obtain the opinions of experts and specialists to confirm the identified components. The factors of confronting the organization, finding friends, and having few interactions with colleagues were confirmed as antecedents, while the factor of improving work relations was removed due to low importance. The second round of fuzzy Delphi reaffirmed the components of the first round. The antecedents of cyberloafing have been classified into three categories of structural, behavioral, and environmental factors. The negative consequences of cyberloafing were divided into two categories of organizational and personal damage. However, at the same time, the results showed that internet

browsing could sometimes bring positive outcomes for organizations. If cyberloafing happens temporarily during long and exhausting working hours can recover the employees' strength and energy.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The results of the current research indicated that the expansion of social networks, the ease of employees' access to the Internet, and the lack of adequate monitoring and accurate evaluation of employees can increase cyberloafing. However, surfing the Internet during working hours can be a way to escape from the employees' mental conflicts caused by the economic pressures governing society. Moreover, the mismatch of working conditions with the physical and mental characteristics of employees, which is the result of the lack of meritocracy in recruiting employees, can cause a lack of motivation in performing assigned tasks. Another important factor is employees' extremism in cyberloafing, which may be the result of the lack of appropriate socialization or an undesirable organizational culture. On the other hand, the employees' desire to increase information and self-awareness can be considered a positive motive for surfing the Internet during working hours that increases their abilities and creativity. In summary, the research results helping organizations' managers in dealing with employees' cyberloafing are as follows. First, the structural, behavioral, and environmental aspects of cyberloafing can increase managers' awareness of this phenomenon. Second, the cyberloafing consequences are not necessarily harmful to the organization but may lead to personal growth, development, and recovery. Third, managers should examine and analyze the factors affecting this phenomenon in the environment of their own organization based on their employees' emotions and feelings.

**Keywords:** loafing in Organization, Cyberloafing, Non-working Internet

## شناسایی پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی با رویکرد فراترکیب و دلفی فازی

مریم طهرانی\*

استادیار دانشگاه خوارزمی

یوسف وکیلی

استادیار دانشگاه خوارزمی

محمدباقر کمبرانی

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79305.1363>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان جهاد دانشگاهی تهران صورت گرفت. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد از نوع تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی نیز از روش فراترکیب استفاده گردید. به این منظور مطالعات انجام شده در زمینه پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی در بانک‌های اطلاعاتی معتبر طی سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۱ جمع‌آوری و بررسی شد که از میان آن‌ها ۶۸ منبع برای تجزیه و تحلیل نهایی استفاده شدند. در بخش کمی به منظور غربال و تأیید یافته‌های بخش کیفی از روش دلفی فازی بهره برده شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارشناسان خبره و متخصص سازمان جهاد دانشگاهی تهران بودند که ۲۰ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. بر اساس یافته‌های تحقیق پیشایندهای پرسه‌زنی اینترنتی در سه مقوله اصلی عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی و پسایندها در دو مقوله پسایندهای مثبت و پسایندهای منفی شناسایی شدند. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند جهت بهبود مدیریت پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان در محیط سازمان و جلوگیری از نتایج منفی و مخرب آن مؤثر باشد.

**کلیدواژه‌ها:** پرسه‌زنی در سازمان؛ پرسه‌زنی اینترنتی؛ اینترنت غیر کاری.

## مقدمه

امروزه اینترنت و منابع اینترنتی مؤلفه‌های اصلی محیط کار می‌باشند و نقش مهمی در کمک به مشاغل برای کاهش هزینه‌ها، کوتاه کردن زمان چرخه محصول و خدمات مؤثرتر ایفا می‌کنند. در دنیای تجارت امروز کار بدون رایانه و اتصال به اینترنت تقریباً غیرممکن است (Neslihan, 2016). استفاده شخصی یا تفریحی از دستگاه‌های متصل به اینترنت تحت عنوان پرسه زنی اینترنتی<sup>۱</sup> تعریف می‌شود. به بیان دیگر پرسه زنی اینترنتی یعنی استفاده از اینترنت برای فعالیت‌های غیر شغلی به طور گسترده در محیط کار (Wu et al., 2020). توسعه فناوری همانند شمشیری دو لبه عمل می‌کند، درحالی که بسیاری از سازمان‌ها از سیستم‌های الکترونیکی به عنوان ابزار اصلی کار و فرآیندهای ارتباطی استفاده می‌کنند اما برخی کارکنان از این عوامل سوءاستفاده کرده و مدت زمان‌های کاری را با رفتارهای غیر کاری پر می‌کنند؛ زیرا اینترنت به یک بخش ضروری از زندگی کاری آن‌ها تبدیل شده است. تنها آن دسته از افرادی که زمان طولانی مدت را در اینترنت به صورت اختیاری و برای امور شخصی سپری می‌کنند جزء پرسه‌زنان اینترنتی معرفی می‌شوند (Blanchard & Christine, 2008). برخی از پرسه‌زنی‌های اینترنتی مانند ارسال ایمیل، چک کردن سرخط خبرها و... به دلیل اینکه از بعد زمانی کوتاه است می‌تواند کم‌اهمیت یا بی‌ضرر جلوه کند؛ درحالی که انواع دیگری از پرسه‌زنی به دلیل صرف زمانی طولانی می‌تواند مشکلات جدی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد که برای مثال می‌توان به خرید آنلاین، بارگیری موسیقی، بازی آنلاین، پیام‌رسانی در چت روم‌ها و... اشاره کرد. با این توصیف، پرسه‌زنی اینترنتی رفتارکاری ضد تولیدی<sup>۲</sup> است که منجر به انحراف در هنجارهای سازمانی می‌شود و نهایتاً برای سازمان هزینه به بار می‌آورد (Pindek, 2018). عواملی همچون بی‌حوصلگی، بی‌انگیزگی، پایین بودن حجم کار و... می‌تواند زمینه‌ای برای پرسه‌زدن در اینترنت شود و کارکنان بی‌حوصله نیز به عنوان آسیب‌های سازمان شناسایی می‌شوند (Kühnel et al., 2017, Airila et al., 2014). اگرچه تا قبل از اختراع اینترنت هم کارهایی غیر مرتبط با کار برای کارمندان مهیا بوده (مانند روزنامه خواندن، مطالعه کتاب و مکالمات تلفنی) اما اینترنت با فراهم کردن شرایطی که کارمندان از درون محیط کار قابل دسترسی هستند، این امکان را توسعه داده است.

<sup>۱</sup> Cyber Loafing

<sup>۲</sup> Counterproductive Work Behavior (CWB)

در حال حاضر پژوهش‌های بسیاری در حوزه پرسه‌زنی اینترنتی وجود دارد و تمامی پژوهش‌های پیشین به نحوی پرسه‌زنی اینترنتی را تعریف کرده و به ارتباط ابعاد آن مانند ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (Chen, 2011; Ross & Yang, 2011)، شرایط محیطی (Aghaz & Dilchart, 2017; Mercado, Giordano & Kaufmann & Schneider, 2014)، انگیزش (Runing, 2012)، وظایف کاری (Sheikh, 2015)، فرسودگی کارکنان (Mercado et al, 2017; Wu, Mei, Liu & Ogrin, 2020 & Lim, Chen, 2012)، آموزش کارکنان (Sheikh, Aghaz & Mohammadi, 2019) و غیره پرداخته‌اند. تحقیق در رابطه با پرسه‌زنی اینترنتی به چند دلیل حائز اهمیت است: نخست اینکه پرسه‌زنی اینترنتی، هم در تئوری و هم در عمل پدیده‌ای جدید است و امروزه برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دوم اینکه پژوهش‌های گذشته (Weatherbee, 2010; Wagner, 2013; pindek et al., 2018; Cheng, Zhou, Gou & Yang, 2008; Aghaz & sheikh, 2016; Blanchard & Christine, 2008) عمدتاً بر رفتارهای پرسه‌زنی اینترنتی با هدف روشن کردن دلایل بروز آن متمرکز بوده‌اند. لذا این پژوهش تأکید بر مشخص شدن نکات با اهمیتی دارد از قبیل اینکه: پرسه‌زنی اینترنتی چیست، چگونه ایجاد می‌شود، چگونه شیوع پیدا می‌کند و عواقب این پدیده بر روی کارمندان و سازمان‌ها چیست؟

بنابراین پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای ناشی از پرسه‌زنی اینترنتی و همچنین اشاره به رویکردهای مثبت و منفی این پدیده سازمانی، حائز اهمیت است. در این راستا تحقیق حاضر بر آن است که در حوزه پرسه‌زنی اینترنتی هر دو بعد پیشایندها و پیامدها را به‌طور همزمان مورد مطالعه قرار دهد. این پژوهش با بررسی تحقیقات پیشین و استخراج و دسته‌بندی عوامل پیشایندهی و پسایندهی پرسه‌زنی اینترنتی تمامی مقوله‌های مؤثر این حوزه را در خود جای داده است. بر همین اساس هدف اصلی از انجام پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پیامدهای پرسه‌زنی اینترنتی در بین کارکنان سازمان جهاد دانشگاهی تهران است.

## مبانی نظری

### پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان

واژه پرسه‌زنی اینترنتی برای نخستین بار در اخبار روزانه شهر نیویورک، که برگرفته از مقاله تونی کمینز در سال ۱۹۹۵ بود، منتشر گردید. عبارت سایبرلوفینگ (پرسه‌زنی اینترنتی) از دو بخش سایبر به معنای یک فضا که مربوط به دنیای رایانه و اطلاعات است و نخستین بار توسط نویسنده‌ای به نام ویلیام گیسون (۱۹۸۲) ارائه شد و لوفینگ اشاره به شخصی دارد که از زمان در دسترس به‌خوبی استفاده نمی‌کند

و به نحوی آن را هدر می‌دهد، تشکیل شده است؛ بنابراین پرسه‌زنی اینترنتی بیانگر مجموعه‌ای از رفتارها و فعالیت‌های الکترونیکی در محل کار است که یک کارمند درگیر آن‌ها می‌شود و سرپرست ناظر، ارتباط این گونه رفتارها را با شغل در نظر نمی‌گیرد (Koay, Chin-Hooi Soh & Wai Chew, 2017). امروزه با توجه به پیشرفت‌های چشمگیر تکنولوژی شاهد یکسری استفاده‌های ناصحیح از اینترنت، چه در سازمان‌ها و چه خارج از محیط اداری هستیم. این گونه رفتارها و گرایش‌ها بنا به دلایل ساختارهای اجتماعی، فقدان فرهنگ استفاده از تکنولوژی و محیط‌های آنلاینی است که زمینه‌ساز این گونه انحرافات و بی‌نواختی‌ها می‌شوند (Zoghbi, 2007). پیشرفت دستگاه‌های تلفن همراه شخصی این فرصت را به کارکنان داده است تا از آن برای فعالیت‌های غیرمرتبط با کار که تهدیدی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود استفاده نمایند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که عادت‌ها و منبع کنترل بیرونی پیش‌بینی کننده‌هایی برای استفاده شخصی از اینترنت هستند (Jamaluddin, Ahmad, Alias & Simun, 2015)؛ بنابراین پرسه‌زنی اینترنتی یک پدیده جهانی در محیط کار است که گریبان گیر مدیران منابع انسانی شده است. سایبراسلکینگ، سایبربلدینگ و سایبرلوفینگ، اصطلاحات مورد استفاده برای توصیف فعالیت‌هایی است که در زمانی که افراد ظاهراً در محل کار هستند، وقت خود را در اینترنت تلف می‌کنند (Mills, Hu, Beldona & Clay, 2001). به بیان دیگر پرسه‌زنی اینترنتی درگیری با فعالیت‌های غیر کاری است مانند گشت‌وگذار در اینترنت و غیره که در ساعات منظم و مشخص کاری رخ می‌دهد (Khansa, Kuem, Siponen & Kim, 2017). لذا از آن به عنوان پردازش‌های غیر کاری یاد می‌کنند که یک اصطلاح عام و کلی است و شامل هر نوع محاسبات، پردازش‌های بیهوده و پرسه‌زنی می‌شود. مفهوم پردازش‌های بیهوده، استفاده یک کارمند از منابع سازمان برای اهداف شخصی است که مستقیماً با اهداف سازمان در ارتباط نیست و حتی امکان انحراف از اهداف سازمان را دارد (Vitak, Crouse & LaRose, 2011).

پرسه‌زنی اینترنتی یک نوع بدرفتاری سازمانی است که به موجب آن کارکنان وقت خود را در فعالیت‌های غیر کاری در فضای مجازی هدر می‌دهند (Sheikh et al., 2019). بعضی از افراد فضای مجازی را متفاوت از دنیای واقعی می‌پندارند، زیرا گمان می‌کنند که در فضای اینترنت، محتوا و چیزهایی را می‌بینند که در دنیای واقعی برای آن‌ها امکان‌پذیر نبوده یا اینکه با افرادی ملاقات و صحبت می‌کنند که در دنیای واقعی برای آن‌ها میسر نیست. همچنین دسترسی راحت و آسان به اطلاعات، افراد را به تسهیم اطلاعات و یا برقراری ارتباط در فضای اینترنتی تشویق می‌کند و نتیجه این که افراد بیشتر وقت خود را در این فضا سپری می‌کنند (Henle, Kohut & Booth, 2009, Khansa et al., 2017). لازم به ذکر است که پرسه‌زنی

اینترنتی پیش از آنکه توسط کارکنان اتفاق بیفتد، به وسیله رخدادهای زمینه‌ای دیگری با پیامدهای واگرا می‌تواند بروز پیدا کند، به بیان بهتر زمان‌های کاری که کارکنان می‌توانند بنا به سلیقه شخصی به فعالیت‌های غیر کاری اختصاص دهند (Whitty & Carr, 2006). لذا پیامدهای ناشی از این فعالیت‌ها مانند پرسه‌زنی اینترنتی مطرح می‌شود که کاهش بهره‌وری از یکسو و احتمال بهبود و توسعه کارکنان از سوی دیگر است (Van Doorn, 2008).

پرسه‌زنی اینترنتی شامل چهار حالت است: شیوع، جدیت، توجیه و تنظیم که در اطراف دایره‌ای با محوریت پرسه‌زنی اینترنتی قرار می‌گیرند. بیان این چارچوب در سازمان‌ها باعث می‌شود که اهمیت پدیده پرسه‌زنی اینترنتی برای کارکنان تشریح شده و جدی گرفته شود؛ بنابراین با شفاف‌سازی سیاست‌های سازمان می‌توان به تنظیم و تعدیل پدیده مذکور کمک نمود (Selwyn, 2008). سه مشکل عمده که نتیجه پرسه‌زنی اینترنتی است عبارتند از:

۱. استفاده از منابع سازمان صرفاً برای اهداف شخصی
۲. کاهش میزان بهره‌وری و ضررهای مالی
۳. مسئولیت‌های قانونی (حضور کارکنان در چت روم‌ها به‌عنوان نماینده سازمان می‌تواند تبعات قانونی به همراه داشته باشد) (Selwyn, 2008).

پژوهشگران برای راحتی درک رفتار پرسه‌زنی اینترنتی آن را به سه گروه تقسیم‌بندی نموده‌اند. دسته نخست شامل بررسی و مشاهده ایمیل‌ها و مرور وب است که توسط لیم (۲۰۰۲) مطرح شد. دسته دوم شامل بررسی وب‌سایت‌های تعاملی و چت کردن با دوستان تحت فضای وب می‌باشد که توسط بلاو و یانگ (۲۰۰۴) مطرح گردید. نهایتاً دسته سوم شامل تجارت‌های الکترونیکی و تحقیقات شخصی است که توسط ماهاتا نانکون (۲۰۰۴) اعلام گردید. در سال ۲۰۰۵ تحقیقات در این حوزه ثابت کرد که حدود ۸۰٪ از کارکنان در زمان‌های کاری از فضای اینترنت برای سرگرمی بهره می‌برند (Lim & Teo, 2005)؛ اما بهتر است بگوییم گاهی اوقات مردم فعالیت‌های اینترنتی را فقط به‌منظور تعامل با دیگران، کسب اطلاعات در حوزه‌های مختلف و مطالب سرگرم‌کننده دنبال می‌کنند (Sheikh et al., 2019). این در حالی است که برخی محققین (Henle et al., 2009, Runing, 2012) زمینه‌های بروز این پدیده را به عوامل درونی کارکنان مانند ویژگی‌های شخصیتی نسبت می‌دهند و بعضی دیگر از محققین (Prasad, Lim & Chen, )

(2010) به عوامل بیرونی مانند سیاست‌های سازمان و سطح استرس کاری اشاره می‌کنند. پرسه‌زنی اینترنتی شامل دو سطح نیز می‌تواند باشد: پرسه‌زنی جزئی<sup>۱</sup> و پرسه‌زنی جدی<sup>۲</sup>. پرسه‌زنی اینترنتی جزئی شامل ارسال و دریافت ایمیل‌های شخصی در محل کار و همچنین گشت‌وگذار در وب‌سایت‌های خبری و پرسه‌زنی اینترنتی جدی شامل بازدید از وب‌سایت‌های هزینه‌نگاری است (Blanchard & Christine, 2008). در جدول ذیل تعدادی از تعاریف پرسه‌زنی اینترنتی از نظر محققین مختلف ذکر شده است.

جدول (۱): تعاریف پرسه‌زنی اینترنتی

| محقق / سال                  | تعریف پرسه‌زنی اینترنتی                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lim, 2002                   | مجموعه‌ای از فعالیت‌های اینترنتی شامل ارسال و دریافت ایمیل‌های شخصی، گشت‌وگذار در شبکه‌های اجتماعی، بازدید از شبکه‌های خبری و خرید آنلاین.   |
| Anandarajan & Simmers, 2005 | انجام فعالیت‌های غیر مرتبط با کار مانند گشت‌وگذار در اینترنت، بازی آنلاین یا ارسال نامه‌های الکترونیکی شخصی در ساعات کار مشخص.               |
| Taylor, 2007                | سیرکردن در فضای مجازی نوعی رفتار انحراف از کار است که موجب از بین رفتن بهره‌وری سازمانی می‌شود.                                              |
| Lim & chen, 2012            | نوعی بدرفتاری در ساعات کاری است که به‌موجب آن کارکنان وقت خود را در وب‌گردی یا درگیر شدن با فعالیت‌های غیر کاری می‌گذرانند.                  |
| Askew, 2012                 | مجموعه‌ای از رفتارها و فعالیت‌های الکترونیکی در محل کار که یک کارمند درگیر آن‌ها می‌شود به‌ویژه از طریق استفاده از اینترنت.                  |
| Hensel & Kacprzak, 2020     | پرسه‌زنی اینترنتی یک مورد کامل از سوء رفتار کارمند است در مقیاس کوچک که با صرف اوقاتی در یک شبکه اجتماعی، آسیب قابل توجهی به سازمان نمی‌رسد. |

#### رویکرد مثبت

پرسه‌زنی اینترنتی هنگامی که منجر به کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان شود و به نحوی در مقابل پیشرفت سازمان قرار گیرد مضر است؛ اما در مواردی می‌توان پرسه‌زنی اینترنتی را زمینه‌ساز شرایطی معرفی کرد که در نهایت به نفع سازمان تمام می‌شود (Stanton, 2002, Anandarajan & Simmers, 2005). خستگی ناشی از کار یک واکنش حاد فیزیولوژیکی است که در فرد رخ می‌دهد؛ بنابراین پرسه

<sup>1</sup> Minor

<sup>2</sup> Serious

زنی در اینترنت فرصتی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا از نظر روان‌شناختی از کار جدا شوند و به بازیابی سلامت روان خود بپردازند. پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند باعث کاهش استرس کاری شود و در نتیجه باعث بهبود عملکرد کارکنان گردد (Baturay & Toker, 2015)، همچنین می‌تواند منجر به افزایش خلاقیت کارکنان گردد (Anandarajan & Simmers, 2005). پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند باعث افزایش میزان درک و دقت کارکنان از دانش موجود در سازمان شود (Blanger & Slyke, 2002). در مطالعه‌ای نشان داده شد که اغلب کارکنان در حین زمان استراحت کاری از اینترنت برای کارهای شخصی استفاده می‌کنند که اختلالی برای سازمان ایجاد نمی‌کند و چنانچه در این زمان اینترنت در دسترس نباشد با فعالیت‌های غیر کاری دیگر توسط کارکنان تلف می‌شود (Urbaczewski & Jessup, 2002). در برخی تحقیقات نیز چنین استدلال شده است که پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند با استفاده از فرصت‌های تفریحی سازنده منجر به یادگیری بهتر کارکنان شود (Anandarajan & Simmers, 2005, Blanger & Slyke, 2002). در برخی شرایط پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند برای کارکنان و سازمان به‌عنوان عامل مضر معرفی شود؛ اما از جنبه دیگر، پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند منفعی را فراهم کند که با استفاده از فرصت‌های تفریحی سازنده به یادگیری بهتر کارمندان کمک شایانی کند (Kim, Karmen & Young Chong, 2015). کارکنانی که به‌صورت موقت در سازمان‌ها استخدام می‌شوند، ممکن است به‌وسیله پرسه‌زنی اینترنتی مهارت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی و دانش کاری آنان ارتقا پیدا کند و در نتیجه آنان به افرادی مفیدتر و باارزش‌تر در سازمان تبدیل شوند (Henle et al., 2009). به بیان بهتر انجام پرسه‌زنی اینترنتی شبیه به داشتن یک استراحت فیزیکی است که باعث می‌شود ذهن فرد برای مدت‌زمانی از مشغولیت‌هایی که درگیر آن است رهایی پیدا کند و در نهایت منجر به فعال نمودن ذهن ناخودآگاه فرد می‌شود و به وی در رسیدن و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات کمک می‌کند (Lim & Teo, 2005).

### رویکرد منفی

فناوری‌های مدرن سبب تسهیل امور انسان شده و به دنبال آن مزایای بسیاری را برای زندگی فردی و سازمانی با خود به ارمغان آورده است. با این حال، فناوری‌های مدرن با خود اثرات سوء و منفی نیز به همراه داشته است (Mesgariani, Shafiee, Ahmadi & Zare, 2013). رفتار زیانبار، هرگونه رفتاری عمدی است که توسط سازمان برای اجرای منافع مشروع خود مخالف تلقی می‌شود (Vardi & Weitz, 2004). سیستم‌های کامپیوتری و فناوری‌های اطلاعات به‌ویژه اینترنت و راه‌های استفاده از آن، ازجمله مسائل مطرح در دو دهه اخیر می‌باشد. استفاده بیش‌ازحد از اینترنت به‌خصوص به‌کارگیری آن جهت مقاصد

غیرعلمی ازجمله مشکلات فردی و اجتماعی است که رو به افزایش است و منجر به تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان به علت عدم استفاده صحیح و مفید از اینترنت می‌شود (Lim, 2002). ازجمله پیامدهای پرسه‌زنی اینترنتی می‌توان به کاهش دستمزدها به دلیل کاهش بهره‌وری اشاره داشت. علاوه بر این، استفاده شخصی کارکنان از فناوری شرکت می‌تواند منجر به مصرف بی‌رویه منابع شود، که با مسدود نمودن پهنای باند به دلیل انجام پرسه‌زنی اینترنتی عملکرد سیستم نیز از بین می‌رود (Abate, 2005). طی پژوهشی اعلام گردید که بین ۲۰ الی ۳۰٪ از شرکت‌ها، نیروی انسانی خود را به دلیل پرسه‌زنی اینترنتی، دسترسی به سایت‌های غیراخلاقی و سایت‌های قمار و شرط‌بندی اخراج نموده‌اند (Henle et al., 2009). برخی از پژوهشگران (Koay et al., 2017, Aghaz & Sheikh, 2019) نیز، پرسه‌زنی اینترنتی را به‌عنوان یک رفتار، که پیامدهایی از قبیل ناکارآمدی کارکنان، از دست دادن بهره‌وری، مسائل مربوط به آزار و اذیت انسان‌ها و سوءاستفاده کلی از اینترنت می‌باشد شناخته‌اند و همچنین ادعا می‌کنند که استفاده از اینترنت نتایج نامطلوب دیگری همانند از دست دادن مالکیت معنوی، پرونده‌های حقوقی آزار و اذیت جنسی، زبان‌های حاصل از بهره‌وری به دلیل وب گردی بیش‌ازحد، تهدیدات امنیتی و اضافه‌بار پهنای باند شبکه را در بردارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توسعه‌ای است که به‌صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی، باروسو و ویلز (۲۰۰۳) به‌منظور شناسایی پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی استفاده شد. در بخش کیفی جامعه پژوهش را پایگاه‌های داده، مجلات معتبر بین‌المللی و تمامی پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه تشکیل داده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک مدار<sup>۱</sup>، از میان آن‌ها نمونه‌گیری به عمل آمد. براین اساس، محققان با انتخاب موارد غنی از اطلاعات که بینش کاملی نسبت به موضوع پژوهش فراهم می‌آورند، به این مهم دست می‌یابند. به‌این ترتیب، در پژوهش حاضر، نمونه‌ها بر اساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش انتخاب شدند. جستجوی پژوهش‌های قبلی پیرامون پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی تا جایی ادامه یافت که عوامل استخراج شده از مطالعات قبلی تکراری شدند.

<sup>1</sup> Criterion Sampling

لازم به ذکر است پژوهش‌هایی که تحت عنوان منابع مورد استفاده قرار گرفته‌اند، انتشار یافته طی دو دهه اخیر هستند، یعنی بازه زمانی که اینترنت به عنوان یک عامل ارتباطی مهم در سازمان‌ها مطرح گردید؛ بنابراین تمامی پژوهش‌هایی که از سال ۲۰۰۲ (سال انتشار اولین مقاله علمی در رابطه با پرسه‌زنی اینترنتی توسط ویوین (۲۰۰۲)) تاکنون مطالبی در این زمینه ارائه کرده‌اند مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

در نهایت، به منظور تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شد. در بخش کمی، از روش دلفی فازی به منظور دستیابی به اجماع در خصوص مؤلفه‌های مستخرج از بخش کیفی (فرا ترکیب) استفاده شد. در روش دلفی برای غربال و تأیید یافته‌های فراترکیب از تکنیک دلفی فازی چند مرحله‌ای استفاده شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل خبرگان سازمان جهاد دانشگاهی تهران می‌باشند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده گردید. معیارهای انتخاب خبرگان بنا به تعریفی که از خبره در حوزه مذکور به اتفاق نظر رسید شامل کارکنانی است که:

۱) دارای حداقل ده سال سابقه کاری در سمت فعلی باشند (بدین علت که کارمند در سمت خود پس از ده سال سابقه کاری، اشراف کامل به وظایف شغلی دارد).

۲) دارای حداقل مدرک فوق‌لیسانس باشند (بدین علت که کارمندان دارای مدرک تحصیلات بالا در سطوح بالاتر سازمان مشغول به کار می‌باشند و روی موضوع پرسه‌زنی اینترنتی به لحاظ علمی اشراف بیشتری دارند).

۳) جهت انجام فعالیت‌های شغلی خود نیازمند استفاده مستمر و مکرر از اینترنت باشند.

از میان ۲۰ خبره‌ای که انتخاب شدند، تعداد ۱۲ نفر مرد و ۸ نفر زن می‌باشند.

### یافته‌های پژوهش

#### مراحل پژوهش فراترکیب

در راستای هدف تحقیق که شناسایی پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان می‌باشد، مراحل روش فراترکیب به شرح زیر انجام شده است.

#### مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

در این تحقیق شناسایی و گروه‌بندی پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی مورد مطالعه قرار گرفته است. این مقوله از طریق پاسخ‌گویی به سؤالات جدول (۲) حاصل شده است.

جدول (۲): سؤالات پژوهش

| شاخص‌ها                 | سؤال‌های پژوهش                                    | پاسخ‌ها                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| چه چیزی (What)          | پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی کدامند؟   | شناسایی عوامل از طریق پیشینه پژوهش                                          |
| جامعه مورد مطالعه (Who) | جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟ | همه پایگاه‌های علمی قابل استناد                                             |
| محدوده زمانی (When)     | عوامل مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جستجو شدند؟  | از ۲۰۰۲ (انتشار اولین مقاله در این حوزه) تا سال ۲۰۲۱ (سال انجام پژوهش حاضر) |

**مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون**

در نتیجه جستجو و بررسی با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر ۶۸ مقاله و پایان‌نامه مرتبط با واژه‌ها یافت شد. به‌منظور دستیابی به اشباع نظری همه پژوهش‌های منتشر شده از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۱ میلادی بررسی شدند. در سال ۲۰۰۲ برای اولین بار مقاله‌ای با عنوان "روش فناوری اطلاعات برای پرسه‌زنی در کار: پرسه‌زنی اینترنتی، خنثی‌سازی و عدالت سازمانی" توسط ویوین (۲۰۰۲) به چاپ رسید و زمینه را برای انجام پژوهش‌های بعدی در رابطه با پرسه‌زنی اینترنتی در محیط کار فراهم نمود.

**گام سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب**

در این مرحله از تحقیق برای رسیدن به اهداف تعیین شده و گزینش منابع مرتبط با پژوهش، ۱۹۱ پژوهش به دست آمده در مراحل قبلی چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. بخشی از مطالعات به دلیل عنوان (۸۸)، چکیده (۱۴) و محتوای غیرمرتبط (۱۵) حذف شدند و در نهایت ۶۸ مطالعه جهت استخراج پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان باقی ماندند. در میان این مطالعات ۶۲ مقاله و ۶ پایان‌نامه وجود داشت.

**گام چهارم: استخراج اطلاعات متون منتخب**

به این منظور محتوای ۶۸ مقاله و پایان‌نامه انتخابی بررسی شد و فاکتورهایی که به‌عنوان پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی در سازمان شناخته شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت.

**گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب**

در این پژوهش ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین به‌عنوان کد در نظر گرفته شد، سپس به‌صورت مفهومی هر یک از کدها، دسته‌بندی شدند. در نهایت بر اساس تحلیل صورت گرفته به

کممک روش تحلیل محتوا بر روی ۶۸ مطالعه انتخاب شده درمجموع ۳ مقوله، ۱۳ مضمون پایه و ۴۴ مضمون اولیه برای پیشایندهای پرسه‌زنی اینترنتی یافت شد. در جدول (۳) کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با مقوله و مفهوم، به همراه منابع استخراج کدها نشان داده شده‌اند.

پیش از ارائه دسته‌بندی‌های عوامل پیش‌بینی، ابتدا به تشریح مقوله‌ها پرداخته می‌شود.

**عوامل ساختاری:** منظور از عوامل ساختاری مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان آن دسته از مؤلفه‌هایی است که در حوزه فرایندها و سیاست‌های سازمانی شرایطی را ایجاد می‌کند که منجر به بروز رفتارهای پرسه‌زنی در کارکنان می‌شود. سیاست‌های اینترنتی سازمان (همچون سهولت دسترسی به شبکه‌های مجازی در سازمان (Weatherbee, 2010)، سیاست‌های سازمان برای استفاده کارکنان از اینترنت در محیط سازمان (Henle et al., 2009) و سهولت دسترسی به سیستم‌های متصل به اینترنت در محیط کار (Neill, Laplante, 2011) بر تمایل کارکنان به پرسه‌زنی اینترنتی اثرگذار هستند. همچنین ویژگی‌های مشاغل سازمان (نظیر ابهام در وظایف شغلی (RuningSawitri, 2012)، حجم سنگین وظایف (RuningSawitri, 2012) و جایگاه شغلی نامناسب (Cheng, et al., 2020) سبب می‌شود کارکنان جهت رهایی از شرایط نامطلوب و عوامل فشارزای شغلی به پرسه‌زنی در اینترنت و فضای مجازی روی بیاورند. علاوه بر این ضعف در سیستم هدف‌گذاری‌های سازمان (Wagner, 2013) و ناکارآمدی سیاست‌ها و اقدامات حوزه مدیریت منابع انسانی (Cheng et al., 2020; Khansa et al., 2017) نیز تمایل کارکنان به رفتارهای پرسه-زنی اینترنتی را می‌تواند افزایش دهد.

**عوامل رفتاری:** این دسته از عوامل بیانگر ویژگی‌های درونی و رفتارهای فردی و اجتماعی کارکنان است که می‌تواند پیامدهایی ایجاد کند. حالات روان‌شناختی کارکنان (نظیر خستگی در محل کار (Pindek et al., 2018)، بی‌انگیزگی (Mercado et al., 2017) و استرس (Koay, 2018) و فرسودگی شغلی (Aghaz & Sheikh, 2016)، رفتارهای فردی (همچون تمایل به یافتن اطلاعات گوناگون (Aghaz & Sheikh, 2016)، مقابله با سازمان (Lim, 2002) و اعتیاد به اینترنت (Lim, 2002)، تمایل به یافتن دوستان (Aghaz & Sheikh, 2016) و تعاملات کم با همکاران (Mercado et al., 2017) سبب می‌شود کارکنان به سمت رفتارهای پرسه‌زنی در اینترنت روی بیاورند. همچنین ویژگی‌های جمعیت شناختی (نظیر سطح تحصیلات (Hartijasti & Fathonah, 2015)، تجربه کاری (Chen et al., 2011) و جایگاه کارکنان در سلسله‌مراتب سازمانی (Liberian et al., 2011)، ویژگی‌های شخصیتی (نظیر وجدان گرایی (Sheikh et al., 2019) و خودکنترلی کم (Mercado et al., 2017)، نگرش‌های فردی (مشغولیت شغلی کم (Liberian, 2017)

Kaufmann & Schneider, 2011) و سطح پایین رضایت شغلی (Seidman, McKenna & Buffardi, 2011) و بستر اجتماعی و رفتاری سازمان (نامشخص بودن جو کاری (RuningSawitri, 2012)، پرخاشگری در محیط کار (Cheng et al., 2020) و فرهنگ سازمانی نامطلوب (Ugrin, Pearson & Nickle, 2018) نیز بر گرایش کارکنان به پرسه زنی اینترنتی در ساعات کاری و در محیط سازمان اثرگذار است. (Koay, 2018).

**عوامل محیطی:** این دسته عوامل بیانگر عوامل خارج از محیط سازمان می باشد که توانایی اثرگذاری بر رفتارهای سازمانی کارکنان را دارد. در بررسی عوامل محیطی، سعی می گردد فرصت ها و تهدیدهایی که سازمان با آن ها روبه رو می شود شناسایی گردد و هدف اصلی آن است که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب، از فرصت ها بهره برداری نموده یا اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند. فرهنگ ملی (Mercado et al., 2017)، گسترش شبکه های اجتماعی (Sheikh et al., 2016) و پایین آمدن کیفیت زندگی و فشارهای اقتصادی (Bamberger & Mashloun, 2014) سبب می شود کارکنان سازمان بیشتر به پرسه زنی اینترنتی در سازمان روی بیاورند.

جدول (۳): عوامل پیشابندی پرسه زنی اینترنتی

| پیشایندهای پرسه زنی اینترنتی |                           |                                                         |                              |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| شماره                        | مضمون پایه                | پیشایندها                                               | منبع                         |
| عوامل سازمانی                | سیاست های اینترنتی سازمان | سهولت دسترسی به شبکه های ارتباطی در سازمان              | weatherbee (2010)            |
|                              |                           | سیاست های سازمان در استفاده از اینترنت                  | Henle et al., (2009)         |
|                              |                           | سهولت در دسترسی به دستگاه های متصل به اینترنت در سازمان | Neill et al., (2011)         |
|                              | ویژگی های شغل             | ابهام در وظایف شغلی                                     | Runing (2012)                |
|                              |                           | جایگاه شغلی نامتناسب                                    | Cheng et al., (2020)         |
|                              |                           | وظایف شغلی سنگین                                        | Runing (2012)                |
|                              | اهداف سازمانی             | عدم همسویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان                | Wagner (2013)                |
|                              |                           | انگیزشی نبودن اهداف سازمان                              | Hartijasti & Fathonah (2015) |

| پیشایندهای پرسه‌زنی اینترنتی                                                                                          |                                     |                             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| منبع                                                                                                                  | پیشایندها                           | مضمون پایه                  | ع            |
| Cheng et al., (2020)                                                                                                  | کاهش سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی   | اقدامات مدیریت منابع انسانی |              |
| Sheikh et al., (2019)                                                                                                 | عدم توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان |                             |              |
| Runing (2012)                                                                                                         | ابهام در معیارهای ارزیابی عملکرد    |                             |              |
| Lim & Chen (2012), Yavuz, Onur & Dursun (2017), Cheng et al., (2020), Khansa, Barkhi, Ray & Davis (2017),             | عدم اجرای عدالت سازمانی             |                             |              |
| Pindek et al., (2018); Quinones & Griffiths (2019)                                                                    | خستگی در محل کار                    | حالات روان‌شناختی           | عوامل رفتاری |
| Koay (2018); Koay et al., (2017); König & guardia (2014); Cheng et al., (2020) Blanchard & Christine (2008)           | افزایش استرس شغلی                   |                             |              |
| Hardiani, Ahardja & Yuniawan (2018); Aghaz & Sheikh (2016); Cheng et al., (2020); König & Guardia (2014); Koay (2018) | افزایش فرسودگی شغلی                 |                             |              |
| Kaufmann & Schneider (2014); Mercado et al., (2017)                                                                   | عدم انگیزه کاری                     |                             |              |
| Aghaz & Sheikh (2016)                                                                                                 | تمایل به یافتن اطلاعات گوناگون      |                             |              |
| Lim (2002)                                                                                                            | اعتیاد به اینترنت                   | رفتارهای فردی               |              |

| پیشایندهای پرسه‌زنی اینترنتی                                                                                  |                               |                        |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| منبع                                                                                                          | پیشایندها                     | مضمون پایه             | ع |
| Yasar & Yurdugul (2013)                                                                                       | میزان تحصیلات                 | ویژگی‌های جمعیت شناختی |   |
| Aghaz & Sheikh (2016)                                                                                         | تجربه کاری                    |                        |   |
| Mercado et al., (2017)                                                                                        | جایگاه کارکنان در سلسله‌مراتب |                        |   |
| Hartijasti & Fathonah (2015), Chen et al., (2011)                                                             | درگیری شغلی                   | نگرش‌های فردی          |   |
| Chen et al., (2011), Hartijasti & Fathonah (2015)                                                             | عدم رضایت شغلی                |                        |   |
| Liberman et al., (2011)                                                                                       | ابهام در محیط کاری سازمان     | بستر اجتماعی سازمان    |   |
| Liberman et al., (2011)                                                                                       | پرخاشگری در محیط کار          |                        |   |
| Kaufmann & Schneider (2014)                                                                                   | فرهنگ سازمانی نامطلوب         |                        |   |
| Runing (2012)                                                                                                 | خودکنترلی                     | ویژگی‌های شخصیتی       |   |
| Stephanie et al., (2019)                                                                                      | وجدان گرایی                   |                        |   |
| Liberman et al., (2011); Blanchard & Christine, (2008), Lim & Teo, (2005), Abate (2005), Ugrin et al., (2018) | درون گرایی                    |                        |   |
| Restubog et al., (2011); Vitak et al., (2011); Tanriverdi & Karaca, (2018); Mercado et al., (2017)            | افزایش خودآگاهی               |                        |   |
| Kim et al., (2015); Sheikh et al., (2019)                                                                     | اعتماد به نفس کم              |                        |   |

| پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی                                               |                                                                  |                              |           |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|
| منبع                                                                      | پسایندها                                                         | مضمون پایه                   | ع.ف.ب.    |
| Lim & Teo (2005);<br>Karau & Williams<br>(2014); Sheikh et al.,<br>(2019) | عزت نفس کم                                                       |                              |           |
| Mercado et al., (2017)                                                    | فاصله قدرت زیاد                                                  | فرهنگ ملی                    | فرهنگ ملی |
| Mercado et al., (2017)                                                    | فردگرایی زیاد و جمع‌گرایی کم                                     |                              |           |
| Mercado et al., (2017)                                                    | مردگرایی کم و زن‌گرایی زیاد                                      |                              |           |
| Mercado et al., (2017)                                                    | اجتناب از عدم اطمینان زیاد                                       |                              |           |
| Mercado et al., (2017)                                                    | کم‌توجهی به چشم‌اندازهای بلندمدت و<br>افراط در افق‌های کوتاه‌مدت |                              |           |
| Mercado et al., (2017)                                                    | افراط‌گرایی زیاد                                                 |                              |           |
| Aghaz & Sheikh<br>(2016)                                                  | گسترش شبکه‌های اجتماعی                                           | گسترش<br>شبکه‌های<br>اجتماعی |           |
| Bamberger &<br>Mashloun (2014)                                            | فشارهای اقتصادی                                                  | عوامل اقتصادی                |           |

### پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی

بر اساس تحلیل صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا بر روی ۶۸ مطالعه انتخاب شده در مجموع ۲ تم، ۴ مقوله، ۱۱ مضمون پایه، ۳۱ مضمون اولیه نیز برای پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی یافت شد. لذا قبل از بررسی عوامل پسایندی در زمینه پرسه‌زنی اینترنتی باید مقوله‌ها را تعریف کنیم.

**پسایندهای مثبت:** علی‌رغم اینکه پرسه‌زنی اینترنتی بیشتر به‌عنوان یک آسیب رفتاری در محیط سازمان شناخته شده اما می‌تواند در شرایطی نیز پیامدهای مثبتی را به همراه داشته باشد این امر بستگی به میزان کنترل و شدت بروز این رفتار در سازمان دارد (Zoghbi, 2007). نتایج حاصل از بررسی ادبیات پژوهش نشان داد پرسه‌زنی اینترنتی تا حدی می‌تواند پسایندهای مثبتی در زمینه‌هایی همچون رشد و توسعه فردی (بهبود عملکرد (Zoghbi, 2007)، بهبود رشد و یادگیری کارکنان (Blanchard & Christine, 2008, )

Trepte & Reinecke, 2013) و بازیابی کارکنان (نظیر بهبود روحیه (Lim, 2013, Trepte & Reinecke, 2013, Lim, 2012) و نگرش شغلی (Lim, 2006) ایجاد کند.

**پسایندهای منفی:** در ادبیات پژوهش پرسه‌زنی اینترنتی بیشتر به عنوان یک رفتار انحرافی و مخرب سازمانی شناخته شده که می‌تواند تبعات منفی متعددی را برای سازمان و کارکنان ایجاد کند (Anandarajan & Simmers, 2005). این نوع رفتار آسیب‌هایی را برای سازمان (همچون افزایش هزینه‌های سازمان (Conlin, 2013) و تخریب فرهنگ سازمانی (Sheikh et al, 2015) و برای کارکنان همچون فرسودگی (Wu et al., 2020, Simmers, 2004)، تضعیف عملکرد (Foster, 2001; Weatherbee, 2010) و نگرش‌های فردی (Sheikh et al., 2015) به همراه دارد که می‌تواند آینده کارمندان و سازمان را تحت الشعاع قرار دهد.

**جدول (۴): عوامل پسایندی پرسه‌زنی اینترنتی**

| پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی                                                                                                                                            |                     |                     |                  |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|----------------|
| منبع                                                                                                                                                                   | پسایندها            | مضمون اولیه         | مضمون پایه       | ع              |
| Kim( 2018)                                                                                                                                                             | افزایش سطح بهره‌وری | بهبود عملکرد        | رشد و توسعه فردی | پسایندهای مثبت |
| Lim & Chen (2012)                                                                                                                                                      | افزایش سطح عملکرد   |                     |                  |                |
| Zoghbi (2007)                                                                                                                                                          | افزایش خلاقیت       |                     |                  |                |
| Stanton ( 2002), Anandarajan & Simmers (2005), Blanger & Slyke (2002), Quinones & Griffiths (2019), Lim (2006), Trepte & Reinecke (2013), Blanchard & Christine (2008) | افزایش یادگیری      | بهبود رشد و یادگیری |                  |                |
| Blanchard & Christine (2008), Blanger & Slyke (2002), Anandarajan & Simmers (2005), Stanton (2002)                                                                     | کاهش استرس کارکنان  | بهبود روحیه         | بازیابی کارکنان  |                |

| پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                   |                         |            |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------|-------|
| منبع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | پسایندها                          | مضمون اولیه             | مضمون پایه | نتیجه |
| Ten Brummelhuis & Bakker (2012), Anandarajan & Simmers (2005), Quinones & Griffiths (2019), Lim (2006), Trepte & Reinecke (2013), Stanton (2002), Lim & Chen (2009), Lim & Chen (2012), Khansa et al., (2017), Lim et al., (2007), Zoghbi (2007), Blanchard & Christine (2008), Aghaz & Sheikh (2016), Baturay & Toker (2015) | افزایش روحیه کارکنان              |                         |            |       |
| Lim & Chen (2012)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | کاهش رفتارهای انحرافی             | بهبود رفتارهای شغلی     |            |       |
| Aghaz & sheikh (2015)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | تنوع در فعالیت‌های روزمره         |                         |            |       |
| Lim & Chen (2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | افزایش رضایت شغلی                 | بهبود نگرش شغلی         |            |       |
| Wu et al., (2020), Liberman et al., (2011), Whitty & Carr (2006), Weatherbee (2010), Chen & Yang (2020)                                                                                                                                                                                                                       | اتلاف منابع سازمانی               |                         |            |       |
| Neill et al., (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | افزایش سطح هزینه‌های سازمان       | افزایش هزینه‌های سازمان |            |       |
| Weatherbee (2010), Chen & Yang (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | از بین رفتن مزیت رقابتی سازمان    |                         |            |       |
| Alvani, Zarei Mtin & Fakheri Kozekanan (2015)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | مشکلات قانونی برای سازمان         |                         |            |       |
| Blanger & Slyke (2002)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | تضعیف محیط یادگیری                | تخریب فرهنگ سازمانی     |            |       |
| Sheikh et al., (2015)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | شکل‌گیری هنجارهای نامناسب سازمانی |                         |            |       |

| پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی                                                                                                                                                                         |                                 |              |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------|---------------|-------|
| منبع                                                                                                                                                                                                | پسایندها                        | مضمون اولیه  | مضمون پایه    | ع. ۴۰ |
| Koay (2018), Blanchard & Christine (2008)                                                                                                                                                           | افزایش استرس                    | فرسودگی      | آسیب‌های فردی |       |
| Wu et al., (2020)                                                                                                                                                                                   | افزایش خستگی                    |              |               |       |
| Lim & Chen (2012)                                                                                                                                                                                   | تأثیرات احساسی منفی بر محیط کار |              |               |       |
| Wu et al., (2020)                                                                                                                                                                                   | کاهش منابع ذهنی                 |              |               |       |
| Wu et al. (2020)                                                                                                                                                                                    | کاهش سلامت روان                 |              |               |       |
| Anandarajan & Simmers (2005)                                                                                                                                                                        | کاهش سازگاری فرد با محیط کاری   |              |               |       |
| Barlow, Bean & Hott (2003), Foster (2001)                                                                                                                                                           | کاهش سطح عملکرد                 | تضعیف عملکرد |               |       |
| Henle et al., (2009), Roman (2015), Neill et al., (2011), Lim & Chen (2012), Chen & Yang (2020), Weatherbee (2010), Malachowski (2005), Whitty & Carr (2006), Liberman et al. (2011), Taylor (2007) | کاهش سطح بهره‌وری               |              |               |       |
| Brickner & Harkins (2014)                                                                                                                                                                           | کاهش میزان هم‌افزایی در کار     |              |               |       |
| Kim (2018)                                                                                                                                                                                          | دور شدن از کار                  |              |               |       |
| Sheikh et al., (2015)                                                                                                                                                                               | عدم جدیت در کار                 |              |               |       |
| Jandaghi et al., (2015)                                                                                                                                                                             | افزایش هزینه‌های فرصت           |              |               |       |
| Malachowski (2005)                                                                                                                                                                                  | کاهش سطح دستمزد                 |              |               |       |
| Eddy & Thurston (2010)                                                                                                                                                                              | اتلاف وقت                       |              |               |       |

| پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی |            |                           |               |                                                  |
|-----------------------------|------------|---------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| شماره                       | مضمون پایه | مضمون اولیه               | پسایندها      | منبع                                             |
|                             |            | تضعیف<br>نگرش‌های<br>فردی | عدم تعهد شغلی | Sheikh, Sharifi Atashgah &<br>Adibzadegan (2015) |

## گام ششم: بررسی کیفیت

برای کنترل کیفیت تم‌های استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با دو خبره استفاده شد. زمانی که دو رتبه-دهنده، پاسخ را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار این عدد بین صفر تا یک است و هرچقدر به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بالاتر بین دو پاسخ‌دهنده می‌باشد. در این روش ابتدا باید عوامل دسته‌بندی شده توسط دو نفر خبره (ارزیاب) ارزیابی شوند، سپس با استفاده از فرمول ارائه شده توسط کوهن میزان هماهنگی نتایج بررسی شود. در فرمول محاسبه کاپای کوهن  $Pr(a)$  اتفاق نظر مشاهده شده بین ارزیاب‌ها است و  $Pr(e)$  احتمال اتفاق نظری است که فقط بر حسب شانس انتظار می‌رود.

$$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)}$$

در زیر، جدول اعتبار شاخص کاپا نشان داده شده است.

جدول (۵): روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

| پایایی   |           |                    | روایی |                    |
|----------|-----------|--------------------|-------|--------------------|
| پسایندها | پیشایندها | ابزار مورد استفاده | مقدار | ابزار مورد استفاده |
| ۰.۴۱۶    | 0.336     | Kappa              | 0.42  | CVR                |

در این پژوهش ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که مقدار آن به ترتیب برای پیشایندها ۰.۳۳۶ و برای پسایندها ۰.۴۱۶ به دست آمده است. این مقادیر بیانگر وجود توافق متوسط بین دو سری اندازه‌گیری نظرات است. در سطح معنی‌داری ده درصد و بالاتر این اندازه توافق معنادار است.

**گام هفتم: یافته‌های پژوهش** (تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها از طریق روش دلفی فازی)

در این پژوهش ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. سپس با استفاده از روش فراترکیب پیشایندها و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی شناسایی شدند که بر این اساس پیشایندها یا عوامل مؤثر بر پرسه-زنی اینترنتی شامل ۴۳ شاخص در ۱۳ مضمون پایه و ۳ مقوله (جدول ۳) و پسایندها یا پیامدهای پرسه‌زنی اینترنتی شامل ۳۱ شاخص در ۴ مضمون پایه و ۲ مقوله می‌باشد (جدول ۴). سپس پرسشنامه‌های مربوط به این شاخص‌ها در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان سازمان مورد مطالعه قرار داده شد. در تمامی مراحل میزان اهمیت شاخص‌ها در قالب طیف لیکرت صورت گرفت و با استفاده از روش دلفی فازی و تعیین آستانه ۰.۵ عمل غربالگری روی آن‌ها انجام شده است.

لازم به ذکر است که اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوفسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند. در این رابطه  $\beta$  حد بالای فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $M$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

**نظرسنجی مرحله نخست دلفی فازی****میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول**

پس از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به هریک از پیشایندها مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای پیشایندها از فرمول مینکوفسکی جهت فازی زدایی هر عامل استفاده می‌شود که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی شاخص‌ها به شرح زیر است:

**جدول (۶): میانگین دیدگاه‌های خبرگان در مورد پیشایندها و پسایندها، مرحله اول**

| مقدار<br>قطعی | عوامل پسایندهی پرسه‌زنی<br>اینترنتی | مقدار<br>قطعی | عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی<br>(پیشایندها)         |
|---------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|
|               | مضمون اولیه                         |               | مضمون اولیه                                            |
| 0.681         | افزایش سطح بهره‌وری                 | 0.897         | سهولت دسترسی به شبکه‌های ارتباطی در سازمان             |
| 0.681         | افزایش سطح عملکرد                   | 0.756         | سیاست‌های سازمان در استفاده از اینترنت                 |
| 0.806         | افزایش خلاقیت                       | 0.884         | سهولت در دسترسی به سیستم‌های متصل به اینترنت در سازمان |

| مقدار<br>قطعی | عوامل پسایندی پرسه‌زنی<br>اینترنتی | مقدار<br>قطعی | عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی<br>(پیشایندها) |
|---------------|------------------------------------|---------------|------------------------------------------------|
|               | مضمون اولیه                        |               | مضمون اولیه                                    |
| 0.813         | افزایش یادگیری                     | 0.697         | ابهام در وظایف شغلی                            |
| 0.731         | کاهش استرس کارکنان                 | 0.709         | جایگاه شغلی نامتناسب                           |
| 0.647         | افزایش روحیه کارکنان               | 0.578         | وظایف شغلی سنگین                               |
| 0.528         | کاهش رفتارهای انحرافی              | 0.753         | عدم همسویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان       |
| 0.622         | تنوع در فعالیت‌های روزمره          | 0.788         | انگیزشی نبودن اهداف سازمان                     |
| 0.494         | بهبود روابط شغلی بین کارکنان       | 0.784         | کاهش سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی              |
| 0.572         | افزایش رضایت شغلی                  | 0.819         | عدم توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان            |
| 0.747         | اتلاف منابع سازمانی                | 0.816         | ابهام در معیارهای ارزیابی عملکرد               |
| 0.713         | افزایش سطح هزینه‌های سازمان        | 0.769         | عدم اجرای عدالت سازمانی                        |
| 0.613         | از بین رفتن مزیت رقابتی سازمان     | 0.650         | خستگی در محل کار                               |
| 0.559         | مشکلات قانونی برای سازمان          | 0.694         | افزایش استرس شغلی                              |
| 0.541         | تضعیف محیط یادگیری                 | 0.731         | افزایش فرسودگی شغلی                            |
| 0.638         | شکل‌گیری هنجارهای نامناسب سازمانی  | 0.816         | عدم انگیزه کاری                                |
| 0.575         | افزایش استرس                       | 0.772         | تمایل به یافتن اطلاعات گوناگون                 |
| 0.647         | افزایش خستگی                       | 0.434         | مقابله با سازمان                               |
| 0.581         | تأثیرات احساسی منفی بر محیط کار    | 0.684         | اعتیاد به اینترنت                              |
| 0.569         | کاهش منابع ذهنی                    | 0.416         | یافتن دوستان                                   |
| 0.619         | کاهش سلامت روان                    | 0.431         | تعاملات کم با همکاران                          |
| 0.534         | کاهش سازگاری فرد با محیط کاری      | 0.603         | میزان تحصیلات                                  |
| 0.584         | کاهش سطح عملکرد                    | 0.594         | تجربه کاری                                     |
| 0.634         | کاهش سطح بهره‌وری                  | 0.700         | جایگاه کارکنان در سلسله‌مراتب                  |
| 0.559         | کاهش میزان هم‌افزایی در کار        | 0.663         | درگیری شغلی                                    |

| مقدار<br>قطعی | عوامل پسایندی پرسه‌زنی<br>اینترنتی | مقدار<br>قطعی | عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی<br>(پیشایندها)                |
|---------------|------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|
|               | مضمون اولیه                        |               | مضمون اولیه                                                   |
| 0.697         | دور شدن از کار                     | 0.753         | عدم رضایت شغلی                                                |
| 0.697         | عدم جدیت در کار                    | 0.684         | ابهام در محیط کاری سازمان                                     |
| 0.563         | افزایش هزینه‌های فرصت              | 0.503         | پرخاشگری در محیط کار                                          |
| 0.547         | کاهش سطح دستمزد                    | 0.628         | فرهنگ سازمانی نامطلوب                                         |
| 0.725         | اتلاف وقت                          | 0.722         | خودکنترلی                                                     |
| 0.659         | عدم تعهد شغلی                      | 0.769         | وجدان گرایی                                                   |
|               |                                    | 0.631         | درون گرایی                                                    |
|               |                                    | 0.784         | افزایش خودآگاهی                                               |
|               |                                    | 0.653         | اعتماد به نفس کم                                              |
|               |                                    | 0.591         | عزت نفس کم                                                    |
|               |                                    | 0.594         | فاصله قدرت زیاد                                               |
|               |                                    | 0.688         | فردگرایی زیاد و جمع گرایی کم                                  |
|               |                                    | 0.509         | مردگرایی کم و زن گرایی زیاد                                   |
|               |                                    | 0.588         | اجتناب از عدم اطمینان زیاد                                    |
|               |                                    | 0.625         | کم توجهی به چشم اندازهای بلندمدت و افراط در افق‌های کوتاه مدت |
|               |                                    | 0.734         | افراط گرایی زیاد                                              |
|               |                                    | 0.934         | گسترش شبکه‌های اجتماعی                                        |
|               |                                    | 0.806         | فشارهای اقتصادی                                               |

#### میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

در مرحله دوم، بر اساس نظرات خبرگان عوامل مقابله با سازمان، یافتن دوستان و تعاملات کم با همکاران از پیشایندها و عامل بهبود روابط شغلی بین همکاران در بین پسایندهای مثبت از اهمیت پایینی برخوردار بودند که در مرحله دوم حذف شدند و پرسشنامه با عواملی که اهمیت آن‌ها در مرحله اول تأیید شده بود مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت. اعضای گروه خبره با توجه به میانگین نظرات به دست آمده

در مرحله قبلی، همچنین با توجه به تغییرات اعمال شده در چارچوب پیشنهادی، مجدداً به سؤالات مطرح شده پاسخ دادند که در ادامه به نتایج آن پرداخته شده است.

جدول (۷): میانگین دیدگاه‌های خبرگان نسبت به عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی، مرحله دوم

| مقدار<br>قطعی | عوامل پس‌بینی پرسه‌زنی<br>اینترنتی | مقدار<br>قطعی | عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی                        |
|---------------|------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|
|               | مضمون اولیه                        |               | مضمون اولیه                                            |
| 0.728         | افزایش سطح بهره‌وری                | 0.875         | سهولت دسترسی به شبکه‌های ارتباطی در سازمان             |
| 0.703         | افزایش سطح عملکرد                  | 0.819         | سیاست‌های سازمان در استفاده از اینترنت                 |
| 0.819         | افزایش خلاقیت                      | 0.916         | سهولت در دسترسی به سیستم‌های متصل به اینترنت در سازمان |
| 0.813         | افزایش یادگیری                     | 0.722         | ابهام در وظایف شغلی                                    |
| 0.744         | کاهش استرس کارکنان                 | 0.759         | جایگاه شغلی نامتناسب                                   |
| 0.675         | افزایش روحیه کارکنان               | 0.600         | وظایف شغلی سنگین                                       |
| 0.528         | کاهش رفتارهای انحرافی              | 0.803         | عدم همسویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان               |
| 0.622         | تنوع در فعالیت‌های روزمره          | 0.781         | انگیزشی نبودن اهداف سازمان                             |
| 0.494         | بهبود روابط شغلی بین کارکنان       | 0.816         | کاهش سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی                      |
| 0.619         | افزایش رضایت شغلی                  | 0.797         | عدم توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان                    |
| 0.769         | اتلاف منابع سازمانی                | 0.791         | ابهام در معیارهای ارزیابی عملکرد                       |
| 0.713         | افزایش سطح هزینه‌های سازمان        | 0.734         | عدم اجرای عدالت سازمانی                                |
| 0.650         | از بین رفتن مزیت رقابتی سازمان     | 0.613         | خستگی در محل کار                                       |
| 0.594         | مشکلات قانونی برای سازمان          | 0.716         | افزایش استرس شغلی                                      |
| 0.609         | تضعیف محیط یادگیری                 | 0.681         | افزایش فرسودگی شغلی                                    |
| 0.703         | شکل‌گیری هنجارهای نامناسب سازمانی  | 0.816         | عدم انگیزه کاری                                        |

| مقدار<br>قطعی | عوامل پسا‌بندی پرسه‌زنی<br>اینترنتی | مقدار<br>قطعی | عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی                               |
|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|
|               | مضمون اولیه                         |               | مضمون اولیه                                                   |
| 0.597         | افزایش استرس                        | 0.769         | تمایل به یافتن اطلاعات گوناگون                                |
| 0.647         | افزایش خستگی                        | 0.672         | اعتماد به اینترنت                                             |
| 0.606         | تأثیرات احساسی منفی بر محیط کار     | 0.606         | میزان تحصیلات                                                 |
| 0.594         | کاهش منابع ذهنی                     | 0.631         | تجربه کاری                                                    |
| 0.656         | کاهش سلامت روان                     | 0.722         | جایگاه کارکنان در سلسله‌مراتب                                 |
| 0.544         | کاهش سازگاری فرد با محیط کاری       | 0.688         | درگیری شغلی                                                   |
| 0.631         | کاهش سطح عملکرد                     | 0.753         | عدم رضایت شغلی                                                |
| 0.634         | کاهش سطح بهره‌وری                   | 0.706         | ابهام در محیط کاری سازمان                                     |
| 0.606         | کاهش میزان هم‌افزایی در کار         | 0.556         | پر خاشگیری در محیط کار                                        |
| 0.713         | دور شدن از کار                      | 0.625         | فرهنگ سازمانی نامطلوب                                         |
| 0.709         | عدم جدیت در کار                     | 0.722         | خودکنترلی                                                     |
| 0.613         | افزایش هزینه‌های فرصت               | 0.769         | وجدان گرایی                                                   |
| 0.584         | کاهش سطح دستمزد                     | 0.653         | درون‌گرایی                                                    |
| 0.753         | اتلاف وقت                           | 0.784         | افزایش خودآگاهی                                               |
| 0.688         | عدم تعهد شغلی                       | 0.675         | اعتماد به نفس کم                                              |
|               |                                     | 0.600         | عزت نفس کم                                                    |
|               |                                     | 0.616         | فاصله قدرت زیاد                                               |
|               |                                     | 0.709         | فردگرایی زیاد و جمع‌گرایی کم                                  |
|               |                                     | 0.569         | مردگرایی کم و زن‌گرایی زیاد                                   |
|               |                                     | 0.625         | اجتناب از عدم اطمینان زیاد                                    |
|               |                                     | 0.625         | کم‌توجهی به چشم‌اندازهای بلندمدت و افراط در افق‌های کوتاه‌مدت |
|               |                                     | 0.734         | افراط‌گرایی زیاد                                              |
|               |                                     | 0.947         | گسترش شبکه‌های اجتماعی                                        |

| مقدار<br>قطعی | عوامل پسایندی پرسه‌زنی<br>اینترنتی | مقدار<br>قطعی | عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی اینترنتی |
|---------------|------------------------------------|---------------|---------------------------------|
|               | مضمون اولیه                        |               | مضمون اولیه                     |
|               |                                    | 0.806         | فشارهای اقتصادی                 |

#### اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

با انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده (مقدار قطعی) پیشایند و پسایندهای پرسه‌زنی اینترنتی مورد تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندها در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۸ است.

جدول (۸): اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل پیشایندی و پسایندی دو مرحله دلفی فازی

| عوامل مؤثر بر پرسه‌زنی<br>اینترنتی (پشایندها)                | قدر مطلق اختلاف<br>مقدار قطعی مرحله<br>اول و دوم | عوامل پسایندی<br>پرسه‌زنی اینترنتی | قدر مطلق اختلاف<br>مقدار قطعی مرحله<br>اول و دوم |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|
| سهولت دسترسی به شبکه‌های<br>ارتباطی در سازمان                | 0.022                                            | افزایش سطح<br>بهره‌وری             | 0.047                                            |
| سیاست‌های سازمان در استفاده<br>از اینترنت                    | 0.062                                            | افزایش سطح<br>عملکرد               | 0.022                                            |
| سهولت در دسترسی به<br>سیستم‌های متصل به اینترنت در<br>سازمان | 0.031                                            | افزایش خلاقیت                      | 0.013                                            |
| ابهام در وظایف شغلی                                          | 0.025                                            | افزایش یادگیری                     | 0.000                                            |
| جایگاه شغلی نامتناسب                                         | 0.050                                            | کاهش استرس<br>کارکنان              | 0.013                                            |
| وظایف شغلی سنگین                                             | 0.022                                            | افزایش روحیه<br>کارکنان            | 0.028                                            |
| عدم همسویی اهداف سازمان با<br>اهداف کارکنان                  | 0.050                                            | کاهش رفتارهای<br>انحرافی           | 0.000                                            |
| انگیزشی نبودن اهداف سازمان                                   | 0.006                                            | تنوع در فعالیت‌های<br>روزمره       | 0.000                                            |
| کاهش سرمایه‌گذاری در                                         | 0.031                                            | افزایش رضایت                       | 0.047                                            |

| عوامل مؤثر بر پروسه زنی<br>اینترنتی (پیشایندها) | قدر مطلق اختلاف<br>مقدار قطعی مرحله<br>اول و دوم | عوامل پسایندی<br>پروسه زنی اینترنتی     | قدر مطلق اختلاف<br>مقدار قطعی مرحله<br>اول و دوم |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| نیروی انسانی                                    |                                                  | شغلی                                    |                                                  |
| عدم توانمندسازی روان‌شناختی<br>کارکنان          | 0.022                                            | اتلاف منابع<br>سازمانی                  | 0.022                                            |
| ابهام در معیارهای ارزیابی<br>عملکرد             | 0.025                                            | افزایش سطح<br>هزینه‌های سازمان          | 0.000                                            |
| عدم اجرای عدالت سازمانی                         | 0.034                                            | از بین رفتن مزیت<br>رقابتی سازمان       | 0.037                                            |
| خستگی در محل کار                                | 0.037                                            | مشکلات قانونی<br>برای سازمان            | 0.034                                            |
| افزایش استرس شغلی                               | 0.022                                            | تضعیف محیط<br>یادگیری                   | 0.069                                            |
| افزایش فرسودگی شغلی                             | 0.050                                            | شکل‌گیری<br>هنجارهای نامناسب<br>سازمانی | 0.066                                            |
| عدم انگیزه کاری                                 | 0.000                                            | افزایش استرس                            | 0.022                                            |
| تمایل به یافتن اطلاعات<br>گوناگون               | 0.003                                            | افزایش خستگی                            | 0.000                                            |
| اعتیاد به اینترنت                               | 0.013                                            | تأثیرات احساسی<br>منفی بر محیط کار      | 0.025                                            |
| میزان تحصیلات                                   | 0.003                                            | کاهش منابع ذهنی                         | 0.025                                            |
| تجربه کاری                                      | 0.038                                            | کاهش سلامت<br>روان                      | 0.038                                            |
| جایگاه کارکنان در<br>سلسله‌مراتب                | 0.022                                            | کاهش سازگاری<br>فرد با محیط کاری        | 0.009                                            |
| درگیری شغلی                                     | 0.025                                            | کاهش سطح<br>عملکرد                      | 0.047                                            |
| عدم رضایت شغلی                                  | 0.000                                            | کاهش سطح<br>بهره‌وری                    | 0.000                                            |

| عوامل مؤثر بر پرسه زنی اینترنتی (پیشایندها)                   | قدر مطلق اختلاف مقدار قطعی مرحله اول و دوم | عوامل پسایندی پرسه زنی اینترنتی | قدر مطلق اختلاف مقدار قطعی مرحله اول و دوم |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|
| ابهام در محیط کاری سازمان                                     | 0.022                                      | کاهش میزان هم‌افزایی در کار     | 0.047                                      |
| پرخاشگری در محیط کار                                          | 0.053                                      | دور شدن از کار                  | 0.016                                      |
| فرهنگ سازمانی نامطلوب                                         | 0.003                                      | عدم جدیت در کار                 | 0.013                                      |
| خودکنترلی                                                     | 0.000                                      | افزایش هزینه‌های فرصت           | 0.050                                      |
| وجدان گرایی                                                   | 0.000                                      | کاهش سطح دستمزد                 | 0.038                                      |
| درون‌گرایی                                                    | 0.022                                      | اتلاف وقت                       | 0.028                                      |
| افزایش خودآگاهی                                               | 0.000                                      | عدم تعهد شغلی                   | 0.028                                      |
| اعتماد به نفس کم                                              | 0.022                                      |                                 |                                            |
| عزت نفس کم                                                    | 0.009                                      |                                 |                                            |
| فاصله قدرت زیاد                                               | 0.022                                      |                                 |                                            |
| فردگرایی زیاد و جمع‌گرایی کم                                  | 0.022                                      |                                 |                                            |
| مردگرایی کم و زن‌گرایی زیاد                                   | 0.059                                      |                                 |                                            |
| اجتناب از عدم اطمینان زیاد                                    | 0.038                                      |                                 |                                            |
| کم‌توجهی به چشم‌اندازهای بلندمدت و افراط در افق‌های کوتاه‌مدت | 0.000                                      |                                 |                                            |
| افراط‌گرایی زیاد                                              | 0.000                                      |                                 |                                            |
| گسترش شبکه‌های اجتماعی                                        | 0.013                                      |                                 |                                            |
| فشارهای اقتصادی                                               | 0.000                                      |                                 |                                            |

با توجه به مقایسه نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰.۱ باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

همان گونه که ملاحظه می شود اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله از ۰.۱ کمتر است. براین اساس، خبرگان در خصوص پیشایندها به اجماع رسیده اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود. این نتایج بیانگر این نکته است که خبرگان به پیشایندهای پرسه زنی اینترنتی شناسایی شده نگاه تقریباً یکسانی دارند.

### بحث و نتیجه

نتایج پژوهش حاضر حاکی از این است که گسترش شبکه های اجتماعی، سهولت دسترسی کارکنان به سیستم های متصل به اینترنت، فقدان نظارت کافی و ارزیابی دقیق کارکنان از سوی سازمان می تواند باعث افزایش پرسه زنی اینترنتی گردد. همچنین فشارهای اقتصادی حاکم بر جامعه باعث مشغولیت ذهن کارکنان می شود و پرسه زنی اینترنتی در ساعات کاری می تواند راهی برای فرار از درگیری های ذهنی کارکنان باشد. علاوه بر این عدم تطابق شرایط کار با ویژگی های جسمانی و روحی کارکنان که نتیجه نبود شایسته سالاری در جذب کارکنان است می تواند باعث بی انگیزگی در انجام وظایف محوله گردد. عامل مهم دیگر، افراط گرایی کارکنان در حوزه پرسه زنی اینترنتی است که می تواند نتیجه عدم آموزش های لازم در فرآیند اجتماعی سازی و یا فرهنگ نامطلوب سازمانی باشد. اتصال به اینترنت هم جزئی از منابع سازمان می باشد که در فرآیند پرسه زنی اینترنتی، برای اهدافی غیر از اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد و سازمان با اتلاف منابع روبرو می شود. همچنین به زعم پژوهشگران قبلی، پرسه زنی اینترنتی می تواند باعث افزایش هزینه های سازمان (Neill et al., 2011) و ایجاد استرس (Koay, 2018) و خستگی (Wu et al., 2020) در کارکنان گردد.

از طرف دیگر میل به افزایش اطلاعات و خود آگاهی در کارکنان می تواند رویکرد مثبتی برای پرسه زنی اینترنتی در حین ساعات کاری تلقی گردد و با توجه به نتایج این پژوهش می توان درک کرد که پدیده مذکور قابلیت افزایش یادگیری و خلاقیت کارکنان را با توجه به اطلاعات موجود در فضای وب داراست؛ بنابراین افزایش درک و آگاهی کارکنان نسبت به نحوه صحیح استفاده از اینترنت حتی در ساعات کاری می تواند به ارتقا عملکرد آنها و افزایش بهره وری سازمان منجر گردد.

در این پژوهش تمامی عوامل زمینه ساز پرسه زنی اینترنتی در قالب سه مقوله عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل محیطی دسته بندی گردیده اند. مقوله عوامل ساختاری بیانگر آن دسته از عوامل مؤثر بر چارچوب و پیکره سازمان هستند که می توانند نقش بسزایی در فرآیندهای سازمان ایفا کنند. در همین راستا می توان به عدم همسویی اهداف سازمان و اهداف کارکنان (Wagner, 2013)، جایگاه شغلی

نامناسب (Cheng et al., 2020) و همچنین سیاست‌های سازمان در استفاده از اینترنت (Henle et al., 2009) اشاره کرد. از طرفی باید دقت داشت که امروزه بدون اینترنت و سیستم‌های متصل به شبکه اطلاعاتی جهانی که بخشی از مقوله عوامل ساختاری سازمان‌ها است، نمی‌توان زندگی کاری را اداره کرد و لذا مدیران باید با ارتقا دادن انگیزه‌های درونی و کاهش استرس کارکنان، باعث افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی گردند (Runing, 2012; McCarthy, Canaan Messarra & Karkoulia, 2011).

مقوله عوامل رفتاری اشاره به حالات، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد که تا چه اندازه می‌تواند در بروز پدیده پرسه‌زنی اینترنتی مؤثر واقع شود. استرس ناشی از کار که بخشی از مقوله عوامل رفتاری است می‌تواند باعث فرسودگی شغلی کارکنان و در نهایت منجر به از بین رفتن اعتماد به نفس کارمندان گردد. لذا مدیران می‌توانند با برطرف کردن استرس کاری از طریق دوره‌های آموزشی سعی در افزایش کارایی کارکنان داشته باشند و به‌نوعی با سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان از پرسه‌زنی اینترنتی آن‌ها جلوگیری کنند (Andel, Kessler, Pindek, Kleinman & Spector, 2019). همچنین در مقوله عوامل رفتاری، پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان می‌تواند دلیل دیگری نیز داشته باشد مانند خودکنترلی که به شخصیت کارکنان ارتباط دارد. درواقع هرچه میزان خودکنترلی کارکنان بیشتر باشد و درعین حال عدالت سازمانی در شرایط و ضوابط کاری دیده شود می‌تواند میزان پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان را به شدت کاهش دهد و چنانچه افراد سازمان از خودکنترلی پایینی بهره‌مند باشند و درعین حال عدالت سازمانی برای کارکنان ملموس نباشد، افراد به‌طور بالقوه و به‌منظور انتقام‌جویی دست به رفتارهایی از قبیل پرسه‌زنی اینترنتی می‌زنند. این‌گونه برخوردها علیه سازمان نشان از کمبود تعهد کارمندان نسبت به سازمان دارد. از دیدگاه خانسا و همکاران (۲۰۱۷) فقدان تعهد کاری باعث بروز پرسه‌زنی اینترنتی در ساعات کاری می‌گردد.

مقوله عوامل محیطی که سومین مقوله مؤثر و زمینه‌ساز پرسه‌زنی اینترنتی است، اشاره به عامل‌های تأثیرگذار در بیرون از محیط سازمان دارد. نتایج این پژوهش نشان داد ابعاد فرهنگی یک کشور می‌تواند تأثیرات واضحی در صورت گرفتن پرسه‌زنی اینترنتی ایجاد کند. ازجمله می‌توان به ابعاد فرهنگی هافستد که در پژوهش دیلچارد (۲۰۱۷) به تفصیل ذکر گردیده است استناد نمود. در همین راستا مشکلات اقتصادی و معیشتی جامعه نیز می‌تواند باعث آشفته‌گی اذهان کارکنان گردد و پرسه‌زنی اینترنتی در حین ساعات کاری ممکن است راه فرار کارکنان از این‌گونه مشغله‌های ذهنی باشد. در این پژوهش ذکر گردید که میزان پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان با خستگی جسمی و ذهنی آن‌ها ارتباط مستقیم دارد و کارمندان برای

فراغت از خستگی و استرس ناشی از کار به پرسه زنی در اینترنت روی می آورند که در این مورد برخی محققین قبلی (Kim, 2018; Koay et al., 2017) نیز نظر مشابهی داشته‌اند.

پیامدهای منفی پدیده مذکور به دو مقوله آسیب‌های سازمانی و آسیب‌های فردی تقسیم می‌شود و اشاره به نتایج مضر پرسه‌زنی اینترنتی برای سازمان و کارکنان دارد. پرسه زدن کارکنان در فضای اینترنت می‌تواند باعث ضایع شدن زمان کاری و کاهش راندمان کاری آن‌ها گردد که در نتیجه سازمان را با خطرات جدی مانند از بین رفتن مزیت رقابتی (Weatherbee, 2010)، شکل‌گیری هنجارهای نامناسب سازمانی (Sheikh et al., 2015) و تضعیف محیط یادگیری برای کارکنان (Blanger & Slyke, 2002) مواجه می‌سازد، که این موارد ذکر شده می‌تواند زمینه‌ساز تنزل بهره‌وری و یا خاتمه سازمان باشد. نیروی انسانی منبع حیاتی هر سازمان است و چنانچه از این منبع به‌درستی در راستای اهداف سازمانی استفاده نشود می‌تواند باعث اضمحلال و فرسودگی آن گردد. پرسه‌زنی اینترنتی یکی از همین عوامل است که می‌تواند با پیامدهایی که برای کارمندان به همراه دارد، از قبیل کاهش میزان هم‌افزایی در کار (Brickner & Harkins, 2014)، عدم جدیت و فقدان تعهد در کار (Sheikh et al., 2015) و درنهایت کاهش سلامت روان (Wu et al., 2020)، منجر به کاهش عملکرد و میزان بهره‌وری گردد. این نتایج به‌زعم پژوهشگران قبلی (Taylor, 2001; Foster, 2007) نیز مورد تأیید است.

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند آثار مخرب بسیاری در سازمان به همراه داشته باشد که در قالب آسیب‌های وارد به سازمان و آسیب‌های وارد به فرد مرتکب رفتارهای پرسه‌زنی اینترنتی قابل تقسیم می‌باشد؛ اما درعین حال نتایج نشان داد پرسه‌زنی اینترنتی می‌تواند گاهی در سازمان آثار و پیامدهای مثبتی را نیز به همراه داشته باشد. در شرایطی که پرسه‌زنی اینترنتی به‌صورت موقت در خلال ساعات طولانی و طاقت‌فرسای کاری رخ دهد، سبب رشد و توسعه کارکنان و بازیابی توان و انرژی آن‌ها جهت ادامه کار می‌شود. پیامدهای مثبت پرسه‌زنی اینترنتی در برخی پژوهش‌های قبلی (Anandarajan & Simmers, 2005; Trepte & Reinecke, 2013; Aghaz & Sheikh, 2016; Baturay & Toker, 2015) نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند.

چنانچه پرسه‌زنی اینترنتی کارکنان در راستای کسب اطلاعات در حوزه فعالیت‌ها و وظایف کاری آنان باشد باعث افزایش یادگیری و بروز خلاقیت کارکنان می‌شود، همچنین ممکن است کارکنان برای رهایی از استرس کاری، بازیابی سلاست ذهن و ایجاد تنوع در فعالیت‌های روزمره دست به پرسه‌زنی در اینترنت بزنند که بنا به نظر محققین قبلی (Aghaz & Sheikh, 2016; Lim & Chen, 2009; Ten Brummelhuis)

(Bakker, 2012 &) می‌تواند مؤثر واقع شده و افزایش عملکرد و کارایی کارکنان را به همراه داشته باشد؛ بنابراین در مقوله بازیابی کارکنان مدیران می‌توانند با طراحی برنامه‌هایی برای کاهش استرس کارکنان و افزایش روحیه کاری آنان، اهداف انحرافی کارکنان در پرسه‌زنی اینترنتی را به سمت اهداف عالیه سازمان سوق داده و در نتیجه شاهد ارتقا یادگیری، انگیزه و افزایش اثربخشی کارکنان باشند.

### کاربردهای عملی

نتایج این پژوهش که می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در راستای رویارویی با پدیده پرسه‌زنی اینترنتی کمک نماید بدین شرح است: نخست، عوامل مقوله‌های ساختاری، رفتاری و محیطی که زمینه‌ساز پرسه‌زنی اینترنتی می‌باشند می‌تواند باعث شناخت بیشتر مدیران نسبت به ابعاد پدیده مذکور گردد. دوم، پیامدهای پرسه‌زنی اینترنتی لزوماً برای سازمان مضر نیستند بلکه این پدیده دارای نتایج مثبت و سازنده برای سازمان می‌باشد، مانند مقوله‌های رشد و توسعه فردی و بازیابی کارکنان؛ اما این بدان معنی نیست که مدیران از مقوله‌هایی که پیامدهای منفی برای سازمان و کارکنان به همراه دارد غافل شوند، مانند مقوله آسیب‌های سازمانی و آسیب‌های فردی. سوم، با توجه به اینکه کارمندان یک سازمان منابع حیاتی سازمان به شمار می‌روند و برخلاف ماشین‌آلات دارای عواطف و احساسات نیز هستند، مدیران می‌توانند متغیرهای تأثیرگذار بر این پدیده را در محیط‌های سازمانی خود موردبررسی و واکاوی قرار دهند.

بنابراین با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق می‌توان برای مدیران پیشنهادهای کاربردی ارائه کرد: نخست، مدیران می‌توانند با ایجاد فرهنگ صحیح استفاده از اینترنت در سازمان و همچنین اختصاص زمان‌هایی برای استفاده از اینترنت برای کارکنان، مسیر انحرافی پرسه‌زنی اینترنتی را به سمت رشد و توسعه دانش سازمان سوق دهند. دوم، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با درخواست‌های مکرر از کارکنان در زمینه افزایش خلاقیت در امور کاری و ارتقا دانش کاری، پدیده پرسه‌زنی اینترنتی را به ابزاری برای توسعه بهره‌وری سازمان تبدیل نمایند. سوم، زمان‌های کاری باید بر اساس شرح مشاغل سازمان تعیین شوند تا انجام تمام وظایف کاری را پوشش داده و مانع اتلاف وقت شود. چهارم، برقراری ساختارهای گروهی در سازمان بنا به نظریه بروس و تاکمن (۱۹۶۰) که در قالب این ساختارها، کارکنان نیز باید بتوانند در تصمیم‌گیری‌های سازمان سهیم باشند. لازم به ذکر است این نظرخواهی از کارکنان منجر به افزایش تعهد کاری آن‌ها که نقطه مقابل پرسه‌زنی اینترنتی است، می‌شود. پنجم، وجود فرآیند ارزیابی عملکرد شفاف می‌تواند باعث تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان گردد؛ بنابراین پیشنهادهای ارائه شده بر مبنای یافته‌های

این پژوهش می‌تواند راهکار مفیدی برای مدیران سازمان‌های امروزی باشد تا در مقابل پرسه‌زنی اینترنتی هوشیارانه عمل کرده و این پدیده را به سمت حصول اهداف سازمانی هدایت کنند. درنهایت نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چنانچه در سازمان این پدیده کنترل شود نه تنها مخل امورات سازمان و وظایف کارکنان نیست بلکه می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت، یادگیری و افزایش دانش شغلی در بین کارکنان گردد.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای آتی

این پژوهش دارای چند محدودیت است. نخست، این پژوهش در یک سازمان تحقیقاتی دولتی صورت پذیرفته است و تحقیقات تکمیلی می‌تواند به سازمان‌های خصوصی و خدماتی تعمیم داده شود. دوم، به دلیل وجود بیماری جهانی کووید ۱۹ امکان دسترسی و مصاحبه با برخی خبرگان در سطوح عالی سازمان فراهم نشد. سوم، یافته‌های تحقیق حاضر فقط محدود به مدت زمان جمع‌آوری داده‌های پژوهش است و باید برای کسب روایی و پایایی دقیق‌تر در زمان‌های متفاوتی کارکنان را موردبررسی قرار داد. چهارم، چنانچه تعداد خبره‌های جامعه آماری بیشتر می‌شد بدون شک نتایج کامل‌تری حاصل می‌گردید. در تحقیقات آتی با توجه به شرایط و محدودیت‌های این پژوهش می‌توان سایر موضوعات مرتبط با پدیده پرسه‌زنی اینترنتی را موردبررسی قرارداد. نخست، شناسایی راهکارهای آموزش فرهنگ صحیح استفاده از اینترنت سازمان و آشنایی کارکنان با کارکردهای مثبت فضای اینترنتی. دوم، کنکاش و بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر پرسه‌زنی اینترنتی با تفکیک مؤلفه‌های معین از شخصیت افراد. سوم، ارائه راهکارهایی برای بهینه‌سازی پرسه‌زنی اینترنتی در جهت تحقق اهداف سازمانی. نهایت این پژوهش فقط با هدف شناسایی عوامل پیشاینده و پساینده پرسه‌زنی اینترنتی صورت پذیرفت. در پژوهش‌های آینده می‌توان تحقیقات آتی را با موضوعیت راهکارهای آموزش و استفاده مفید کارکنان از پرسه‌زنی اینترنتی و همچنین با هدف بومی‌سازی عوامل پیشاینده و پساینده پرسه‌زنی اینترنتی در فرهنگ سازمانی سازمان‌های ایران قرار داد.

### References

- Abate, C. (2005). Working Hard or Hardly Working: A Study of individuals engaging in personal business on the job, *Human Relations*, 58(8), 1009-1032.

Aghaz, A., & Sheikh, A. (2015). Cyberloafing and job burnout: an investigation in the knowledgeintensive sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60. (in Persian)

Airila, A.; Hakanen, J.; Schaufeli, W. B.; Luukkonen, R.; Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 28(1), 87-105.

Alexander K., & Koch Julia Nafziger. (2016). Gift exchange, control, and cyberloafing: a real-effort experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 131, 409-426.

Anandarajan, M., & Simmers, C. A. (2005). Developing human capital through personal web use in the workplace: mapping employee perceptions. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(41), 776-791.

Andel, S. A.; Kessler, S. R.; Pindek, S.; Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 101, 124-130.

Askew, K.; Buckner, J. E.; Taing, M.U.; Ilie, A.; Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.

Askew, K. L. (2012). *The relationship between cyberloafing and task performance and an examination of the theory of planned behavior as a model of cyberloafing*. Graduate theses and dissertations, University of South Florida.

Askew, K. L.; Ilie, A.; Bauer, J. A.; Simonet, D. V.; Buckner, J. E., & Robertson, T. A. (2018). Disentangling how coworkers and supervisors influence employee cyberloafing: what normative information are employees attending to? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (4), 1-19.

Bamberger, P., & Mashloom, E. (2014). *Human resource strategy (plan & performance& effects)*. (Translators: Ali Parsaeyan & Seyed Mohammad Arabi), Tehran, University of Tehran press (UTP). (in persian)

Barlow, J.; Bean, L. G., & Hott, D. D. (2003). Employee “spy” software: Should you use it? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14, 7-12.

Baturay M. H., & Toker, S. (2015). An investigation of the impact of demographics on cyberloafing from an educational setting angle. *Computers in Human Behavior*, 50, 358-366.

Blanchard, A. L., & Christine A. H. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24, 1067–1084.

Blanger, F., & Slyke, V. (2002). Abuse or learning? *Communications of the ACM* 45 (1), 64–65.

Brickner, M. A., & Harkins, S. (2014). Social loafing a field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.

Cheng, B.; Zhou, X.; Guo, G.; Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: a moderated-mediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164(5), 567-577.

Chen J. V.; Ross, W. H., & Yang, H. (2011). Personality and motivational factors predicting internet abuse at work. *Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 5(1), <https://cyberpsychology.eu/article/view/4240>.

Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2015). *The relationship between cyber loafing and organizational citizenship behavior: A survey study in Erzurum/Turkey*. 11<sup>th</sup> International strategic management conference, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.114.

Durak, H. Y., & Saritepeci, M. (2019). Occupational burnout and cyberloafing among teachers: Analysis of personality traits, individual and occupational status variables as predictors. *The Social Science Journal*, 56, 69–87.

Eddy, E. R.; D'Abate, C. P., & Thurston P. W. (2010). Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, 39 (5), 639 – 654.

Foster, M. (2001). Be alert to the signs of employee Internet addiction. *National Public Accountant*, 46, 39–40.

Glassman, J.; Prosch, M., & Shao, B. (2014). To monitor or not to monitor effectiveness of a cyberloafing countermeasure. *Information & Management*, 52 (2), 170-182.

Hardiani, W.; Rahardja, E., & Yuniawan, A. (2018). Effect of role conflict and role overload to burnout and its impact on cyberloafing (Study on Pt Pln (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi). *Journal of Biological Systems*, 26(2), 89-99.

Hartijasti, Y., & Fathonah, N. (2015). Motivation of cyberloafers in the workplace across generations in Indonesia. *International Journal of Cyber Society and Education*, 8(1), 49-58.

- Heidari, E. (2018). Investigating the effect of cyberloafing on the sense of happiness and academic engagement of medical students. *Iranian Journal of Health Education and Health Promotion*, 6(3), 203-212. (in Persian)
- Henle, A. C.; Kohut, G., & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 902–910.
- Hensel, P. G., & Kacprzak, A. (2020). Curbing cyberloafing: studying general and specific deterrence effects with field evidence. *European Journal of Information Systems*, 219-235.
- Jamaluddin, H.; Ahmad, Z.; Alias, M., & Simun, M. (2015). *Personal Internet use: The use of personal mobile devices at the workplace*. Global conference on business & social science. Procedia - Social and behavioral sciences 172, 495 – 502.
- Jandaghi, G.; Alvani, S. M.; Zarei Matin, H., & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 8(3). (in Persian)
- Karademir, T., & Gokcearslan, S. (2019). Examination of cyberloafing studies in education: a content analysis. *World Journal on Educational Technology*, 11(1), 94-103.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (2014). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(2), 156–168.
- Kaufmann, L., & Schneider, Y. (2014). Intangibles A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 366-388.
- Khansa, L.; Kuem, J.; Siponen, M., & Kim, S. S. (2017). To cyberloaf or not to cyberloaf: the impact of the announcement of formal organizational controls. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 141-176.
- Khansa, L.; Barkhi, R.; Ray, S., & Davis, Z. (2017). Cyberloafing in the workplace: mitigation tactics and their impact on individuals' behavior. *Information Technology and Management*, 19(4), 197-215.
- Kim, K.; Karmen, M., & Young Chong, K. (2015). When do employees cyberloaf? an interactionist perspective examining personality justice and empowerment. *Journal Human Resource Management*, 55(6), 1041-1058.
- Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*. Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons* 61(2), 261—270.

Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: a moderated-mediation model. *Internet Research*, 28(4), 1122-1141.

Koay, K. Y.; Chin-Hooi Soh, P., & Wai Chew, K. (2017). Antecedents and consequences of cyberloafing: evidence from the Malaysian ICT industry. *Peer Reviewed Journal on the Internet*, 22(3), <https://doi.org/10.5210/fm.v22i3.7302>.

König, C. J., & Guardia, M. E. (2014). Exploring the positive side of personal internet use at work: does it help in managing the border between work and nonwork? *Computers in Human Behavior*, 30, 355-360.

Kühnel, D.; Marquardt, C.; Nau, K.; Krug, H. F.; Paul, F., & Steinbach, C. (2017). Environmental benefits and concerns on safety: communicating latest results on nanotechnology safety research-the project DaNa2.0. *Environmental Science and Pollution Research*, 24(12), 11120-11125.

Liberman, B.; Seidman, G.; McKenna, Y. A. K., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior* 27(6), 2192-2199.

Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353.

Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.

Lim, V.K.G & Chen, D.J.Q. (2009). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31, 343-353.

Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. *Information & Management* 42(8), 1081-1093.

Malachowski, D. (2005). Waste time at work costing companies billions. [Salary.com](http://Salary.com).

Mercado, B.; Giordano, C., & Dilchert S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, 22(5), 546-564.

Mesgariani, M.; Shafiee, S.; Ahmadi, E., & Zare, F. (2013). Studying the relationship between internet addiction and emotional intelligence, sensation seeking and meta cognition among those who referred to cafes. *International research journal of applied and basic sciences*, 4(4), 889-893. (in Persian)

McCarthy, R.; Canaan Messarra, L., & Karkoulia, S. (2011). To restrict or not to restrict personal internet usage on the job. Education, Business and Society: *Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(4), 253-266.

Mills, J. E.; Hu, B.; Beldona, S., & Clay, J. (2001). Cyberslacking! a wired-workplace liability issue. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34–47.

Neill, C. J.; P. A.; Laplante, J. F., & DeFranco (2011). *Managing software organizations and people*. Published December 13, by Auerbach publications, 327 Pages, 72 B/W Illustrations, Second Edition.

Quinones, S., & Griffiths, M. D. (2019). Reducing compulsive Internet use and anxiety symptoms via two brief interventions: a comparison between mindfulness and gradual muscle relaxation. *Journal of Behavioral Addictions*, 8(3), 530-536.

Ozler, D. E. (2012). Cyberlofing phenomenon in organization: determinants and impacts. *International Journal of Business and Government Studies*. 4(2).

Pindek, S.; Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147-152.

Prasad, S.; Lim, V. K., & Chen, D. J (2010). *Self-regulation, individual characteristics and cyberloafing*. in AIS electronic library (AISeL) (eds.), PACIS 2010 Proceedings, 1641–1648, Taipei, Taiwan.

Restubog, S. L. D.; Patrick Garcia, R. J. M.; Toledano, L. S.; Amarnani, R. K.; Tolentino, L. R.; & Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 45, 247–251.

Ross, J. (2018). Cyberloafing' in Health Care: a real risk to patient safety. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 33(4), 560-562.

Runing, H. S. (2012). Role of Internet Experience in moderating influence of work stressor on cyberloafing. *Social and Behavioral Sciences*, 57, 320 – 324.

RuningSawitri, H. S. (2012). Role of Internet experience in moderating influence of work stressor on cyberloafing. *Social and Behavioral Sciences*, 57, 320 – 324.

Sandelowski M.; Barroso J., & Voils C. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Res Nurs Health*, 30(1), 99-111.

Selwyn, N. (2008). A safe haven for misbehaving? an investigation of on-line misbehavior among university students. *Social Science Computer Review*. 26, 446-465.

Sheikh, A.; Aghaz, A., & Mohammadi, M. (2019). Cyberloafing and personality traits: an investigation among knowledge-workers across the Iranian knowledge-intensive sectors. *Behaviour & Information Technology*, 38, 1213-1224. (in Persian)

Sheikh, A.; Sharifi Atashgah, M., & Adibzadegan, M. (2015). The antecedents of cyberloafing: A case study in an Iranian copper industry. *Computers in Human Behavior*, 51, 172-179. (in Persian)

Stanton, J. M. (2002). Company Profile of the Frequent Internet User. *Communications of the ACM* 45 (1), 55-59.

Tanriverdi, O., & Karaca, F. (2018). Investigating the relationships between adolescents' levels of cognitive absorption and cyberloafing activities according to demographic characteristics. *The Turkish Journal of Addiction*, 5(2), 285-315.

Taylor, A. (2007). Gambling at work costs employers £300M a year. *Financial times*, 1-12.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>.

Trepte, S., & Reinecke, L. (2013). The reciprocal effects of social network site use and the disposition for self-disclosure: A longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1102-1112.

Trougakos, J. P.; Hideg, I.; Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: the role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405-421.

Ugrin, J. C., & Pearson, M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29, 812-820.

Ugrin, J. C.; Pearson, J. M., & Nickle, S. M. (2018). An Examination of the relationship between culture and cyberloafing using the hofstede model. *Journal of Internet Commerce*, 17, 46-63.

Urbaczewski, A., & Jessup, L. M. (2002). Does electronic monitoring of employee Internet usage work? *Communications of the ACM*, 45(1), 80-83.

Van Doorn, O. N. (2008). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework*. BSc industrial engineering and management science, master of science in innovation management, department industrial engineering and innovation sciences eindhoven university of technology, the netherlands.

- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*, LEA, Mahwah, NJ.
- Vitak J.; Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Behavior*, 27(5), 1751-1759.
- Wagner, J. A. (2013). Studies of individualism /collectivism: Effects on cooperation in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30-39.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204–211.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20, 35–44.
- Whitty, M., & Carr, A. (2006). New rules in the workplace: Applying object-relations theory to explain problem Internet and email behaviour in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 22, 235–50.
- Wu, J.; Mei, W.; Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, 112, 56-64.
- Yasar, S., & Yurdugul, H. (2013). The investigation of relation between cyberloafing activities and cyberloafing behaviors in higher education. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 83, 600 – 604.
- Yavuz, A.; Onur D., & Dursun, O. (2017). Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. *Computers in Human Behavior*, 72, 87-95.
- Zoghbi Manrique De Lara, P. (2007). Redefining OCB as cybervcivism: do work attitudes also explain organizational citizenship internet behaviors. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(1). 43 – 52.



## Research Article

Vol. 14, No. 2, 2023, p. 84 - 120



## Explaining the Role of Female Employees' Psychological Safety in the Relationship between Knowledge Hiding and Job Performance and Helping Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism

Gh. Eslami<sup>1\*</sup>, M. Rahimnia<sup>2</sup>, M. Adibzadeh<sup>3</sup>

1. Management Department, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. MSc. Student, Public management, Department of Management, Islamic Azad University of Mashhad, Iran
3. PhD Student, Public management, Organizational Behavioral, Department of Management, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [gh.eslami@um.ac.ir](mailto:gh.eslami@um.ac.ir))<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74809.1263>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/02/11         | <b>How to cite this article:</b><br>Eslami, Gh.; Rahimnia, M., & Adibzadeh, M. (2023). Explaining The Role of Psychological Safety in The Relationship Between Knowledge Hiding and Job Performance and Helping Behaviors: The Moderating Role of Organizational Cynicism. <i>Transformation Management Journal</i> . 14(2): 84-120. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74809.1263">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74809.1263</a> |
| Revised: 2022/08/18          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Accepted: 2023/03/05         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Available Online: 2023/03/05 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### 1- INTRODUCTION

In modern communities, the importance of women's participation is to such an extent that achieving development is unexpected without their presence. Women play a remarkable role in the success of organizations due to a set of personality and innate characteristics, including a broad vision of the future, high administrative discipline, and their ability to motivate their colleagues and communicate with them as the life of an organization depends on the accurate performance of its personnel. Another critical factor in the success of organizations is the existence of employees who go beyond their job descriptions to help their colleagues. Though studies have shown

that women are more likely than men to be involved in helping behaviors others argue that helping behaviors bring about challenges like the risk of emotional exhaustion or the reduced power of the helpful party to complete their official duties. Nonetheless, investigations have shown that employees who achieve success in their work may have more cognitive resources to participate in social behaviors and perform their occupational duties in a better way. Thus, job success can be considered an effective factor in helping behaviors and performance at work. However, some studies have shown that women experience lower levels of energy and enthusiasm at work. One of the most basic causes of that situation is the unfair interference of biological differences between men and women in occupational fields in addition to stereotypical attitudes and prejudices. an important consideration that should not be overlooked is that the feelings of security, justice, self-sufficiency, and autonomy matter a lot for women and increase their efficiency at work. Consequently, female employees' mental security is a matter that requires urgent attention. On the other hand, knowledge is one of the main resources that each organization can utilize to achieve and maintain a competitive advantage, and the role played by women should not be overlooked in that regard. Though managers expect their employees to freely share their knowledge, it should not be forgotten that knowledge hiding is a common phenomenon, as well, and can significantly harm relationships in workplaces. Based on the above discussion, the present study contributed to the literature on organizational behavior and human resources in the field of women. First, it referred to the role of mental security as it could create a positive atmosphere and reduce the negative consequence of knowledge hiding, with a remarkable role in enhancing the efficiency of individuals and their colleagues at work. Another contribution of the present study concerned the role of female employees' attitudes in professional relationships.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

Knowledge hiding refers to a conscious attempt by people to hide or prevent expressing knowledge that has been requested by someone else. Mental security indicates the feeling that people can present and utilize their abilities without any fear of losing their faces or positions or experiencing other negative consequences. The relationship between knowledge hiding and mental security can be illustrated using Bem's Self-perception theory. The theory argues that people are involved in a process of self-attribution after carrying out a certain behavior and contemplating the action and the conditions leading to it. Scholars believe this can be attributed to the area of hidden knowledge in which the lack of mental security or similar conditions (for the individuals themselves or other people) extensively specifies the conditions under which hidden behaviors occur.

Success is defined as a psychological condition where people experience both feelings of liveliness and learning in their workplaces. Liveliness and joy can be considered the energy coming from job attachment, while learning is the result of acquiring new skills and knowledge. In other words, when employees are provided with working conditions having certain resources like communication and knowledge resources or social structure characteristics like information sharing and an atmosphere of respect, they are likely to experience job success.

The existence of mental security reduces employees' likely concerns and allows them to concentrate on their duties. Moreover, it drives them toward active participation in communicative acts and the collection of feedback from others and boosts dynamic social interactions among employees. Thus, it can be claimed that mental security is a prerequisite for employees' success at work.

Helping behaviors are defined as voluntary assistance offered to colleagues to fulfill one's goals or prevent the emergence of problems, while job performance can be considered the intended values of an organization that people carry out within a specified period. Employees who experience job success are more likely to develop in their jobs, have more enthusiasm toward their positions, and, at the same time, improve their relationships

with their colleagues. Thus, they are expected to show more helping behaviors. In this way, job success makes employees keep away from egocentrism and help others out of altruism. Job success is accompanied by feelings of liveliness and learning, which in turn result in improved performance. Thus, job success is a significant factor influencing the emergence of helping behaviors and the improvement of individual performance.

Organizational pessimism is a negative reflection of one's attitudes and beliefs toward an organization. People who have pessimistic views toward their organizations are more likely to hide their knowledge due to risky or uncertain conditions so that they may preserve their sense of mental security.

### **3- METHODOLOGY**

The present research was an applied study in terms of purpose, and in terms of method, it was a survey. The variables were investigated using the statistics standardized in the previous studies. Moreover, the validity of the constructs of the utilized questionnaires was evaluated using the confirmatory factor analysis in AMOS, and the significance of the items relevant to the intended constructs was confirmed. The level of analysis in the study was individual. The statistical population was comprised of all female employees in the public offices of Mashhad, Iran, out of whom 386 questionnaires were collected. The data were analyzed using various statistical procedures, including Pearson's correlation coefficient to calculate the zero-order correlation coefficients and Structural Equation Modeling to investigate the fit of the structural equation model with the collected data.

### **4- RESULTS & DISCUSSION**

As a prerequisite for the utilization of latent variables in structural equation modeling is the existence of a correlation between variables,

Pearson's correlation analysis was carried out. The obtained coefficients indicated that the pairwise relationship between all variables was significant at  $p < 0.01$ . Moreover, the factor loadings of the items of the questionnaire were calculated using the confirmatory factor analysis in AMOS. As all factor loadings were significant in the fit model of confirmatory factor analysis, no item was eliminated from the analysis stage. Furthermore, all fit indicators were investigated, and it was shown that they enjoyed convenient fit. The hypotheses were investigated using p-value and t-value, and it was shown that, for all hypotheses in the study, the values obtained for the first and second indicators were below 0.05 and beyond the range of  $\pm 1.96$ , respectively. The moderating role of organizational pessimism was investigated using the adjusted regression analysis, and the hypothesized moderating impact was confirmed.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The present study aimed to investigate causal relationships between knowledge hiding, mental security, job success, and employees' pessimism toward their organizations, and the data were collected from female employees in public offices in Mashhad, Iran. As predicted by the first hypothesis, it was shown that knowledge hiding negatively affects the mental security of female employees. In this way, it could be argued that hiding prevented organizational development due to its negative impacts on mental security. Concerning the second hypothesis, it was shown that knowledge hiding reduces job success. To reduce knowledge hiding, managers of human resources are suggested to establish contexts like work groups so that employees can both express their views and get familiar with what they should and should do at work. The third finding of the study showed that mental security had a significant impact on employees' job success. Thus, it could be argued that as the positive resources created at the workplace increase, employees are more likely to actualize their capabilities toward effective behaviors. Concerning the fourth and fifth hypotheses, the effect of job success on job performance and organizational citizenship

behavior was confirmed. Testing the mediating variables showed that mental security mediated the relationship between knowledge hiding and job success. Moreover, the mediating role of job success in the relationship between knowledge hiding and job performance and helping behaviors was confirmed. Ultimately, the moderating role of organizational pessimism was confirmed. The results showed that increasing organizational pessimism exacerbated the negative impacts of knowledge hiding on mental security. As employees' pessimistic views indicate that justice and honesty are missing according to them (or may reduce in the future), managers need to ensure their employees that such basic principles will never be violated and take steps toward the expansion of justice and equity in their organizations.

**Keywords:** Psychological Safety, Organizational Cynicism, Helping Behavior, Job Performance, Female Employees.

## تبیین نقش امنیت روان‌شناختی زنان در رابطه میان پنهان کاری دانش، عملکرد شغلی و رفتارهای یاری‌رسان: نقش تعدیل‌گری بدینی سازمانی

قاسم اسلامی\*

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

مریم رحیم‌نیا

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

مرضیه ادیب زاده

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74809.1263>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت نقش قابل‌توجهی در پیشرفت جامعه ایفا می‌کنند. حضور زنان در سال‌های اخیر در سازمان‌های دولتی به‌طور چشم‌گیری افزایش پیدا کرده است. برای دستیابی به سازمانی که کمترین آسیب‌ها را از پنهان کاری دانش می‌بیند، می‌توان با ایجاد جوّی مبتنی بر امنیت روان‌شناختی، پنهان کاری را به حداقل رساند و کامیابی شغلی، عملکرد و رفتارهای یاری‌رسان را بهبود بخشید. به همین دلیل هدف اساسی پژوهش حاضر بررسی این اثر در میان زنان شاغل سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش انجام کار، پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از زنان شاغل در سازمان‌های دولتی شهر مشهد است که ۳۱۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس در نظر گرفته شده‌اند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌یابی معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد پنهان کاری دانش بر امنیت روان‌شناختی و کامیابی شغلی اثر منفی و معناداری دارد. از دیگر یافته‌ها اثر مثبت امنیت روان‌شناختی بر کامیابی شغلی و تأثیر کامیابی شغلی بر عملکرد شغلی و رفتار یاری‌رسان است. یافته‌ها همچنین بر نقش میانجی امنیت روان‌شناختی و کامیابی شغلی و نقش تعدیل‌گری بدینی سازمانی در رابطه میان پنهان کاری دانش و امنیت روان‌شناختی تأکید دارند.

**کلیدواژه‌ها:** امنیت روان‌شناختی، پنهان کاری دانش، رفتار یاری‌رسان، عملکرد شغلی، کارکنان زن.

## مقدمه

در جوامع امروزی، اهمیت مشارکت زنان به اندازه‌ای است که بدون حضور آن‌ها دست‌یابی به توسعه دور از انتظار است (Jahangiri & Shokri Zadeh, 2010). آنچه که امروزه نمی‌شود انکار کرد، رشد نیروی کار بانوان در بخش‌های مختلف مانند آموزشی، بهداشتی و هتلداری است (Kamaruddin et al., 2021). کشور ما نیز از این رشد فزاینده مستثنی نیست، به گونه‌ای که بخش زیادی از بانوان ایرانی در سازمان‌های دولتی مشغول به کار هستند و آن را به سازمان‌های خصوصی ترجیح می‌دهند (Mahmudi, 2008, p. 133). زنان به واسطه برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی و درونی از جمله داشتن دیدی گسترده از آینده، نظم بالای اداری، رعایت انصاف، منعطف بودن در مشکلات اداری، توانایی انگیزه‌بخشی و برقراری ارتباط با همکاران (Mahmoudian, 2016, p. 23) نقش قابل توجهی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند؛ زیرا، حیات سازمانی به عملکرد صحیح کارکنان و توانایی آن‌ها برای انجام موفق وظایفشان وابسته است (Esmaeili & Seidzadeh, 2017, p. 52).

یکی دیگر از عوامل حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها، حضور کارکنانی است که فراتر از شرح شغل و در قالب رفتارهای یاری‌رسان، برای کمک به همکاران خود تلاش می‌کنند (Choi & Moon, 2016; De Clercq et al., 2019). اگرچه مطالعات نشان می‌دهند که زنان به نسبت بیشتری از مردان در رفتارهای یاری‌رسان مشارکت دارند (Bridges, 1989; Farrell & Finkelstein, 2007)؛ برخی از محققان عقیده دارند که رفتارهای یاری‌رسان چالش‌هایی به همراه دارد که از جمله آن می‌توان به خطر خستگی عاطفی و یا کاهش توان فرد یاری‌رسان برای تکمیل وظایف رسمی خویش اشاره کرد (Bolino et al., 2015; Koopman et al., 2016). زنان شاغل نقش‌های چندگانه‌ای دارند و در کنار فعالیت‌های منزل، موظف به انجام امور مربوط به محیط کاری و اجتماعی نیز هستند (Coverman, 1989; Gahlan & Singh, 2014)؛ از این‌رو، سطح بالایی از تضاد بین نقش‌های خانوادگی و شغلی را تجربه می‌کنند (Naghdi & Tourkman, 2017, p. 220). با توجه به اینکه، با شیوع ویروس کرونا حجم کاری بانوان شاغل بیشتر شده و تحصیل فرزندان در منزل و رسیدگی به امور خانه بیش از گذشته بر حجم کاری این قشر افزوده است، مطابق تعارض مبتنی بر فشار انتظار می‌رود که برای انجام تقاضاهای نقش خود با مشکل مواجه شوند (Novitasari et al., 2020, p. 122-123). با وجود این، بررسی‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که در کار کامیاب هستند احتمالاً منابع شناختی بیشتری برای مشارکت در رفتارهای اجتماعی و همچنین انجام بهتر وظایف شغلی خود در اختیار دارند. از این‌رو، کامیابی شغلی را می‌توان عاملی اثرگذار در رفتارهای یاری-

رسان و عملکرد کاری دانست (Frazier & Tupper, 2018, p. 11). بررسی‌ها نشان می‌دهد افرادی که در کار خود کامیاب هستند، تمایل بیشتری به توسعه قابلیت‌های خود، تعیین اهداف و دستیابی به آن‌ها هستند (Elahi et al., 2020, p. 2). نظر به اینکه زنان از سازندگان و پرورش‌دهندگان آینده کشور محسوب می‌شوند و نقش بالقوه‌ای در پیشرفت علمی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارند، محققان خاطر نشان می‌کنند که توجه به کامیابی شغلی زنان بیش از گذشته ضرورت دارد (Taleghani et al., 2009, p. 90). باین‌حال، برخی از مطالعات نشان می‌دهند که بانوان در محیط‌های کار، سطح پایین‌تری از انرژی و سرزندگی را تجربه می‌کنند (Purvanova & Muros, 2010, p. 168). یکی از اساسی‌ترین علل چنین وضعیتی را می‌توان مداخله ناعادلانه تفاوت‌های زیستی زنان و مردان در حوزه‌های کاری و همچنین پندارهای کلیشه‌ای و نگرش‌های متعصبانه دانست (Ebrahimpour et al., 2011, p. 3) که فراشایستگی ادراک شده<sup>۱</sup> و عدم استفاده از توانمندی‌های تخصصی بانوان را در پی دارد.

ازاین‌رو، فراهم کردن جوی مبتنی بر انصاف، اعتماد و احترام متقابل می‌تواند نقش قابل توجهی در افزایش سطح کامیابی شغلی زنان شاغل داشته باشد (Lou & Ye, 2019, p. 32). نکته مهمی که نباید از آن غافل شد، این است که رغبت و تمایل بانوان برای فعالیت در محیط‌های کاری به عوامل متعددی مانند معنا و ارزش کار، محتوا و هویت کار، روابط و هنجارهای موجود در کار بستگی دارد. آنچه که برای زنان اهمیت دارد و به کارآمدی بیشتر آن‌ها در محیط کاری کمک می‌کند احساس امنیت، عدالت، بی‌نیازی و خودکفایی است (Azam azadeh, 2007)؛ بنابراین، از دیگر مفاهیمی که توجه به آن ضروری به نظر می‌رسد، امنیت روان‌شناختی کارکنان زن است. امنیت روان‌شناختی این حس را در افراد ایجاد می‌کند که در محیطی بی‌دغدغه اظهار نظر کنند و از سرزنش شدن هراسی نداشته باشند. کارکنان وقتی حس مفید بودن در سازمان داشته باشند، تمایل دارند وقت بیشتری را در سازمان بگذرانند و ارزش بیشتری برای شغل و جایگاه خود دارند و این باعث می‌شود در مسیر شغلی خود به کامیابی و موفقیت دست پیدا کنند (Fernández-Ballesteros et al., 2002).

از سوی دیگر، دانش یکی از مهم‌ترین منابع اصلی سازمان‌ها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است (Liu et al., 2021, p. 1) و از نقش بانوان در این زمینه نمی‌توان چشم‌پوشی کرد. به باور Morrison (2007) روابط صمیمانه و دوستانه زنان شاغل با همکاران بستر مناسبی برای انتقال دانش مهیا می‌کند. با

وجود اینکه، مدیران انتظار دارند کارمندان دانش خود را آزادانه با یکدیگر در میان بگذارند، این حقیقت را نباید فراموش کرد که پنهان‌کاری دانش نیز پدیده‌ای رایج است (Kamali Pour et al., 2019, p. 218) و می‌تواند به روابط در محل آسیب جدی برساند (Hernaus et al., 2018, p. 597).

با اتکا به مطالب ذکر شده، می‌توان بیان کرد که در سال‌های اخیر حضور بانوان در محیط‌های کاری به‌طور قابل‌توجهی پررنگ شده است. حضور بانوان در کلیه عرصه‌های زندگی اجتماعی و فردی ضمن اینکه رشد شخصیت آنان را فراهم می‌کند، برای ادامه حیات جامعه ضروری است (Tavasoli & Rafeie, 2008, p. 26). زنان شاغل از ضروری‌ترین عناصر موفقیت سازمان‌ها هستند و اشتغال آن‌ها علاوه بر خانواده، در جامعه هم اثرات قابل‌توجهی دارد (Fathipour & Rasoulzadeh Aghdam, 2017, p. 32). به‌این‌ترتیب، شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد آن‌ها و فراهم کردن بستری مناسب برای استمرار فعالیتشان (Yaghoub Pour et al., 2018, p. 118) می‌تواند نقش قابل‌توجهی در بهسازی نیروی انسانی داشته باشد. علاوه براین، اکثر پژوهش‌ها (He et al., 2020; M. Lin et al., 2020) بر نقش امنیت روان‌شناختی بر پنهان‌کاری دانش در بافت سازمانی تأکید داشته‌اند و محدود مطالعاتی به تأثیر پنهان‌کاری بر امنیت روان‌شناختی توجه کرده‌اند؛ در همین راستا پژوهش حاضر از چندین نظر به گسترش ادبیات رفتار سازمانی و منابع انسانی در حوزه زنان کمک می‌کند. نخست اینکه به جایگاه امنیت روان‌شناختی اشاره می‌کند که علاوه بر اینکه می‌تواند با ایجاد جوی مثبت، پیامدهای منفی پنهان‌کاری دانش را بکاهد؛ تأثیر بسزایی در عملکرد شغلی فرد و همکارانشان دارد. دومین نوآوری پژوهش نیز، نقش نگرش زنان شاغل در روابط کاری است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پنهان‌کاری دانش عبارت است از تلاش عمدی توسط افراد برای مخفی کردن و یا خودداری از بروز دانشی که از سوی فرد دیگری درخواست شده است (Connelly et al., 2012, p. 65). پنهان کردن همیشه فریب‌کاری محسوب نمی‌شود چراکه می‌تواند دلایل و نتایج مثبتی داشته باشد، به‌طور مثال با هدف پیشگیری از جریحه‌دار شدن احساس طرف مقابل، حفظ اسرار یا منافع شخص ثالثی انجام گیرد (Hislop et al., 2018). پنهان‌کاری دانش را می‌توان به سه نوع، منطقی، احتکار و تجا‌هل تقسیم‌بندی نمود. به باور Connelly و همکاران (2012)، پنهان‌کاری منطقی دانش کمترین فریب‌کاری را دارد و به زمانی اطلاق می‌شود که پنهان‌کار در مورد عدم ارائه اطلاعات توضیح دهد. احتکار دانش هنگامی رخ می‌دهد که پنهان‌کار اطلاعات نادرست یا جزئی بیان کند و یا به مخاطب وعده گمراه‌کننده مبنی بر ارائه

پاسخ کامل تر در آینده دهد. تجاهل نیز به مواردی اشاره دارد که پنهان کار برای جلوگیری از هرگونه ارائه اطلاعات، از جهل و نادانی خود استفاده می کند (Connelly et al., 2019, p. 780).

#### امنیت روان شناختی

امنیت روان شناختی از جمله مفاهیمی است که نقش فزاینده‌ای در موفقیت سازمان‌ها دارد (Andersson et al., 2020, p. 2). مفهوم امنیت روان شناختی به ادراک مشترک افراد از عواقب خطرپذیری بین فردی در بافت خاص اشاره دارد (A. C. Edmondson & Lei, 2014, p. 24; A. Edmondson, 1999, p. 354). به باور Zhang و همکاران (2010) امنیت روان شناختی بیانگر این احساس است که فرد قادر به نمایش گذاشتن و به کارگیری توانایی‌های خود، بدون ترس از دست دادن وجهه، مقام یا سایر پیامدهای منفی باشد. در تعریفی دیگر، امنیت روان شناختی به محیطی اشاره دارد که به عنوان غیر شخصی و غیر تهدیدآمیز درک شده باشد (Hirak et al., 2012, p. 108).

#### کامیابی شغلی

کامیابی به عنوان یک وضعیت روان شناختی تعریف می شود که در آن افراد هم احساس سرزندگی و هم احساس یادگیری در محل کار را تجربه می کنند (Spreitzer et al., 2005, p. 538) که هر دو جنبه برای کامیابی شغلی لازم است (Porath et al., 2012, p. 250). کامیابی کارکنان باعث می شود تا کارکنان از طریق کار خود رشد و پیشرفت شخصی را تجربه کنند (Wallace et al., 2016, p. 4)، این موضوع باعث می شود منابع شخصی برای کارمندان فراهم شود که می تواند در کمک به دیگران در کار استفاده شود (Spreitzer et al., 2005, p. 538). افراد کامیاب، احساس انرژی و سرزندگی را تجربه می کنند و به طور مستمر پیشرفت در خصوص دانش و مهارت را درک می کنند (Guan & Frenkel, 2020, p. 947).

#### رفتارهای یاری رسان

از نظر Yue و همکاران (2017) رفتار یاری رسان به عنوان کمک داوطلبانه به همکاران برای تحقق اهداف یا جلوگیری از مشکلات تعریف می شود؛ بنابراین، رفتار یاری رسان کارمند، اساساً شامل طبیعت و ذات افراد به همکاری و پشتیبانی متقابل است. اگرچه برخی از محققان عقیده دارند که رفتارهای یاری رسان کارکنان پیامدهای قابل توجهی برای تیم‌ها و سازمان‌ها دارد و نتایج این رفتارها بر روی خود افرادی که کمک می کنند کمتر مشخص است (N. P. Podsakoff et al., 2009, p. 133)؛ اما، اعتقاد بر این است که

کمک به دیگران برای خود فرد کمک‌کننده هم مفید است و منجر به عملکرد بالاتر می‌شود (P. M. Podsakoff et al., p. 1997).

### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی را می‌توان ارزش‌های مورد انتظار سازمان دانست که افراد در بازه زمانی مشخصی انجام می‌دهند (Iezi et al., 2017, p. 88). با توجه به اینکه عملکرد شغلی با نتایج سطح کارکنان و همچنین سازمان در ارتباط می‌باشد، مفهومی است که مورد توجه صاحب‌نظران قرار می‌گیرد (Pandey, 2019, p. 263). از نظر Borman & Motowidlo (1997) که مدل دو مؤلفه‌ای عملکرد را در ارتباط با همه مشاغل را مطرح نمودند، عملکرد وظیفه‌ای در واقع همان نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌هایی است که در شرح شغل وظایف و مسئولیت‌های کارکنان ثبت می‌شود و به‌طور مستقیم با انجام وظایف محوله در ارتباط است. در واقع عملکرد وظیفه‌ای فنی شامل انجام وظایف محوله و دیگر جنبه‌های عملکرد رسمی کار می‌باشد. Mott (1972) عقیده دارد معیارهای عملکرد فردی با ابعاد بهره‌وری، سازگاری و انعطاف‌پذیری کسب می‌شود. بهره‌وری بیانگر ارزیابی کارایی و کمیت و کیفیت خدمات ارائه‌شده است. سازگاری دربردارنده ابعاد سازگاری نمادین و سازگاری رفتاری است. سازگاری نمادین نشان‌دهنده پیش‌بینی مشکلات و ارائه مؤثر راه‌حل‌ها و گشودگی برای راه‌حل‌ها و فناوری‌های جدید فعالیت‌های سازمان است. سازگاری رفتاری نیز به پذیرش راه‌حل‌ها اشاره دارد. درنهایت، انعطاف‌پذیری به توانایی افراد برای سازگاری و انطباق با تغییرات و همچنین پاسخ به بحران‌های محیط کار است (Semedo et al., 2016, p. 7).

### بدینی سازمانی

بدینی سازمانی بیانگر نگرش منفی نسبت به سازمان، رویه‌ها، فرآیندها و مدیریت است (Dean et al., 1998, p. 345). این پدیده نشان دهنده باور به عدم راست‌کرداری<sup>۱</sup> سازمان است و همراه با واکنش هیجانی منفی قدرتمند منجر به رفتاری تحقیرآمیز و انتقادی می‌شود (Toheed et al., 2019, p. 5). محققان خاطر نشان می‌کنند که تجربیات کاری افراد می‌تواند بر ادراک بدینی سازمانی تأثیر معناداری داشته باشد (Chiaburu et al., 2013, p. 7). بدینی سازمانی شامل سه بعد است: ۱. باور به این که سازمان صداقت ندارد (بدینی سازمانی شناختی) ۲.

احساس منفی نسبت به سازمان (بدبینی سازمانی عاطفی) و ۳. گرایش به نشان دادن رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان که مطابق با این باورها و احساسات منفی است (بدبینی سازمانی رفتاری) (Bari et al., 2020, p. 5).

#### پنهان کاری دانش و امنیت روان شناختی

به منظور تبیین رابطه پنهان کاری دانش و امنیت روانی می توان از نظریه خودپنداره/ ادراک از خود<sup>۱</sup> Bem (1972) استفاده کرد. نظریه خودپنداره نشان می دهد که افراد هیجان ها، شناخت ها و دیگر حالات درونی خود را به واسطه مشاهده این حالات درونی در رفتار و محیطی که رفتار رخ می دهد، می شناسند و نسبت به آن ها آگاهی پیدا می کنند (Bem, 1972). نکته اصلی نظریه خودپنداره/ ادراک از خود این است که افراد نسبت به تمام حالات روانی مرتبط با رفتار خود آگاهی کامل ندارند. به عبارتی آن ها با توجه به رفتارهای خود نسبت به شرایط درونی خود همانند یک مشاهده کننده فرضی فکر کرده یا عمل می کنند (Yan et al., 2013, p. 1924). به ویژه افراد پس از انجام یک رفتار خاص خود را درگیر فرآیند شخصی سازی<sup>۲</sup> کرده و به رفتار مورد نظر و شرایطی که آن ها را به سمت رفتار سوق داده است، فکر می کنند (Doll & Rosopa, 2015, p. 441). به باور محققان، این دلایل را می توان به حوزه دانش پنهان نسبت داد که در آن عدم امنیت روانی یا شرایط مشابه (برای خود شخص یا برای یک فرد دیگر) به شکل گسترده ای شرایطی را که رفتارهای پنهان در آن حضور دارند، مشخص می کنند (Černe et al., 2013; Connelly et al., 2012; Huber, 2001). هر چند مطالعاتی که به شکل مستقیم پنهان کاری دانش را از منظر ادراک از خود بررسی کرده باشد، وجود ندارد، اما شواهد تجربی ساخته شده با استفاده از نظریه ادراک از خود در حوزه های اشتراک دانش بینش بالقوه ای را فراهم می کنند. به عنوان نمونه؛ یان و همکاران (2013) متوجه شدند افراد با تأمل در شرایط مثبتی که باعث به اشتراک گذاری دانش آن ها شده باشد و متعاقباً لذت این اشتراک را نیز درک کرده باشند، در رابطه با رفتارهای مربوط به اشتراک گذاری دانش فکر می کنند. مطالعات Jiang و همکاران (2019) نیز نشان می دهد که کارکنانی که به پنهان کردن دانش اقدام می کنند، بیش از سایر افراد متزلزل شدن امنیت روان شناختی را تجربه می کنند. در همین راستا می توان ادعا کرد که در اثر پنهان کردن دانش درک رفتارکنندگان دانش از امنیت روانی کاهش می یابد؛ زیرا طبق نظریه ادراک از خود این برداشت

1. Self-Perception
2. Self-Attribution Process

ایجاد می‌شود که محیط کار برای بیان خود و مخاطرات بین فردی بی‌خطر نیست. ازاین‌رو فرضیه پژوهش پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱: پنهان‌کاری دانش بر امنیت روان‌شناختی کارکنان زن اثر منفی و معناداری دارد.

#### پنهان‌کاری دانش و کامیابی شغلی

Kuvaas و همکاران (2016) بیان می‌کنند که نشاط و سرزندگی را می‌توان به‌عنوان انرژی به دست آمده از دلبستگی شغلی در نظر گرفت؛ درحالی‌که یادگیری از طریق کسب مهارت و دانش جدید حاصل می‌شود. منابع دانش به تجربه توسعه راه‌حل‌های بدیع و منابع ارتباطی به خلق ارزش ارتباط با دیگران و سرزندگی منجر می‌شود (Rhodes, 2019, p. 22)؛ ازاین‌رو، رشد و توسعه شخصی زمانی تجربه می‌شود که افراد به منابع مختلف دانش دسترسی داشته باشند (Paterson et al., 2014, p. 437). از سوی دیگر، کامیابی شغلی فقط در ذهن افراد رخ نمی‌دهد؛ بلکه تعاملات اجتماعی نقش قابل توجهی در تقویت این پدیده دارند. به عبارتی، هنگامی که کارکنان از شرایط کاری با منابع خاصی همچون منابع ارتباطی، دانش و یا ویژگی‌های ساختاری اجتماعی مانند اشتراک اطلاعات و جو احترام برخوردار باشند (Xu et al., 2019, p. 3)، کامیابی شغلی را تجربه خواهند کرد؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش بدین صورت پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۲: پنهان‌کاری دانش بر کامیابی شغلی کارکنان زن اثر منفی و معناداری دارد.

#### امنیت روان‌شناختی و کامیابی شغلی

مدل گنجایش/ تعالی اجتماعی کامیابی شغلی (Spreitzer et al., 2005) خاطر نشان می‌کند که ویژگی‌های ساختاری اجتماعی موقعیت‌های کاری و منابع شغلی زمینه شکوفایی افراد در کار را ارتقا می‌دهند و به فرد کمک می‌کند تا براساس توانایی‌های خود جهت انجام رفتارهای مؤثر تلاش کند. وجود امنیت روان‌شناختی نگرانی‌های احتمالی کارکنان را کاهش می‌دهند و به کارکنان اجازه می‌دهد تا بر وظایف خود تمرکز کنند (Jiang et al., 2019, p. 803)، همچنین آن‌ها را به مشارکت فعال در ارتباطات و دریافت بازخورد از دیگران سوق می‌دهد و تعاملات اجتماعی فعال میان کارکنان را تقویت می‌کند (Carmeli & Spreitzer, 2009; Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011)؛ بنابراین، می‌توان ادعا کرد که امنیت روان‌شناختی از پیشایندهای کامیابی شغلی کارکنان است. مطالعات Carmeli & Spreitzer (2009)، Frazier & Tupper (2018)، Jiang و همکاران (2019) و Zeng و همکاران (2020) نیز بیانگر آن است که امنیت روان‌شناختی با مؤلفه‌های (یادگیری و سرزندگی) کامیابی در ارتباط است، زیرا چنین محیطی

می تواند منابع اجتماعی مثبتی ایجاد کند که به اعضای سازمان اجازه می دهند قدرت و سرزندگی به دست آورند.

علاوه بر این، مطابق نظریه خودمختاری<sup>۱</sup> امنیت روان شناختی به واسطه ایجاد جو اعتماد، احترام و شناخت حس استقلال، شایستگی را در کارکنان ایجاد می کند که به کامیابی در کار کمک می کند چرا که با ایجاد محیط منصفانه، نیازهای روابط کارکنان برآورده می شود و افراد را برای یادگیری و نشاط توانمند می سازد. همان طور که در تئوری حفاظت از منابع نیز مطرح می شود، افراد برای کسب و نگهداشت منابع حیاتی تلاش می کنند. از سویی، منابع شغلی پیشاینده مهمی برای کامیابی شغلی است (Zeng et al., 2020, p. 3). از این رو، فرضیه سوم پژوهش بدین صورت پیشنهاد می شود.

فرضیه ۳: امنیت روان شناختی کارکنان زن بر کامیابی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد.

### کامیابی شغلی و رفتارهای یاری رسان و عملکرد کاری

کارکنانی که کامیابی شغلی را تجربه می کنند، در شغل خود رشد و نمو بیشتری داشته؛ نسبت به جایگاه خود اشتیاق بیشتری دارند و در عین حال روابط خود را با همکاران بهبود می دهند. از این رو، انتظار می رود چنین کارمندانی رفتارهای یاری رسان بیشتری از خود نشان دهند (Sreitzer et al., 2012, p. 157). بررسی ها نشان می دهد کارکنانی که در شغل خود کامیاب هستند برای حفظ روابط خود، حس متقابل با دیگران ایجاد می کنند (Gouldner, 1960) و انرژی و دانش خود با سایرین به اشتراک می گذارند. به این ترتیب، کامیابی در کار باعث می شود کارمند از حس خودخواهی دور شود و به دیگران به دلیل حس نوع دوستی کمک کند. Spreitzer و همکاران (2005) خاطر نشان می کنند که کامیابی شغلی با احساس سرزندگی و یادگیری همراه است؛ از طرفی یادگیری و حس سرزندگی منجر به بهبود عملکرد می شوند (A. Edmondson, 1999; Fredrickson, 2001)؛ بنابراین کامیابی شغلی عاملی اثرگذار بر بروز رفتارهای یاری رسان و بهبود عملکرد فردی است. علاوه بر این، همان گونه که در نظریه حفاظت از منابع بیان می شود زمانی که افراد منابعی در اختیار داشته باشند، از آن ها برای دستیابی به منابع جدید استفاده می کنند (Hobfoll, 2002)؛ از این رو انتظار می رود کارکنانی که در مسیر شغلی کامیاب هستند، از منابع کافی برای انجام وظایف و مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی برخوردار باشند (Carmeli & Spreitzer, 2009, p. 170).

1. Self-Determination Theory

در تأیید این ادعا می‌توان به اظهارات Paterson و همکاران (2014) اشاره کرد. به باور آنها، کارکنانی که یادگیری و احساس نشاط را با هم تجربه می‌کنند از مهارت و عملکرد بیشتری برای رسیدگی به کارهای روزمره خود برخوردارند. مطالعات متعددی نیز بیانگر این است که پیشگامی شغلی پیشگام مهمی برای رفتارهای یاری‌رسان (Frazier & Tupper, 2018; Porath et al., 2012; Sreitzer et al., 2012) و رفتارهای یاری‌رسان کارکنان (Frazier & Tupper, 2018; Shams & Khaligian, 2014) است. با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۴: کامیابی شغلی کارکنان زن بر عملکرد شغلی آنان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: کامیابی شغلی کارکنان زن بر رفتارهای یاری‌رسان اثر مثبت و معناداری دارد.

#### نقش میانجی امنیت روان‌شناختی

امنیت روان‌شناختی در محیط کار مانند منبعی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در رفتارهایی مثل تمرکز بر وظایف درگیر شوند که حس کامیابی را تقویت می‌کند. در محیط کاری با امنیت روان‌شناختی کارکنان احساس می‌کنند که به خاطر بیان دیدگاه‌های خود طرد نمی‌شوند و خطرپذیری برای آنها آسیمی به همراه ندارد (A. Edmondson, 1999, p. 354). از سوی دیگر، نظر به اینکه پنهان‌کاری دانش به‌عنوان مانعی برای درک امنیت روان‌شناختی کارکنان است (فرضیه نخست) و امنیت روان‌شناختی تأثیری مثبت بر کامیابی شغلی دارد، فرضیه ششم با توجه به نقش میانجی‌گری امنیت روان‌شناختی را می‌توان به‌صورت زیر بیان کرد:

فرضیه ۶: امنیت روان‌شناختی کارکنان زن رابطه میان پنهان‌سازی دانش و کامیابی شغلی را میانجی‌گری می‌کند.

#### نقش میانجی کامیابی شغلی

اگرچه بر مبنای مطالعات انجام شده می‌توان ادعا کرد که امنیت روان‌شناختی کارکنان با رفتارهای یاری‌رسان و عملکرد شغلی ارتباط مثبتی دارد؛ اما با در نظر گرفتن این موضوع که امنیت روان‌شناختی ضروریات مورد نیاز افراد برای کامیابی شغلی را فراهم می‌کند که به نوبه خود منابع شناختی (یادگیری) و عاطفی (سرزندگی) را برای آنها در جهت رفتارهای یاری‌رسان و کمک بیشتر فراهم می‌کند. به این ترتیب، فرضیه‌های پژوهش شکل می‌گیرد:

فرضیه ۷: کامیابی شغلی کارکنان زن رابطه میان پنهان سازی دانش و عملکرد شغلی را میانجی گری می کند.

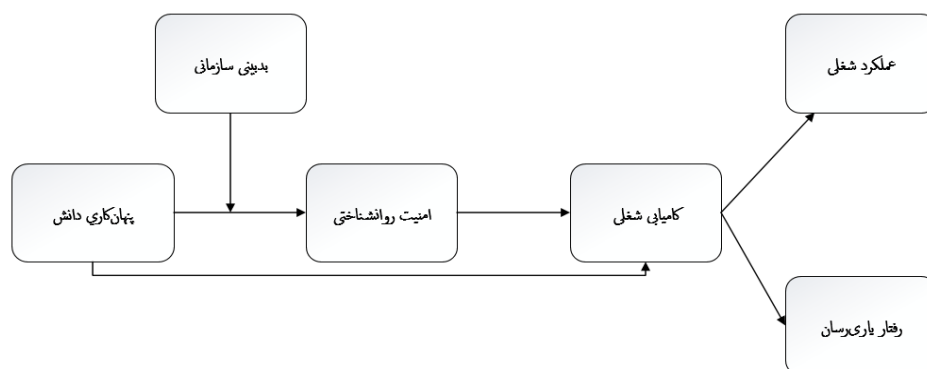
فرضیه ۸: کامیابی شغلی کارکنان زن رابطه میان پنهان سازی دانش و رفتار یاری رسان را میانجی گری می کند.

#### نقش تعدیلگری بدینی سازمانی

بدینی سازمانی بیانگر بازتاب منفی نگرش و باور فرد به سازمان است (Neves, 2012, p. 966). Vance و همکاران (1995) خاطر نشان می کنند، کارمندان بدین عقیده دارند که مشکلات جدی در سازمان وجود دارد و به دلیل خودمحوری تصمیم گیرندگان، عدم همکاری دیگر کارکنان، حل نخواهند شد. علاوه براین، ممکن است هنگام تفکر در خصوص سازمان، حس ناامیدی، تحقیر، انزجار و عصبانیت را تجربه کنند. با وجود این گونه ذهنیت و تجربه احساسی منفی انتظار می رود که کارمندان بدین در مقایسه با همتایانی که بدینی کمتری به سازمان دارند، به هنگام استنتاج از موقعیت های روان شناختی نشأت گرفته از پنهان کاری دانش ناامنی را به نمایش گذارند. به باور Neves (2012) افرادی که به سازمان خود بدین هستند، با احتمال بیشتری دانش خود را به واسطه شرایط پرخطر یا نامطمئن پنهان می کنند تا بدین طریق حس امنیت روانی شان حفظ شود. Frazier & Tupper (2018) نیز عقیده دارند که تأثیر منفی پنهان کاری دانش بر امنیت روان شناختی کارکنان در میان کارکنان بدین به سازمان به میزان قابل توجهی بیش از سایرین است. در این رابطه، فرضیه نهم پژوهش بدین صورت مطرح می شود:

فرضیه ۹: بدینی سازمانی کارکنان زن رابطه بین پنهان کاری سازمانی و امنیت روان شناختی را تعدیل می کند.

با توجه به مطالب ذکر شده و پیشینه نظری و تجربی پژوهش، مدل مفهومی به صورت شکل ۱ طراحی می شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است و با توجه به این که در این تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه، سعی می‌شود که میزان و نوع روابط بین متغیرها، برای پاسخ به مسئله‌ای علمی در دنیای واقعی مورد بررسی قرار گیرد، لذا این تحقیق به لحاظ روش انجام کار از نوع پیمایشی است. برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجه‌ها به‌منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه- بازگشت- ترجمه بومی‌سازی شده است. برای اندازه‌گیری متغیرها از سؤالات موجود در مطالعات پیشین استفاده گردید که تعداد سؤالات به همراه منبع آن در جدول ۱ ارائه گردیده است.

همچنین روایی سازه‌های پرسش‌نامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS مورد ارزیابی قرار گرفت و معناداری بار شدن گویه‌های مربوطه به سازه‌های موردنظر، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۳ قابل مشاهده است. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول ۲ گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد تمامی مقادیر بالای ۰/۷ می‌باشد که می‌توان نتیجه گرفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است. لازم به ذکر است که تمامی سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ تایی و در محدوده‌ای از ۱= کاملاً موافق تا ۵= کاملاً مخالف مورد سنجش قرار گرفتند.

سطح تحلیل در این مطالعه فرد است، جامعه آماری این مطالعه کلیه کارکنان زن سازمان‌های دولتی در شهر مشهد است. به دلیل عدم همکاری برخی از سازمان‌ها و نبود اطلاعات دقیق در خصوص تعداد

کارکنان زن، از نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس استفاده شد. هنگام جمع‌آوری داده‌ها به دلیل شرایط بیماری دنیاگیر کرونا امکان توزیع پرسشنامه به صورت حضوری مقدور نبود. براین اساس، پس از کسب مجوزهای لازم، از مدیران منابع درخواست شد که پرسشنامه‌ها را به صورت الکترونیکی در قالب رایانامه و گروه‌های پیام‌رسان سازمانی در اختیار کارکنان زنی که تمایل به همکاری دارند، قرار دهند که در نهایت ۳۸۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها روش‌های مختلف تحلیل آماری، نظیر تحلیل همبستگی پیرسون برای محاسبه‌ی ضرایب همبستگی مرتبه‌ی صفر، مدل‌یابی معادله‌ی ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله‌ی ساختاری با داده‌های جمع‌آوری شده، مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل‌های موردنظر با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری (AMOS v.18) و بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS v.19) صورت گرفت.

جدول (۱): تعداد سؤالات و منبع سؤالات هر پرسش‌نامه

| نام متغیر    | پنهان کاری دانش | امنیت روان‌شناختی | کامیابی شغلی  | عملکرد شغلی                | رفتار یاری-رسان          | بدبینی سازمانی |
|--------------|-----------------|-------------------|---------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| منبع         | Connelly (2012) | Edmondson (1999)  | Porath (2012) | Williams & Anderson (1991) | Van Dyne & LePine (1998) | Atwater (2000) |
| تعداد سؤالات | ۱۲              | ۷                 | ۵             | ۵                          | ۷                        | ۶              |

#### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

از آنجا که یکی از پیش شرط‌های به کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد. در جدول ۲ میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره‌های توصیفی آن‌ها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

جدول (۲): میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

| متغیرها              | میانگین | انحراف معیار | ۱        | ۲        | ۳        | ۴        | ۵        | ۶       |
|----------------------|---------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| ۱. پنهان‌کاری دانش   | ۳/۸۹    | ۰/۷۴         | (۰/۹۱۹)  |          |          |          |          |         |
| ۲. امنیت روان‌شناختی | ۲/۶۸    | ۰/۷۲         | -۰/۴۱۲** | (۰/۸۴۵)  |          |          |          |         |
| ۳. کامیابی شغلی      | ۲/۲۳    | ۰/۷۴         | -۰/۴۲۶** | ۰/۶۷۰**  | (۰/۸۹۰)  |          |          |         |
| ۴. عملکرد شغلی       | ۲/۴۸    | ۰/۷۷         | -۰/۵۰۶** | ۰/۴۱۸**  | ۰/۴۲۶**  | (۰/۸۴۰)  |          |         |
| ۵. رفتار یاری-رسان   | ۲/۳۶    | ۰/۸۷         | -۰/۵۳۲** | ۰/۳۷۷**  | ۰/۳۶۷**  | ۰/۵۵۶**  | (۰/۹۲۰)  |         |
| ۶. بدبینی سازمانی    | ۳/۷۹    | ۰/۷۶         | ۰/۴۹۶**  | -۰/۲۹۱** | -۰/۳۵۷** | -۰/۶۱۶** | -۰/۶۵۳** | (۰/۸۹۱) |

\*\* همبستگی در سطح معناداری  $p < 0/01$ ، مقادیر درون پرانتز نشان‌دهنده ضریب آلفای کرونباخ هستند.

ضرایب این جدول نشان می‌دهد که رابطه دو به دو بین تمامی متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد قابل قبول است. میانگین متغیرها نشان از آن دارد که میانگین پنهان‌کاری دانش و بدبینی سازمانی بیشتر از حد متوسط پرسشنامه یعنی عدد ۳ است و میانگین امنیت روان‌شناختی، کامیابی شغلی، عملکرد کارکنان و رفتار یاری‌رسان نیز کمتر از ۳ می‌باشد.

همچنین قبل از بررسی مدل ساختاری ارائه شده، ابتدا باید معناداری بارهای عاملی سؤالات مختلف پرسشنامه بررسی شود تا از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری و همچنین قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> و نرم‌افزار آموس انجام شد. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش یافته، بار عاملی تمامی سؤالات پرسشنامه معنادار بودند، هیچ یک از سؤالات از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری سؤالات این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. از این رو در نهایت، ۴۲ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های

اندازه‌گیری داشته و بر این اساس معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه، تأیید شد.

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

| نام متغیر         | ابعاد           | گویه | بار عاملی | سطح معناداری | نتیجه   | نام متغیر       | ابعاد | گویه         | بار عاملی | سطح معناداری | نتیجه   |
|-------------------|-----------------|------|-----------|--------------|---------|-----------------|-------|--------------|-----------|--------------|---------|
| پنهان کاری دانش   | تجاهل           | Q1   | ۰/۸۱۴     | ۰/۰۰۰        | معنادار | صلکرد کارکنان   | -     | Q25          | ۰/۵۶۶     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q2   | ۰/۸۴۴     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q26          | ۰/۷۸۷     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q3   | ۰/۸۴۵     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q27          | ۰/۸۵۰     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q4   | ۰/۷۳۵     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q28          | ۰/۶۸۸     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q5   | ۰/۸۵۳     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q29          | ۰/۶۹۴     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   | احتکار دانش     | Q6   | ۰/۷۶۰     | ۰/۰۰۰        | معنادار | رفتار پاری‌رسان | -     | Q30          | ۰/۷۷۵     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q7   | ۰/۸۰۷     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q31          | ۰/۷۰۶     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q8   | ۰/۸۱۱     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q32          | ۰/۸۹۱     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q9   | ۰/۷۰۹     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q33          | ۰/۸۷۰     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   | مخفی کردن منطقی | Q10  | ۰/۶۸۲     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q34          | ۰/۸۴۸     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q11  | ۰/۸۱۴     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q35          | ۰/۸۳۱     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q12  | ۰/۸۳۲     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | Q36          | ۰/۶۰۲     | ۰/۰۰۰        | معنادار |
| امنیت روان‌شناختی | -               | Q13  | ۰/۷۰۷     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       | بدنی سازمانی | -         | Q37          | ۰/۸۶۲   |
|                   |                 | Q14  | ۰/۵۳۲     | ۰/۰۰۰        | معنادار | Q38             | ۰/۷۷۱ |              |           | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q15  | ۰/۷۶۱     | ۰/۰۰۰        | معنادار | Q39             | ۰/۷۳۴ |              |           | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q16  | ۰/۸۰۵     | ۰/۰۰۰        | معنادار | Q40             | ۰/۷۰۹ |              |           | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q17  | ۰/۵۶۸     | ۰/۰۰۰        | معنادار | Q41             | ۰/۷۰۰ |              |           | ۰/۰۰۰        | معنادار |
|                   |                 | Q18  | ۰/۵۹۱     | ۰/۰۰۰        | معنادار | Q42             | ۰/۷۹۶ |              |           | ۰/۰۰۰        | معنادار |
| کامیابی شفاهی     | -               | Q19  | ۰/۶۵۳     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       |              |           |              |         |
|                   |                 | Q20  | ۰/۸۱۴     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       |              |           |              |         |
|                   |                 | Q21  | ۰/۷۴۷     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       |              |           |              |         |
|                   |                 | Q22  | ۰/۸۱۵     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       |              |           |              |         |
|                   |                 | Q23  | ۰/۸۵۳     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       |              |           |              |         |
|                   |                 | Q24  | ۰/۷۱۲     | ۰/۰۰۰        | معنادار |                 |       |              |           |              |         |

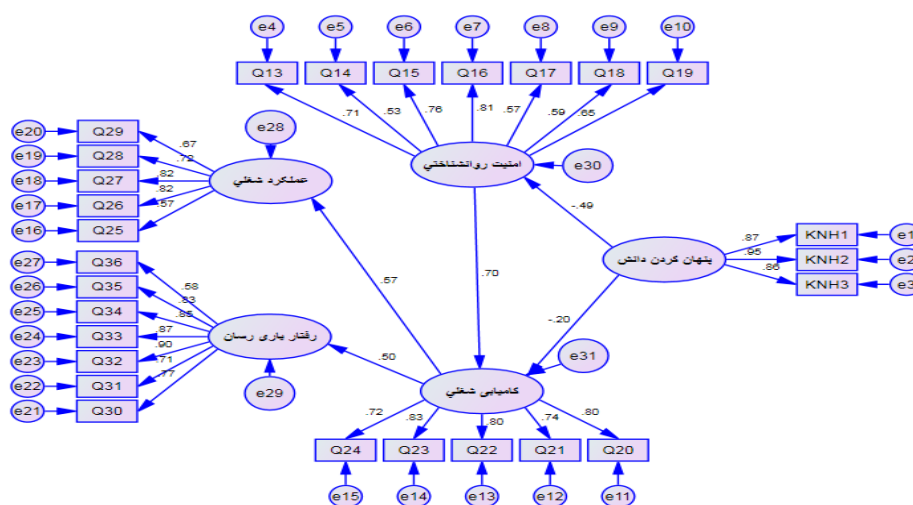
شکل ۲ نشان‌دهنده مدل معادلات ساختاری برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را مشخص می‌کند. در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب ابتدا شاخص‌های برازش موردبررسی قرار می‌گیرند. همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

| نام شاخص                        | نماد            | مقدار قابل قبول            | مقدار ایده‌آل             | مدل اندازه‌گیری | مدل ساختاری |
|---------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|-------------|
| درجه آزادی                      | (df)            | -                          | -                         | ۷۹۱             | ۳۱۹         |
| کای اسکور                       | ( $\chi^2$ )    | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$ | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$  | ۱۶۴۴/۳۴۸        | ۹۰۶/۰۳۶     |
| کای اسکور بهینه شده             | ( $\chi^2/df$ ) | $2 < \chi^2/df \leq 3$     | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | ۲/۰۷۹           | ۲/۸۴۰       |
| نیکویی برازش                    | (GFI)           | $.80 \leq GFI < .95$       | $.95 \leq GFI \leq 1.00$  | ۰/۸۳۵           | ۰/۸۴۰       |
| ریشه میانگین مربعات باقی مانده  | (RMR)           | $0 < RMR \leq 10$          | $0 \leq RMR \leq 05$      | ۰/۰۵۸           | ۰/۰۷۲       |
| شاخص برازش تطبیقی               | (CFI)           | $.90 \leq CFI < .97$       | $.97 \leq CFI \leq 1.00$  | ۰/۹۱۰           | ۰/۹۰۴       |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد | (RMSEA)         | $.05 < RMSEA \leq .08$     | $0 \leq RMSEA \leq .05$   | ۰/۰۷۱           | ۰/۰۵۹       |
| شاخص نیکویی برازش ایجازی        | (PGFI)          | $.50 \leq PGFI < .60$      | $.60 \leq PGFI \leq 1.00$ | ۰/۶۴۴           | ۰/۶۲۰       |
| شاخص برازش ایجازی               | (PNFI)          | $.50 \leq PNFI < .60$      | $.60 \leq PNFI \leq 1.00$ | ۰/۶۱۵           | ۰/۵۷۰       |

در مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادارند ( $p < 0/05$ ,  $t$ )  $> 1/96$ ). برای آزمون فرضیه از دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مد نظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $1 \pm 0/96$  باشد (Fornell & Lacker, 1981). همان‌گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود ضریب اثر پنهان‌کاری دانش بر امنیت روان‌شناختی و کامیابی در کار به ترتیب برابر با ۰/۴۹- و ۰/۲۰-.

می‌باشد که با توجه به دو شاخص p-value و t-value که برای هر دو رابطه به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و خارج از بازه  $\pm 1/96$  است و می‌توان گفت این فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. همچنین اثر امنیت روان‌شناختی بر کامیابی در کار برابر با ۰/۷۰ می‌باشد که مقدار دو شاخص مذکور برای این ضریب نیز در بازه مناسب و مطلوب قرار دارد. بر این اساس این فرضیه نیز تأیید می‌شود. در نهایت ضریب اثر کامیابی در کار بر عملکرد شغلی و رفتار کمک‌کننده نیز به ترتیب برابر ۰/۵۷ و ۰/۵۰ است که دو شاخص p-value و t-value که برای این دو ضریب به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد. از این رو، این دو فرضیه نیز تأیید می‌گردند.



شکل ۲: الگوی معادله ساختاری

در ادامه نیز به بررسی اثر غیر مستقیم پنهان کاری دانش بر کامیابی شغلی و همچنین عملکرد شغلی و رفتارهای یاری‌رسان پرداخته شده است. میزان اثر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته با فرمول زیر محاسبه می‌شود که در این فرمول a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$B_{indirect} = a \times b \quad (\text{رابطه ۱})$$

علاوه بر محاسبه میزان اثر غیرمستقیم می‌توان با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثر غیرمستقیم را نیز محاسبه کرد که روش آن به صورت رابطه ۲ است:

$$t - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2}} \quad \text{رابطه ۲}$$

در این فرمول  $a$  میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی،  $sa$  میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی،  $b$  میزان اثر میانجی بر وابسته و  $sb$  میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته است. با توجه به توضیحات ارائه شده در ادامه فرضیات میانجی بررسی می‌شود.

بر این اساس میزان اثر غیر مستقیم پنهان کاری دانش بر کامیابی شغلی از طریق امنیت روان‌شناختی برابر با  $-۰/۳۴۳$  است. با جایگزینی اعداد در رابطه ۲ مقدار  $t$ -value برای اثر غیرمستقیم  $-۴/۹۴۹$  محاسبه شد که خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$  است، از این رو اثر غیرمستقیم پنهان کاری دانش بر کامیابی شغلی از طریق امنیت روان‌شناختی منفی و معنادار است؛ به عبارت دیگر پنهان کاری دانش از طریق کاهش امنیت روان‌شناختی موجب کاهش کامیابی شغلی افراد می‌شود. همچنین اثر غیر مستقیم پنهان کاری دانش بر عملکرد شغلی و رفتار یاری‌رسان از طریق کامیابی شغلی به ترتیب برابر با  $-۰/۱۱۴$  و  $-۰/۱۰$  می‌باشد. نتیجه آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۸ پژوهش، به طور خلاصه در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

| فرضیه                                                 |  | نتایج  |       | ضریب      | خطای      | عدد      | سطح      | نتیجه |
|-------------------------------------------------------|--|--------|-------|-----------|-----------|----------|----------|-------|
|                                                       |  |        |       | استاندارد | استاندارد | معناداری | معناداری | آزمون |
| ۱. پنهان کاری دانش ← امنیت روان شناختی                |  | ۰/۴۸۹- | ۰/۰۷  | ۶/۲۳۵-    | ۰/۰۰۰     | تأیید    |          |       |
| ۲. پنهان کاری دانش ← کامیابی شغلی                     |  | ۰/۲۰۰- | ۰/۰۶۴ | ۳/۲۱۳-    | ۰/۰۰۱     | تأیید    |          |       |
| ۳. امنیت روان شناختی ← کامیابی شغلی                   |  | ۰/۷۰۱  | ۰/۱۰۰ | ۸/۰۵۱     | ۰/۰۰۰     | تأیید    |          |       |
| ۴. کامیابی شغلی ← عملکرد شغلی                         |  | ۰/۵۷۳  | ۰/۰۷۳ | ۶/۱۴۴     | ۰/۰۰۰     | تأیید    |          |       |
| ۵. کامیابی شغلی ← رفتار یاری رسان                     |  | ۰/۵۰۲  | ۰/۰۸۱ | ۶/۶۱۹     | ۰/۰۰۰     | تأیید    |          |       |
| ۶. پنهان کردن دانش ← امنیت روان شناختی ← کامیابی شغلی |  | ۰/۳۴۳- | ۰/۰۶۹ | ۴/۹۴۹-    | ۰/۰۰۰     | تأیید    |          |       |
| ۷. پنهان کردن دانش ← کامیابی شغلی ← عملکرد شغلی       |  | ۰/۱۱۴- | ۰/۰۳۹ | ۲/۹۰۱-    | ۰/۰۰۳     | تأیید    |          |       |
| ۸. پنهان کردن دانش ← کامیابی شغلی ← رفتار یاری رسان   |  | ۰/۱۰۰- | ۰/۰۳۵ | ۲/۷۸۸-    | ۰/۰۰۵     | تأیید    |          |       |

## آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری

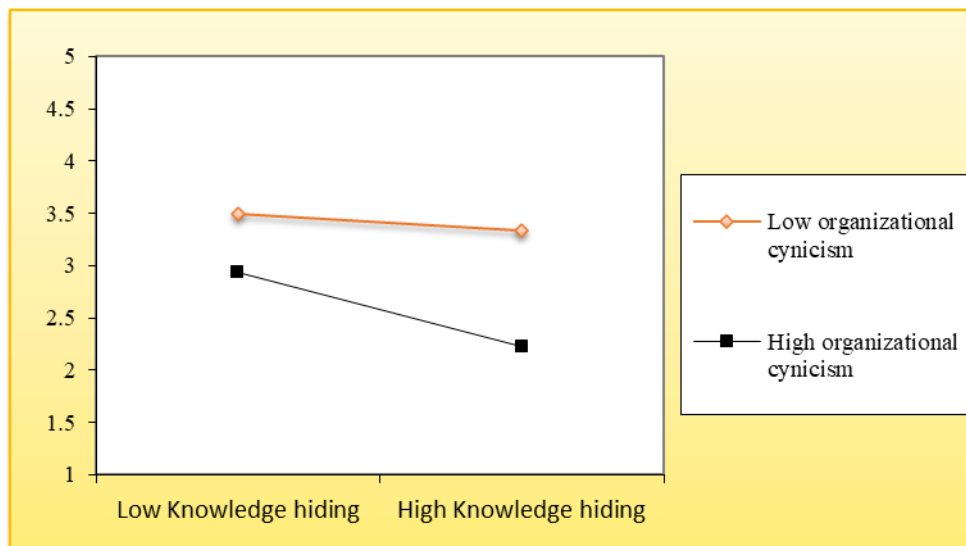
به‌منظور بررسی نقش تعدیل‌گری بدینی سازمانی از رگرسیون تعدیل‌شده استفاده گردید. برای پیشگیری از ایجاد هم خطی بین متغیرها، متغیر تعاملی بر اساس رویه توصیه شده توسط West & Aiken (1991) ایجاد گردید. جدول ۶ نشان دهنده نتایج رگرسیون تعدیل‌شده است. مدل ۱ نشان دهنده اثر متغیرهای کنترل شامل جنسیت، سن و تحصیلات بر متغیر امنیت روان‌شناختی است. مدل ۲ بیانگر اثر پنهان کاری دانش و بدینی سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر امنیت روان‌شناختی می‌باشد. مدل ۳ نیز اثر تعدیل‌گر بدینی سازمانی را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۳ نشان می‌دهد که بدینی اثر تعدیل‌گری مثبت در رابطه بین پنهان کاری دانش و امنیت روان‌شناختی ( $\beta = -0.166, p < .01$ ) دارد؛ بنابراین فرضیه تعدیل‌گری به دلیل تغییرات قابل‌توجهی که در میزان  $R^2$  ایجاد شده است مورد تأیید قرار می‌گیرد ( $\Delta R^2 \text{ model} = 0.007$ ). اگر تفاوت بین مقادیر  $R^2$  در مدل ۲ و ۳ از نظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل‌کننده وجود دارد ( $P < 0.05$ ).

جدول (۶): نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر بدینی سازمانی

| متغیر وابسته: مقابله منفی |          |          |                                 |
|---------------------------|----------|----------|---------------------------------|
| مدل ۱                     | مدل ۲    | مدل ۳    |                                 |
| -                         | -        | -        | متغیرهای کنترل                  |
| ۰/۰۵۶                     | ۰/۰۱۳    | ۰/۰۱۱    | جنسیت                           |
| ۰/۰۵۶                     | ۰/۰۰۳    | ۰/۰۴۷    | سن                              |
| ۰/۱۴۵*                    | ۰/۰۵۱    | -۰/۰۵۵   | تحصیلات                         |
| -                         | -        | -        | متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر       |
| -                         | -۰/۲۱۹** | -۰/۲۲۶** | پنهان‌کاری دانش                 |
| -                         | -۰/۴۶۹** | -۰/۴۳۷** | بدینی سازمانی                   |
| -                         | -        | -        | متغیر تعاملی                    |
| -                         | -        | -۰/۱۶۶** | پنهان‌کاری دانش * بدینی سازمانی |
| ۰/۰۲۶                     | ۰/۶۰۲    | ۰/۶۲۳    | $R^2$                           |
| -                         | ۰/۳۳۷    | ۰/۰۲۵**  | $\Delta R^2$                    |

Note: (N = 386); \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .

همچنین نمودار ۳ نقش تعدیل‌گری بدبینی سازمانی را در رابطه بین پنهان‌کاری دانش و امنیت روان‌شناختی نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است با افزایش بدبینی سازمانی اثر منفی پنهان‌کاری دانش بر امنیت روان‌شناختی افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود).



شکل ۳: اثر تعاملی پنهان‌کاری دانش و بدبینی سازمانی بر امنیت روان‌شناختی

### بحث و نتیجه

امروزه مشارکت بانوان در امور اجتماعی کشور از مبانی توسعه هر جامعه‌ای محسوب می‌شود (Navazeni & Yazdi, 2011, p. 203) و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتارهای فراشغلی آن‌ها موضوعی حائز اهمیت است. به‌منظور شناسایی عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی و رفتارهای یاری‌رسان مطالعات متعددی انجام شده است. به دلیل ارزش‌های حاکم بر جامعه و وجود فرهنگ مردسالارانه، ساختار دولتی مردانه، عدم اعتماد سازمان به زنان و نگرش منفی به کار آن‌ها (Molaei et al., 2020, p. 207) لزوم توجه به مفاهیم روان‌شناختی و انگیزشی مانند پنهان‌کاری دانش، امنیت روان‌شناختی و کامیابی شغلی و بدبینی کارکنان به سازمان در میان این قشر احساس می‌شود.

بنا بر آنچه گفته شد هدف پژوهش حاضر، بررسی روابط علی میان متغیرهای ذکر شده است. به‌طورکلی در این پژوهش نه فرضیه تدوین شد و از داده‌های جمع‌آوری‌شده از زنان شاغل سازمان‌های دولتی شهر مشهد برای آزمون استفاده شده است.

همان گونه که در فرضیه اول پیش‌بینی شده بود، پنهان‌کاری دانش تأثیر منفی بر امنیت روان‌شناختی زنان شاغل دارد. نتایج این یافته با مطالعات Yan و همکاران (2013) و Jiang و همکاران (2019) سازگار است. به این ترتیب، می‌توان گفت پنهان‌کاری پدیده‌ای است که به واسطه اثرات منفی بر امنیت روان‌شناختی مانع توسعه‌سازمانی می‌شود. در آزمون فرضیه دوم، اثر منفی پنهان‌کاری دانش بر کامیابی شغلی تأیید شد. این یافته‌ها با مطالعه Paterson و همکاران (2014) همسو است که نشان می‌دهد تعاملات اجتماعی مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، ساختارهای تصمیم‌گیری منعطف و تسهیم اطلاعات در محیط کار نقش قابل‌توجهی بر حس سرزندگی و یادگیری افراد دارد. از آنجاکه عواملی مانند نبود اعتماد و ارزش‌های درک شده در خصوص اهمیت دانش و نبود مشارکت برای اشتراک دانش در پنهان‌سازی دانش تأثیرگذار است (Connelly & Kelloway, 2003). به‌منظور کاهش پنهان‌کاری دانش پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی بسترهایی مانند محافل کاری ایجاد کنند تا افراد علاوه بر بیان نظرات خود، با بایدها و نبایدهای کاری آشنا شوند.

سومین یافته پژوهش حاضر نشان داد که امنیت روان‌شناختی بر کامیابی شغلی کارکنان تأثیری مثبت دارد. این یافته با نتیجه مطالعات Carmeli & Spreitzer (2009)، Frazier & Tupper (2018)، Jiang و همکاران (2019) و Zeng و همکاران (2020) هم‌راستا است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد هرچه منابع مثبت ایجاد شده در محیط کار بیشتر باشد کارکنان را بیشتر متمایل می‌سازد تا توانایی‌های خود را در جهت انجام رفتارهای مؤثر بروز دهند که یافته‌های به دست آمده از این پژوهش را می‌توان با مطالعات Frazier و همکاران (2016)، Carmeli & Spreitzer (2009) و Spreitzer و همکاران (2005) هم‌راستا دانست. درنهایت می‌توان گفت مدیران با ایجاد جوی مثبت در محل کار و دادن فرصت به کارکنان خود می‌توانند به میزان قابل‌توجهی بر پیشرفت شغلی آن‌ها تأثیرگذار باشند. مدیران منابع انسانی با در نظر گرفتن راهبردهای رفتاری مبتنی بر تقویت امنیت روان‌شناختی باشند که چنین وضعیتی با ایجاد جوی آزادانه همراه با احترام متقابل ایجاد می‌شود (Rahimnia & Ghaderi, 2020, p. 21). امنیت روانی در کار منبعی است که فردی را قادر می‌کند تا اقدام به رفتارهای مؤثر از قبیل تمرکز بر کار، کاوش و رفتارهای احتیاطی کند و در نتیجه سبب شکل‌گیری احساس پیشرفت شغلی در شاغل می‌شود. انتظار می‌رود کارکنانی که پیشرفت شغلی دارند بروز رفتارهای کمک‌کننده در آن‌ها بیشتر باشد. این اتفاق به دو دلیل رخ می‌دهد؛ اول: کسانی که پیشرفت شغلی دارند، در شغل خود رشد و نمو بیشتری داشته‌اند (Spreitzer et al., 2012).

دوم: پیشرفت منابع شناختی و عاطفی را در اختیار کارمند قرار دهد که با استفاده از آن‌ها به دیگران کمک کند و باعث افزایش رفتارهای کمک‌کننده وی در محیط کار می‌شود (Hobfoll, 2002).

در فرضیه‌های چهارم و پنجم اثر کامیابی شغلی بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. اظهارات Spreitzer و همکاران (2012)، Porath و همکاران (2012) و Frazier & Tupper (2018) و Shams & Khaligian (2014) در تأیید این نتیجه نشان می‌دهد کارکنانی که در کار کامیاب هستند به واسطه حس سرزندگی و یادگیری از منبع روان‌شناختی و فیزیکی برخوردار هستند و نسبت به جایگاه خود اشتیاق بیشتری دارند که پیامد این مهم، ارتقاء عملکرد فردی و بهبود روابط بین فردی و تلاش برای رفتارهای یاری‌رسان است. همان‌گونه که در نظریه شناخت اجتماعی بیان می‌شود تمام افراد به دنبال منابعی هستند که بتوانند متناسب با شرایطی که در آن واقع می‌شوند، سازگاری خود را برای انجام وظایف بالا برند و به کامیابی دست پیدا کنند (Riaz et al., 2018). بنا بر آنچه گفته شد، کامیابی شغلی به منابعی مانند محیط کار و روابط اجتماعی وابسته است. از این رو، انتظار می‌رود مدیران با اقداماتی همچون افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری، اشتراک ایده و بحث در خصوص چگونگی پیشبرد اهداف و فرآیندهای سازمانی حس سرزندگی و یادگیری را در کارکنان ارتقا دهند.

آزمون فرضیه‌های میانجی نشان داد که امنیت روان‌شناختی رابطه میان پنهان‌کاری دانش و کامیابی شغلی را میانجی می‌کند، همچنین نقش واسطه کامیابی شغلی در رابطه پنهان‌کاری و عملکرد شغلی و رفتار یاری‌رسان نیز تأیید شد. در نهایت، آزمون تعدیل‌گری با نقش تعدیلگری بدبینی سازمانی تأیید شد. این نتیجه با نتایج مطالعات Neves (2012) و Frazier & Tupper (2018) همپوشانی دارد که نشان می‌دهد با افزایش بدبینی سازمانی اثر منفی پنهان‌کاری دانش بر امنیت روان‌شناختی افزایش می‌یابد. از آنجا که نگرش بدبینانه کارکنان بیانگر آن است که از نظر کارکنان انصاف و صداقت وجود ندارد و یا ممکن است در آینده کاهش یابد (Collins, 2016, p. 10)، مدیران باید این اطمینان خاطر را در کارکنان ایجاد کنند که چنین اصول اساسی هیچ‌گاه نقض نمی‌شود و در راستای گسترش عدالت و انصاف در سازمان گام بردارند.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که پنهان‌کاری دانش پدیده‌ای رایج در سازمان‌های امروزی است و کارمندان به دلایل متعددی از جمله ادراک یا احساس ناامنی و یا حفظ منافع شخصی به چنین رفتاری اقدام می‌کنند. در برخی موارد، کارکنان به این علت دانش خود را پنهان می‌کنند که سایر همکاران از نقاط ضعف آن‌ها آگاهی نداشته باشند. پیامد این گونه رفتارها کاهش سطح امنیت

روان‌شناختی و در نتیجه کم‌رنگ شدن کامیابی‌های شغلی است. از سوی دیگر، نگرش کارکنان به سازمان می‌تواند بر رفتارهای آن‌ها اثرگذار باشد. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی خود را برای پذیرش هر نوع دیدگاه و ایده‌های آماده سازند و با تأکید بر سازوکارهایی مبتنی بر انصاف، اعتماد و پاداش متقابل بستر مناسب را برای اشتراک دانش فراهم کنند و مشوق کارکنان برای بیان نظرات بدون ترس از عواقب منفی آن باشند. چراکه بروز چنین موقعیتی سازمان را در وضعیتی قرار می‌دهد که در آن، کارکنان با اشتیاق نظرات خود را در خصوص مسائل کاری بیان می‌کنند و احساس نشاط و یادگیری در میان آن‌ها تقویت می‌شود. از سوی دیگر، کارمندانی که در محل کار موفق می‌شوند، شادتر و کارآمدتر و خلاق خواهند بود و این موضوع بهبود عملکرد شغلی و رفتارهای فراشغلی کارمندان را در پی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، به محققان علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود تا در مطالعات آینده، به نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی یا فرهنگ ملی در روابط میان متغیرهای پژوهش توجه کنند و نتایج را با پژوهش حاضر مورد مقایسه قرار دهند. در اجرای پژوهش محدودیت‌هایی وجود دارد که بر یافته‌ها اثرگذار است و از تعمیم‌پذیری می‌کاهد. پژوهش حاضر نیز از چنین محدودیت‌هایی دور نبوده است. طرح مطالعه حاضر و استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری علیت را ثابت نمی‌کند. با توجه به اینکه طراحی مطالعات طولی، فرصت بیشتری را برای بررسی علیت فراهم می‌کند، انجام دادن این کار به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود.

## References

- Aiken, L. S.; West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Andersson, M.; Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554.
- Atwater, L. E.; Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Azam azadeh, A. (2007). Women employment Tendency towards work and job gratification. *Journal of Shiite women*, 3(9), 221. (In Persian)
- Bari, M. W.; Qurrah-tul-ain, Abrar, M., & Fanchen, M. (2020). Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of

organizational cynicism. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X20958478. <https://doi.org/10.1177/0143831X20958478>

Bem, D. J. (1972). *Self-Perception Theory* Development of self-perception theory was supported primarily by a grant from the National Science Foundation (GS 1452) awarded to the author during his tenure at Carnegie-Mellon University. (L. B. T.-A. in E. S. P. Berkowitz (ed.); Vol. 6, pp. 1–62). Academic Press.

Bolino, M. C.; Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

Bridges, J. S. (1989). Sex differences in occupational values. *Sex Roles*, 20(3), 205–211.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>

Černe, M.; Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2013). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>

Chiaburu, D. S.; Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>

Choi, B. K., & Moon, H. K. (2016). Prosocial motive and helping behavior: examining helping efficacy and instrumentality. *Journal of Managerial Psychology*.

Collins, B. J. (2016). Fair? I don’t care: examining the moderating effect of workplace cynicism on the relationship between interactional fairness and perceptions of organizational support from a social exchange perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 401–413. <https://doi.org/10.1177/1548051816667896>

Connelly, C. E.; Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational*

*Behavior*, 40(7), 779–782.

Connelly, C. E., & Kelloway, K. . (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>

Connelly, C. E.; Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.

Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social Forces*, 67(4), 965–982.

De Clercq, D.; Rahman, Z., & Haq, I. U. (2019). Explaining helping behavior in the workplace: The interactive effect of family-to-work conflict and Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 155(4), 1167–1177.

Dean, J. W.; Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>

Doll, J. L., & Rosopa, P. J. (2015). Workplace romances: examining attitudes experience, conscientiousness, and policies. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 439–453. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0368>

Ebrahimpour, H.; Mokabberi, A. H., Riva, D., & Roshandel Arbatani, T. (2011). The media and glass ceiling: Explanation of television impact on the women promotion to the managerial levels. *Journal of Public Administration*, 3(6), 1–18. (in Persian)

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.

Elahi, N. S.; Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Workplace behavioral antecedents of job performance: Mediating role of thriving. *The Service Industries Journal*, 40(11–12), 755–776.

Esmaeili, M. R., & Seidzadeh, H. (2017). The survey of job satisfaction effect on performance with mediating role of organizational loyalty. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 51–68. (in Persian)

Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1).

Fathipour, P., & Rasoulzadeh Aghdam, S. (2017). Evaluation of job and family-work conflict among employed women in governmental institutions of Tabriz. *Sociological Studies*, 10(36), 31-48. (In Persian)

Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation research part B, University of Michigan*, 37, 1-25.

Fernández-Ballesteros, R.; Díez-Nicolás, J., Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Bandura, A. (2002). Determinants and structural relation of personal efficacy to collective efficacy. *Applied Psychology*, 51(1), 107-125.

Frazier, M. L., Tupper, C., & Fainshmidt, S. (2016). The path (s) to employee trust in direct supervisor in nascent and established relationships: A fuzzy set analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1023-1043.

Frazier, M. L., & Tupper, C. (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561-593.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.

Gahlan, V. S., & Singh, K. (2014). The effect of role overload and role ambiguity on job performance of it professionals in india. *IUP Journal of Management Research*, 13(3).

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Guan, X., & Frenkel, S. (2020). Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 50(3), 935-953. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0569>

He, P.; Sun, R., Zhao, H., Zheng, L., & Shen, C. (2020). Linking work-related and non-work-related supervisor-subordinate relationships to knowledge hiding: A psychological safety lens. *Asian Business & Management*, 1-22.

Hernaus, T.; Cerne, M., Connelly, C., Vokic, N. P., & Škerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*.

Hirak, R.; Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.

Hislop, D.; Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72–79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000399>.

Iezi, N.; Pourkiani, M., Sheikhi, A., bigzadeh, F. (2017). Employees' Performance pattern representation based on cultural intelligence and personality traits using mediation of cross-cultural adaptation (case study: Tehran Oil Refining company). *Public Administration Perspaective*, 9(1), 87-108. (In Persian)

Jahangiri, J., & Shokri Zadeh, T. (2010). Investigating The effect of social capital on the performance of women's non-governmental organizations from the perspective of members in Shiraz. *Quarterly Journal of Women and Society*, 3(1), 105–120. (In Persian)

Jiang, Z.; Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 800–818. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2358>

Kamali Pour, N.; Shojaei, S., Samiei, R., & Azma, F. (2019). Investigating the factors affecting knowledge hiding with emphasis on exclusion. *Public Administration Perspaective*, 10(2), 216–237. (In Persian)

Kamaruddin, S.; Omar, K., Saputra, J., Shakur, E., Rahim, N., & Razal, M. (2021). Determinants of female employees' job performance in Malaysia. *Management Science Letters*, 11(1), 233–238.

Koopman, J.; Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435.

Kuvaas, B.; Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401-412.

Lin, M.; Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540.

Liu, F.; Dutta, D. K., & Park, K. (2021). From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating

role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(1), 18–30.

Lou, T., & Ye, M. (2019). Studying on the impact of perceived overqualification on work engagement: The moderating role of future work self salience and mediating role of thriving at work. *Open Journal of Social Sciences*, 7(8), 24–36.

Mahmoudian, S. (2016). An examination of the barriers to women's participating in managerial levels of education organization in Iran. *Educational Developement of Jundishapur*, 7(2), 20–25. (In Persian)

Mahmudi, N. M. (2008). A Study of women's situation on employment and management stressing on women's educational improvement. *Social Sciences*, 14(38.39), 133–171. (In Persian)

Molaei, P.; Alvani, M., Zahedi, S. ., & Alinezhad, A. (2020). A meta - analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Journal of Career and Organization Consulting*, 12(42), 199–224. (In Persian)

Morrison, R. (2007). Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes.

Naghdi, A., & Tourkman, K. (2017). The Study of job conflicts among females organization stuff(The case of selected educational formations in Hamedan). *Journal of Applied Sociology*, 28(3), 219–231. (In Persian)

Navazeni, B., & Yazdi, A. (2011). Management challenges for iranien women: a case study of imam khomeini international university as a governmental organization. *Journal of Political science Association*, 6(1), 201. (In Persian)

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965–976.

Novitasari, D.; Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Work-family conflict and worker's performance during Covid-19 pandemic: What is the role of readiness to change mentality. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122–134.

Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>

Paterson, T. A.; Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational*

*Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1907>

Peng, Y.; Ma, J., Zhang, W., & Jex, S. (2021). Older and less deviant? the paths through emotional labor and organizational cynicism. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 20–30. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa017>

Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 94, Issue 1, pp. 122–141). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0013079>

Podsakoff, P. M.; Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 82, Issue 2, pp. 262–270). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>

Porath, C.; Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275.

Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185.

Rahimnia, F., & Ghaderi, F. (2020). Exploring the effect of perceived forgiveness climate on female practitioners of tourism industry. *Social Studies in Tourism*, 8(15), 1-26. (in Persian)

Rhodes, L. M. (2019). *Thriving at work: A call center study* [Franklin University].

[http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=frank1553730147335996](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=frank1553730147335996)

Riaz, S.; Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: a chinese perspective. In *Administrative Sciences* (Vol. 8, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030046>

Semedo, A. S. D.; Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>

Shams, G., & Khaligian, S. (2014). The effect of secure-base leadership components on the staff psychological safety: the role of leadership effectiveness. *Quarterly Journal of New Thoughts on Education*, 9(4), 34–55. (in Persian)

Spreitzer, G.; Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*,

16(5), 537–549.

Sreitzer, G.; Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability. How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>

Taleghani, G.-R.; Pourezzat, A.-A., & Faraji, B. (2009). Survey on the Effect of Glass Ceiling on Decrease of Women Empowerment in Iran Power Development Co. (IPDC). *Journal of Public Administration*, 1(2), 98-102. (in Persian)

Tavasoli, A., & Rafeie Khonani, F. (2008). A survey about the factors affecting women s tendency toward getting a job outside the home (A case study of Medical services insurance organization). *Journal of Sociological Researches*, 2(2), 5. (in Persian)

Toheed, H.; Turi, J. A., & Ramay, M. I. (2019). Exploring the Consequences of Organizational Cynicism. *International Journal of European Studies*, 3(1), 46. <https://doi.org/10.11648/j.ijes.20190301.18>.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 43–53. <https://doi.org/10.1037/a0018241>

Wallace, J. C.; Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Xu, A. J.; Loi, R., & Chow, C. W. C. (2019). What threatens retail employees' thriving at work under leader-member exchange? The role of store spatial crowding and team negative affective tone. *Human Resource Management*, 58(4), 371–382. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21959>

Yaghoub Pour, N.; KuhiKhor, M., Kamalian, A. R., & Tajpour, M. (2018). investigate the effect of Organizational Mobbing behaviors on job and Organizational Attitude. *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*, 6(2), 117. (In Persian)

Yan, Y.; Davison, R. M., & Mo, C. (2013). Employee creativity formation: The roles of knowledge seeking, knowledge contributing and flow experience in Web 2.0 virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1923–1932. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.03.007>.

Yue, Y.; Wang, K. L., & Groth, M. (2017). Feeling bad and doing good: The effect of customer mistreatment on service employee's daily display of helping behaviors. *Personnel Psychology*, 70(4), 769-808.

Zhang, Y.; Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.

Zeng, H.; Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work . In *Frontiers in Psychology*, 11, 62.



## Research Article



Vol. 14, No. 2, 2023, p. 121 - 149

## The Model of Innovative Social Banking Based on Digital Transformation in Iran's Banking Industry

Ali Mahmoodi<sup>1</sup>, Abbas Khamseh<sup>2\*</sup>, Mehrdad Hosseini Shakib<sup>3</sup>

- 1- Ph. D Student in Technology Management, Department of Management, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.
- 2- Associate Prof. Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
- 3- Assistant Prof, Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

(\*- Corresponding Author Email: [Abbas.khamseh@kiaau.ac.ir](mailto:Abbas.khamseh@kiaau.ac.ir))

ORCID: 0000-0002-1263-919X

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79121.1358>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/10/10         | <b>How to cite this article:</b><br>Mahmoodi, A.; Khamseh, A., & Hosseini Shakib, M. (2023). The Innovative Model of Social Banking Based on Digital Transformation in Iran's Banking Industry. <i>Transformation Management Journal</i> , 14(2): 121-149. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79121.1358">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79121.1358</a> |
| Revised: 2022/11/16          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Accepted: 2023/01/10         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Available Online: 2023/02/20 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 1- INTRODUCTION

In recent years, the development of information and communication technology infrastructures, has equipped banks with online information and communication resources and led them from traditional space to a banking platform based on centralized and multi-branch infrastructures. Relying on promotion of technology and data orientation, social banking has provided a new space to the country's banking industry. Adopting a digital transformation approach, the current research is to identify factors affecting the innovation process of social banking.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

According to research institutes, digital innovations in the banking industry have created various opportunities and threats for banks. These institutions introduce digital transformation as a double-edged sword, one side of which will increase the bank's profitability by creating a competitive advantage and reducing costs. On the other hand, with the empowerment of competitors and the pressure to reduce the profit margin and increase some operational risks, it may lead to a decrease in profitability. In the path of digital transformation and implementation plans, it is necessary to be realistic and then proceed to develop a strategy and carry out the necessary activities. One of the major challenges of digital transformation is that we cannot reach the highest level of digital maturity at once and should go through a series of intermediate steps. In the field of fintech digital transformation, open banking and mobile technology are of great importance and are considered as the main drivers of the development and realization of digital transformation.

## **3- METHODOLOGY**

In this research, fuzzy Delphi method has identified and prioritized the factors affecting innovation process in social banking with an approach to digital transformation. This was accomplished based on 377 questionnaires. To analyze the data and to check the research model fitness, structural equation modeling was conducted in Amos software. The opinion of industry experts confirmed the validity of the questionnaire, and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficients of greater than 0.7.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

The results showed that 36 out of 43 indicators affect the innovation process of social banking in the form of six distinct factors. Based on obtained results with a digital transformation approach, the key affecting factors were as follows respectively (in terms of their effect size): digital transformation infrastructure, laws and policies, innovative approach, banking industry structure, security, and social factors.

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

**Digital transformation infrastructure:** Developing countries such as Iran must take the necessary local measures to implement the appropriate technical infrastructure for electronic commerce. For the successful implementation of digital transformation, banks need strong infrastructures to support data.

**Laws and policies:** Regarding digital transformations, legislators and upper bodies can implement and facilitate the process of digital transformation by formulating laws in the field of entrepreneurship.

**Innovative approach:** The digital economy creates unique opportunities for entrepreneurs who have an innovative approach to the environment and new entrepreneurial activities.

**Banking industry structure:** Customers prefer personalized services. Banks, to be successful, should switch to platforms that can offer a variety of capabilities to a larger ecosystem of specialized providers.

**Security:** Electronic banking, like any other Internet-based service, is one of the favorite fields for cybercriminals. Maintaining information security is one of the important topics of electronic commerce and banking.

**Social factors:** Digital banking allows customers to take advantage of IT benefits when using their banking processes that increase their intention to use online banking.

Based on research results, the following practical suggestions are presented to the banking industry managers and practitioners:

1. Government institutions and legislators are suggested to formulate and implement new laws and regulations for the effective use of technology in this industry.
2. Banks should identify and exploit the opportunities existing in the environment by creating a strong expert group.
3. Banks should utilize powerful support systems to protect information and customers.
4. Banks should change their organizational structure for deploying new technology.
5. Banks should empower their employees by exploiting up-to-date knowledge based on information technology.
6. Managers should digitize the banks' environment and climate to internalize digital procedures in employees' habits and behaviors.

**Keywords:** Innovation, Social Banking, Process, Digital Transformation, Structural Equation Modeling

## الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

علی محمودی

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

عباس خمسه\*

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

مهرداد حسینی شکیب

استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79121.1358>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجهیز کشورها به منابع اطلاعاتی و ارتباطی برخط، بانک‌ها را با توجه به جایگاه استراتژیکی که در صنعت مالی دارند، در سال‌های اخیر از فضای سنتی به بستر بانکداری مبتنی بر زیرساخت‌های متمرکز و فرا شعبه‌ای سوق داده است. مفهوم بانکداری اجتماعی با تکیه بر ارتقاء فناوری و داده محوری، فضای جدیدی را در اختیار صنعت بانکداری کشور قرار داده که در این پژوهش شناسایی شاخص‌های مؤثر بر فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال مدنظر قرار گرفته است. پژوهش حاضر، از حیث هدف کاربردی بوده و در پژوهش‌های کیفی-کمی دسته‌بندی می‌گردد. جهت شناسایی شاخص‌های مؤثر بر فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال با استفاده از مرور جامع ادبیات و پیشینه پژوهش و روش دلفی، از نظرات اساتید حوزه مدیریت تکنولوژی و نوآوری، مدیران و کارشناسان خبره صنعت بانکداری کشور استفاده شده است. همچنین برای بررسی برازش مدل نظری پژوهش، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار AMOS مورد استفاده قرار گرفته و با تحلیل عاملی ۳۶ شاخص در قالب ۶ عامل کلیدی در زمینه فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال شناسایی و تأیید گردید. نتایج نشان دهنده آن است عوامل کلیدی قوانین و سیاست‌ها، رویکرد نوآورانه، امنیت، ساختار صنعت بانکداری، عوامل اجتماعی و زیرساخت تحول دیجیتال به ترتیب بیشترین تأثیر را در ارائه الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران داشته که مدیران ارشد و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری می‌بایست در جهت تقویت این عوامل بکوشند.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری، بانکداری اجتماعی، فرآیند، تحول دیجیتال، معادلات ساختاری.

## مقدمه

بانک‌ها نقش مهمی در اقتصاد دارند و با داشتن سیستم پرداخت، منبع اصلی اعتبار برای معاملات بزرگ اقتصادی هستند که معمولاً به‌عنوان یک پناهگاه امن برای سرمایه‌گذاران شناخته می‌شوند. آن‌ها همچنین محصولات بانکداری و مالی را به مشتریان و کسب‌وکارها ارائه می‌دهند؛ بنابراین بانک‌ها وابستگی زیادی به نرخ بهره، کارمزدها و محصولات سفارشی شده دارند. از بحران مالی سال ۲۰۰۸ به بعد، تغییرات بانک‌ها به دلیل مسئله انطباق با تحولات زیر سرعت گرفت: دستورالعمل خدمات پرداخت اتحادیه اروپا، نوآوری‌های تکنولوژیک مثل رشد سریع تکنولوژی‌هایی مانند تلفن‌های همراه هوشمند، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های کلان، رقبای جدید (فین‌تک‌ها)<sup>۱</sup> و تغییر در گرایش و رفتار مشتریان (Das, 2020). بانک‌های اجتماعی در لغت به معنی بانک‌هایی با وجدان تعریف شده‌اند. این بانک‌ها روی فعالیت‌های اجتماعی، فراهم کردن فرصت‌هایی برای محرومان، حمایت‌های اجتماعی، حفظ محیط‌زیست و رعایت اصول اخلاقی تمرکز کرده‌اند. این بانک‌ها تلاش می‌کنند در فعالیت‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که موجب بهبود شرایط کل جامعه می‌گردد و به دنبال ایجاد انتفاع برای عده معدودی از افراد جامعه نیستند. این امر بدین معنی است که تصمیم‌گیری بانک‌های اجتماعی با بررسی ثبات اجتماعی و اقتصادی جامعه انجام می‌گردد. سرمایه‌گذاری‌های باثبات و روش‌های وام‌دهی ازجمله مواردی هستند که این بانک‌ها به کار می‌گیرند و به‌وسیله آن موجب ایجاد کیفیت بهتری از زندگی برای بیشترین افراد جامعه می‌شوند (Dyke et al., 2019). بانکداری اجتماعی فصل نوینی از بانکداری است که راهنمای همه بانکداران برای اخذ تصمیماتی است که اهداف اقتصادی و اجتماعی را به هم گره می‌زند. بانکداری اجتماعی معرف آن دسته از فعالیت‌ها، محصولات و خدمات بانکی است که به توسعه اجتماعی و انسانی امروز و فردای جامعه کمک می‌کند. در بانکداری اجتماعی درعین‌حالی که پاسخگویی به نیازهای واقعی امروز مد نظر است به پایداری و دوام اجتماعی، فرهنگی و زیست‌بوم جامعه نیز توجه می‌شود (Dreza & Khera, 2017). استقرار بانکداری دیجیتال تأثیرات عمده‌ای هم بر عملکرد بانک‌ها و هم بر رفتار مشتری خواهد داشت برای مثال امروزه بسیاری از مشتریان بر تعامل بانک‌ها، افرادی در بازه سنی ۲۴ تا ۴۵ سال هستند که انتظارات و ترجیحات بسیار متفاوتی نسبت به نسل گذشته خود از محصولات و خدمات بانکی دارند. ویال (۲۰۱۹) بیان می‌دارد که بانکداری دیجیتال به‌عنوان یک ابزار قدرتمند، پاسخگویی به این

<sup>1</sup> FinTech

انتظارات و نیازها را امکان‌پذیر ساخته است. بررسی در بین مشتریان حقیقی و حقوقی خدمات بانکی (توسط مؤسسات بین‌المللی مشاوره مدیریت) نشان می‌دهد، که مشتریان ترجیح می‌دهند بسیاری از خدمات بانکی را به جای شعب فیزیکی از کانال‌های دیجیتال دریافت کنند.

به‌طور خاص خدماتی مانند پرداخت و انتقال وجه و یا گزارش‌گیری و بررسی مانده حساب، با ترجیح بسیار بالاتری در کانال‌های دیجیتال انجام خواهد شد. البته شعبه همیشه یکی از کانال‌های مهم ارتباط با مشتری بوده است، اما نقش کانال‌ها در امور انجام تراکنش و ارتباط با مشتری در حال تغییر است. این در حالی است که در گذشته شعب فیزیکی نقش بسیار مهمی در هر دو بعد ارتباطی و تراکنشی داشتند و سایر کانال‌ها نقش مکمل شعب را در حوزه‌های تراکنشی و ارتباطی ایفا می‌کردند؛ اما با ظهور دیجیتالی شدن، بسیاری از تراکنش‌های مشتریان به کانال‌های دیجیتال مهاجرت کرده و شعب عمدتاً در حوزه ارتباط با مشتری متمرکز می‌گردند. بر همین اساس ویناسیس و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌دارند زمانی که مشتریان تجربه خوبی از دریافت خدمات و محصولات مناسب و شخصی‌سازی شده با بیشترین سرعت و ساده‌ترین روش ممکن با امکان دسترسی تمام‌وقت در یک بانک دیجیتال داشته باشند، وفاداری آن‌ها نسبت به بانک، از وفاداریشان نسبت به یک بانک کلاسیک که هیچ طراحی دیجیتالی ندارد، بیشتر می‌شود؛ بنابراین بانکداری دیجیتال در حوزه رفتار مشتری، بر «تعهد پیوسته» و «وفاداری به بانک» اثرگذار است.

با توجه به آنچه ذکر شد، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با ایجاد زیرساخت‌های لازم، وضع مقررات و استانداردهای عملکردی مناسب جهت نظارت بر فعالیت بانک‌ها از جنبه توجه به مسئولیت‌های اجتماعی به نظارت و ارزیابی بانک‌ها بپردازد. به‌عنوان مثال، می‌توان به برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای مربوط به مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری، ایجاد کمیته‌های مبارزه با رشوه، فساد مالی و پولشویی، الزام بانک‌ها به ارائه گزارش‌های سالانه مسئولیت اجتماعی، الزام شفافیت و آشکارسازی اطلاعات بانکی به ذینفعان و همچنین قراردادن استانداردها، قوانین و زیرساخت‌های مناسب برای بانک‌ها به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای سرمایه‌گذاری فعال در جامعه اشاره نمود. در حال حاضر به‌جای آن‌که مشتریان برای بانک‌ها تعریف کنند به چه محصولات و خدمات بانکی نیاز دارند، بانک‌ها برای مشتریان تعریف می‌کنند که چه محصولات و خدماتی در دسترس آن‌ها قرار دارد. این در حالی است که لازمه بانکداری دیجیتالی، طراحی محصول و خدمات بانکداری مبتنی بر شناخت کامل از نیازها و مشکلات تک‌تک مشتریان بانک است. از این‌رو با توجه به نقاط ضعف و مسائلی که در زمینه بانکداری اجتماعی و تحولات بانکی دیجیتال مطرح شد در پژوهش حاضر، ارائه مدل فرایند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد

تحول دیجیتال در راستای بهبود ارائه خدمات به مشتریان، به عنوان هدف اصلی مد نظر قرار گرفته است تا بتوان سؤال مطروحه را پاسخ داد: ابعاد و مؤلفه‌هایی تأثیرگذار در الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران کدامند؟

### مبانی نظری پژوهش

براساس تعریف مؤسسات و مشاوران بین‌المللی، بانکداری دیجیتال مفهوم جدیدی در صنعت بانکداری است که هدف آن غنی‌سازی سرویس‌های استاندارد برخط و موبایلی از طریق به کارگیری فناوری‌های دیجیتال است. برخلاف تصور همگان، بانکداری دیجیتال مترادف با بانکداری آنلاین یا بدون شعبه نیست. مطابق با نظر تحلیلگران بانکی، در این نوع بانکداری شعب فیزیکی بانک‌ها حذف نخواهند شد بلکه از وضعیت تراکنش محوری به سمت مشاوره محوری پیش خواهند رفت (Pramanik et al., 2019).

در بانکداری دیجیتال فرآیندهای بانک عوض می‌شود، نحوه احراز هویت بانک تغییر پیدا می‌کند و در این رابطه بهینه‌سازی‌هایی نیز باید اتفاق بیفتد. به مرور زمان دیگر شعبه نقش محوری ایفا نمی‌کند و داده جای آن را می‌گیرد. بحث‌هایی مانند هوشمندسازی، تحلیل داده‌ها و... نیز بسیار مهم می‌شوند. استفاده از شبکه‌های اجتماعی نحوه تعامل مردم با بانک‌ها را تغییر می‌دهد. چه‌بسا مردمی که اکنون در تمام فعالیت‌های روزمره به راحتی از تلگرام استفاده می‌کنند، در آینده نیز در کانال‌های مخصوص با بانک‌ها تعامل داشته باشند (Popov & Khripunov, 2019).

استپانسا و همکاران (۲۰۲۰) بیان داشته‌اند که مفهوم تحول دیجیتال که با ظهور تکنولوژی‌ها و فناوری‌های تحول‌گرا نظیر شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، رایانش ابری و موبایلی، واقعیت افزوده و مجازی، کلان داده، بلاکچین، اینترنت اشیاء و تجارت محاوره‌ای، توجه بسیاری را در سطوح مختلف کسب و کار، به خود معطوف کرده، شیوه زندگی مردم را دستخوش تغییر نموده و به صورت بنیادی مدل‌های کسب و کار و رقابت در بازار را متحول ساخته است. فناوری‌های دیجیتال، تغییردهندگان بنیادی فضای کسب و کار دنیای ما هستند و تأثیر مستمر نوآوری دیجیتال نیز، کماکان در آینده قابل پیش‌بینی خواهد بود.

در مسیر تحول دیجیتال و برنامه‌های اجرایی لازم است تا واقع‌بین باشیم و سپس نسبت به تدوین استراتژی و انجام فعالیت‌های لازم اقدام کنیم، یکی از عمده‌ترین چالش‌های تحول دیجیتال این است که ما یک‌مرتبه نمی‌توانیم سطح بلوغ دیجیتالی را به بالاترین سطح برسانیم، باید یک سری مراحل میانی نیز طی شود، در بخش میانی تحول دیجیتال باید برنامه‌ریزی‌های لازم از سوی بانک صورت بگیرد تا سرویس‌هایی که در شعب ارائه می‌شود به بیرون از شعبه برود و نحوه ارائه سرویس به مشتریان تغییر پیدا

کند. در حوزه تحول دیجیتال فین تک، بانکداری باز و تکنولوژی موبایل اهمیت بالایی دارند و از پیشران‌های اصلی توسعه و تحقق تحول دیجیتالی بشمار می‌روند (Das, 2020). از دیگر چالش‌های موجود در داخل بانک‌های کشور عدم وجود آرامش ذهنی، ثبات ذهنی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت است که مهم‌ترین نیاز آن‌ها برای گام برداشتن در مسیر تحول دیجیتال و تغییرات بزرگ است (Stepantseva, 2020).

فائزی و علیم‌رادیان (۲۰۱۹) مطالعه‌ای تحت عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی نوآوری باز خدماتی در بانک قوامین انجام داده‌اند. آنان بیان نمودند که پیاده‌سازی نوآوری باز خدماتی، به عوامل منابع، سازمانی، محیطی و تعاملی وابسته است. به علت بیشترین تأثیرپذیری از عامل منابع خارجی، بانک قوامین باید تمرکز خود را در توسعه تکنولوژی و مدل‌های کسب‌وکار مرتبط با خدمات الکترونیک، افزایش دهد. در این راستا، سرمایه‌گذاری مشترک و همکاری متقابل با شرکت‌های تکنولوژی مالی می‌تواند عرصه جدیدی در نوآوری رقم بزند.

سیف‌اللهی و ابراهیمی خراجو (۲۰۲۲) به بررسی بانکداری اجتماعی در دنیا برای صنایع کوچک و ارائه راه‌حل چگونگی تعمیم آن در اردبیل پرداخته‌اند؛ که در این پژوهش با نظر خبرگان چهار بعد از ابعاد بانکداری اجتماعی تحت عناوین تأمین مالی، محیط‌زیست، مشتریان و جامعه شناسایی گردیده است. علیزاده و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به ارائه الگوی تأمین مالی کسب‌وکارهای اجتماعی از طریق صنعت بانکداری پرداختند که در این پژوهش درآمدزایی، تکالیف قانونی بانک‌ها و نوع آوری مالی، سرمایه‌گذاری و محیط رقابتی در شبکه بانکی به‌عنوان «شرایط علی»، ویژگی‌های بنگاه، قوانین سیاسی و تحریم‌ها به‌عنوان «شرایط مداخله‌گر»، نهادهای غیررسمی در شبکه بانکی، جایگاه تأمین مالی در سیاست‌های بانکی، محدودیت‌های محیطی، آگاهی و تخصص کارکنان بانک‌ها به‌عنوان «شرایط زمینه‌ای»، سازوکارهای اجتماعی ایجاد ارزش، سیستم اجرایی چابک بانکی پیاده‌سازی نظام یکپارچه کنترل و نظارت بانکی، جذب سرمایه‌گذار، فروش سهام به‌عنوان «بعد تعاملی»، ظرفیت کارآفرینی فردی، بسترسازی کسب‌وکار، کسب‌وکار پایدار اجتماعی، حداکثرسازی منافع به‌عنوان «پدیده محوری» و ... «بعد پیامدی» شناسایی شده‌اند.

عارف و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر نوآوری خدمات در بانک گردشگری، شاخص‌های مؤثر بر نوآوری خدمات در قالب عوامل: ارتباطی، استراتژیک، انسانی، بازار و مشتریان، تکنولوژیک، سازمانی و سیستمی، فرآیندی، مالی و یادگیری در سطح بانک گردشگری شناسایی نمودند و با بررسی‌های انجام شده، وضعیت موجود عوامل نوآوری خدمات در بانک گردشگری

نشان‌دهنده آن است که این بانک از نظر عملکرد نوآورانه در عامل ارتباطات، فرآیندی، سازمانی و سیستم‌ها و مالی دارای سطحی زیر سطح هشدار و در عوامل استراتژیک، بازار و مشتریان و یادگیری سطحی تقریباً برابر با سطح هشدار دارد و در دو عامل انسانی و تکنولوژیک، سطحی بالاتر از سطح هشدار دارد.

مرتضوی و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌گری متغیر اهمیت مسئولیت اجتماعی بر رابطه بین ابعاد چهارگانه مسئولیت اجتماعی (کارکنان، مشتریان، دولت و ذینفعان اجتماعی و غیراجتماعی) پرداخته‌اند. بررسی‌های صورت گرفته حاکی از آن است که نقش تعدیلگری متغیر مورد مطالعه بر رابطه بین ابعاد چهارگانه مسئولیت اجتماعی (کارکنان، مشتریان، دولت و ذینفعان اجتماعی و غیراجتماعی) مورد تأیید است، این یافته بدان معناست که تأکید بر اهمیت مسئولیت اجتماعی و رعایت آن از سوی سازمان می‌تواند از کارکردی مثبت بر عملکرد سازمان برخوردار باشد، به‌نحوی که به‌طور معناداری تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

حسینی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی عنوان نمودند با توجه به رقابت سخت در صنعت بانکداری، بانک‌ها از استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی استقبال می‌کنند. چون به افزایش سودآوری، افزایش وفاداری مشتریان، جلب اعتماد آنان و ایجاد نگرش مثبت نسبت به برند بانک‌ها می‌انجامد. نتایج تحقیق نشان داد که از دیدگاه نمونه آماری این تحقیق، بعد اقتصادی، اخلاقی و قانونی مسئولیت اجتماعی بانک ملی ایران بر شخصیت برند آن تأثیر مثبتی دارد و ابعاد مسئولیت‌های اجتماعی بانک‌ها اثری مثبت بر شخصیت برند می‌گذارد که متعاقباً می‌تواند موجب ایجاد اعتماد به برند و بهبود تصویر برند گردد.

باسلوا و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان دادند تحول دیجیتال باید منجر به ایجاد شایستگی‌هایی همچون تعامل دیجیتالی با مشتری، مدیریت تجربه مشتری دیجیتال، نوآوری دیجیتال، رهبری دیجیتال در افراد شود. ویتسوا و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای تحت عنوان تحول دیجیتال در بانکداری نهادی روسیه انجام دادند. آنان بیان نمودند که تجزیه و تحلیل زمینه‌های کلیدی و ارزیابی توانایی‌های مؤسسات بانکی داخلی در روند انتقال به مدل تجاری جدید بانک "دیجیتال"، نشان می‌دهد که روندهای مشخصه عبارتند از: تمرکز بر خدمات از راه دور، رقابت برای محصولات بانکی از راه‌حل‌های دیجیتال نوآورانه، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های هوش مصنوعی و کاهش خطرات سایبری بانک، مانند هر ارائه دهنده خدمات مالی دیگر، باید توانایی پردازش مالی را ایجاد کند که بتواند در سیستم‌های تعامل مشتری ادغام شود. بازیگران اصلی در اقتصاد مالی دیجیتال در حال حاضر گام‌های اولیه در این راستا را در قالب ایجاد

بستر همه‌کاره، اکوسیستم مدرن سرویس‌دهی از راه دور به مشتریان شرکتی، ادغام تجارت بانکی با شبکه‌های اجتماعی، معرفی سریع فناوری‌های بلاکچین در روابط مشتری در حال برداشتن هستند. این مطالعه شامل برآوردها و دستورالعمل‌های مرجع در سازگاری سیستم بانک‌ها با الزامات جدید و ویژگی‌های تحول تجارت سنتی مؤسسات اعتباری جهانی به مدل‌های جدید فرم دیجیتال بانک با محتوای سرمایه‌گذاری شرکتی است.

به گواه مک کینسی (۲۰۱۸)، نوآوری‌های دیجیتال در صنعت بانکداری، فرصت‌ها و تهدیدات مختلفی را برای بانک‌ها رقم زده است. این مؤسسات دگرگونی دیجیتال را به‌مثابه یک شمشیر دو لبه معرفی می‌کنند که یک سوی آن با ایجاد مزیت رقابتی و کاهش هزینه‌ها منجر به افزایش سودآوری بانک خواهد شد. از سوی دیگر، با توانمند شدن رقبا و فشار برای کاهش حاشیه سود و افزایش برخی ریسک‌های عملیاتی، ممکن است به کاهش سودآوری منتهی گردد. در دنیای جدید بانکداری دیجیتال، بانک‌ها قادر خواهند بود از طریق نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و ارائه خدمات نوین، درآمدهای خود را افزایش دهند. البته درسوی مقابل این فرصت، یکی از مهم‌ترین تهدیدهای نوآوری دیجیتال یعنی احتمال ارائه خدمات نوآورانه جدید از سمت رقبا و گرایش مشتریان به سمت آنان قرار دارد. در واقع عرصه و زمینه نوآوری، کم و بیش برای تمامی بازیگران فراهم خواهد بود و البته احتمال پیشی گرفتن رقبا به دلیل تعدد و تنوع بازیگران، بیشتر به نظر می‌رسد (Das, 2020). البته مک کینسی (۲۰۱۸) اعلام نمود، بانک‌ها قادر خواهند بود با استفاده از ابزارهای نوظهور تحلیل داده، امکان فروش محصولات نوین، ایجاد جریان‌های درآمدی جدید را فراهم سازند. هم‌چنین فروش سایر محصولات و خدمات مالی مانند بیمه، خدمات کارگزاری، صرافی و لیزینگ در کنار خدمات بانکی نیز از طریق استفاده از ابزارهای تحلیل داده با احتمال بیشتری مقدور خواهد بود.

در بانکداری دیجیتال، طراحی مدل کسب‌وکار با هدف سهم از بازار صورت نمی‌پذیرد بلکه با این هدف صورت می‌پذیرد که چگونه می‌توان توجه مشتری را به دست آورد و مورد ترجیح او شد، و از این طریق به اهداف کسب‌وکار دست یافت. لذا در این صورت بانک بیش از پیش، به بینش‌های نشأت گرفته از اطلاعات وابسته خواهد بود تا از این طریق استراتژی کسب‌وکار و تصمیم‌های حیاتی خود را اتخاذ کرده و خدمات شخصی‌سازی شده‌تری را به مشتریان ارائه نماید. آگاه شدن در لحظه نسبت به مشتری، بانک را قادر به ارائه خدمات شخصی و اختصاصی به مشتریان در زمان درست و از طریق ابزار درست می‌کند. این عوامل موجب افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی بانک می‌شود (Faezi Razi & Alimaradian, 2018).

جمع‌بندی مطالعات پیشین نشان می‌دهد، پژوهش‌هایی که نوآوری در بانکداری اجتماعی را بررسی کرده باشند بسیار محدود هستند، از طرفی بیشتر این پژوهش‌ها دیدگاه کمی یا کیفی را به‌تنهایی اتخاذ کرده‌اند و در خصوص ارائه الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران، پژوهشی یافت نشد. لذا پژوهش حاضر به دنبال این است که الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال را صنعت بانکداری ایران موردبررسی قرار داده و الگویی برای مدیران و فعالان این صنعت ارائه دهد. لذا این مقاله با هدف پرکردن این خلأ تحقیقاتی شکل گرفته است.

در این رابطه با مطالعه و مرور ادبیات، شاخص‌های عمومی نوآوری بانکداری اجتماعی از طریق تحلیل محتوای متنی و از طریق مصاحبه با خبرگان صنعت بانکداری ایران شاخص‌های اختصاصی نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال (درمجموع ۶۳ شاخص) مشخص شده‌اند. نتایج مطابق جدول (۱) در ۶ بعد اصلی با تشکیل پنل خبرگان دسته‌بندی گردیده است.

جدول (۱): ابعاد اصلی در فرایند بانکداری اجتماعی

| ابعاد (فرآیند بانکداری اجتماعی) | منبع                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل اجتماعی (SF)              | قدمی و همکاران (۲۰۱۹)، جئون و همکاران (۲۰۲۰)، گالوانو و همکاران (۲۰۱۹)، نسیمی و آیدین (۲۰۲۰)، حیدری و همکاران (۲۰۱۷)، تقی پوریان و همکاران (۲۰۱۹)، برزگر و همکاران (۲۰۱۹)، ویناسیس و همکاران (۲۰۲۰)، دایک و همکاران (۲۰۱۹)، پوپوف و خریپونوف (۲۰۱۹)، استفانوسا (۲۰۲۰) |
|                                 | نوری و همکاران (۲۰۱۹)، ویتنسوا و همکاران (۲۰۱۹)، داس (۲۰۲۰)، جئون و همکاران (۲۰۲۰) استفانوسا (۲۰۲۰)                                                                                                                                                                   |
|                                 | داس (۲۰۲۰)، استفانوسا (۲۰۲۰)، ویتنسوا و همکاران (۲۰۱۹)، ویناسیس و همکاران (۲۰۲۰)، حیدری و همکاران (۲۰۱۷)، ویال (۲۰۱۹)، پوپوف و خریپونوف (۲۰۱۹)                                                                                                                        |
| قوانین و سیاست‌ها (RP)          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| زیرساخت تحول دیجیتال (DTI)      |                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| اسد امرجی و همکاران (۲۰۱۹)، فائزی و علیمرادیان (۲۰۱۹)، عارف و همکاران (۲۰۱۸)، میر فلاح و همکاران (۲۰۲۱)، داس (۲۰۲۰)، میر فلاح و خمسه (۲۰۲۱)، وتینسوا و همکاران (۲۰۱۹)، نسیمی و آیدین (۲۰۲۰)، داس (۲۰۲۰)، جئون و همکاران (۲۰۲۰)، ویناسیس و همکاران (۲۰۲۰)، گو و همکاران (۲۰۱۸)، داس (۲۰۲۰)                              | رویکرد نوآورانه (IA)       |
| عارف و همکاران (۲۰۱۸)، برزگر و همکاران (۲۰۱۹)، وتینسوا و همکاران (۲۰۱۹)، میر فلاح و همکاران (۲۰۲۱)، داس (۲۰۲۰)                                                                                                                                                                                                         | امنیت (S)                  |
| عارف و همکاران (۲۰۱۸)، اسد امرجی و همکاران (۲۰۱۹)، نسیمی و آیدین (۲۰۲۰)، میر فلاح و خمسه (۲۰۲۱)، ویال (۲۰۱۹)، ویناسیس و همکاران (۲۰۲۰)، رمضان و همکاران (۲۰۲۱)، داس (۲۰۲۰)، جئون و همکاران (۲۰۲۰)، استفانوسا (۲۰۲۰)، وتینسوا و همکاران (۲۰۱۹)، نوری و همکاران (۲۰۱۹)، میر فلاح و همکاران (۲۰۲۰)، قدمی و همکاران (۲۰۱۹) | ساختار صنعت بانکداری (SBI) |

در بخش کیفی تحلیل داده‌ها با انجام دلفی فازی از طریق پرسشنامه و اخذ نظر خبرگان در طی سه مرحله نهایتاً ۲۳ شاخص حذف شده و ۴۳ شاخص نهایی مؤثر در فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال در ذیل شش مؤلفه تأثیرگذار مشخص شده است و در بخش کمی برای انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از معادلات ساختاری مطابق جدول (۳) شاخص‌ها موردبررسی قرار گرفته و شاخص‌های با بار عاملی زیر ۰.۵ از مدل حذف شده و با توجه به اینکه حذف این شاخص‌ها به روایی هم‌گرا و واگرا آسیب می‌رسانند، براساس پیشنهادهای نرم‌افزار مدل اصلاح می‌شود.

همانطور که اشاره شد تاکنون پژوهشی مدل فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال را به روش دلفی فازی و متعاقباً از طریق روش تحلیل عاملی (AMOS) موردبررسی قرار نداده است، همچنین این پژوهش به صورت کیفی و کمی برای اولین بار است که در شهر تهران انجام شده است؛ بنابراین هدف پژوهش شناسایی ابعاد (با اولویت‌بندی) و شاخص‌های فرایند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال در جهت ارائه الگو می‌باشد.

### روش و ابزار پژوهش

با توجه به اینکه تحقیق حاضر در نظر دارد عوامل شناسایی شده با روش دلفی فازی را که بر فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال تأثیرگذار هستند، اولویت‌بندی نماید، لذا با

بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری AMOS، عوامل کلیدی رتبه‌بندی و روابط علی موجود در مدل بررسی خواهند شد. طبق بررسی‌های به عمل آمده جامعه آماری متشکل از کارشناسان حوزه فناوری در ساختار سیستم بانکداری در پژوهش حاضر حدود ۴۷۳۲ نفر می‌باشد که از طریق فرمول کوکران، نمونه آماری ۳۵۵ نفر از کارشناسان این حوزه حاصل گردید. لیکن با در نظر گرفتن امکان عدم عودت برخی از پرسشنامه‌ها، با افزایش ۱۰ درصدی، تعداد نمونه ۳۹۰ نفر در نظر گرفته شده است. بین این تعداد نمونه، پرسشنامه‌ها توزیع و تعداد ۳۷۷ پرسشنامه جمع آوری شده است؛ بنابراین این پژوهش با تعداد ۳۷۷ پرسشنامه انجام شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز بررسی برازش مدل نظری پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. روایی پرسشنامه با نظر خبرگان صنعت تأیید شده و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که مطابق جدول (۲) برای کلیه عوامل عدد بالای ۰.۷ حاصل گردید؛ که این موضوع نشان دهنده پایایی پرسشنامه است.

جدول (۲): آلفای کرونباخ متغیرهای مکنون

| Variable | متغیرها               | آلفای کرونباخ |
|----------|-----------------------|---------------|
| SF       | عوامل اجتماعی         | ۰.۷۸۴         |
| RP       | قوانین و سیاست‌ها     | ۰.۷۹۷         |
| DTI      | زیر ساخت تحول دیجیتال | ۰.۸۵۴         |
| IA       | رویکرد نوآورانه       | ۰.۸۸۳         |
| S        | امنیت                 | ۰.۸۴۲         |
| SBI      | ساختار صنعت بانکداری  | ۰.۸۷۸         |

### یافته‌های پژوهش

پرسشنامه طراحی شده برای تحلیل عاملی براساس ۶ معیار اصلی شناسایی شده مطابق جدول (۱)، در اختیار ۱۶ نفر از خبرگان صنعت بانکداری قرار داده شد و شاخص‌ها غربالگری شدند و پرسشنامه نهایی براساس شاخص‌های مندرج در جدول (۳) آماده شد.

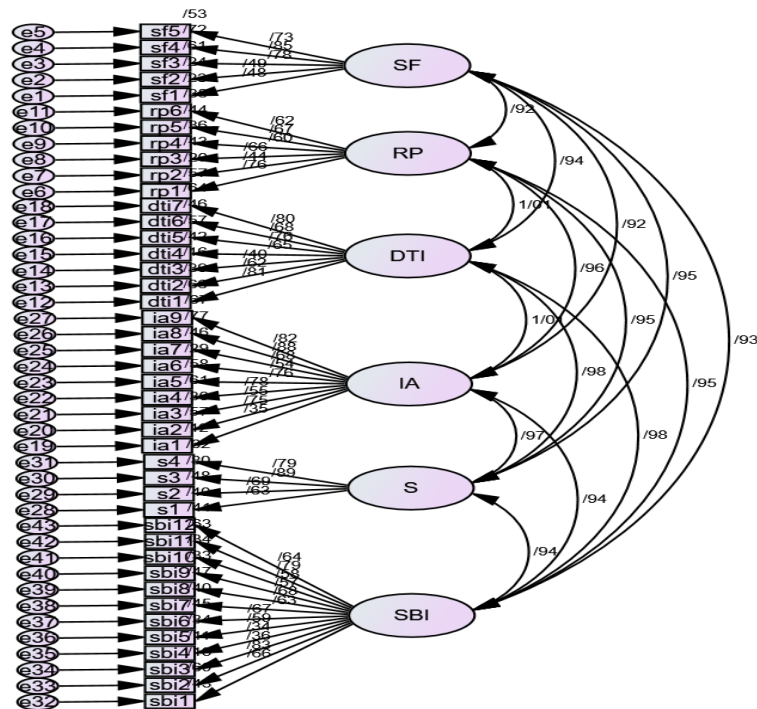
جدول (۳): شاخص‌های فرآیند بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال

| عوامل (ابعاد) | کد  | شاخص‌ها                                   | بار عاملی |
|---------------|-----|-------------------------------------------|-----------|
| عوامل         | sf1 | ثبات اقتصادی در سیستم بانکداری کشور (حذف) | ۰.۴۷۷     |

|                       |      |                                                                                                  |       |
|-----------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| اجتماعی               | sf2  | وفادار نمودن مشتریان در بانکداری اجتماعی (حذف)                                                   | ۰.۴۹۰ |
| (SF)                  | sf3  | رشد تولید و اشتغال در جامعه با استقرار بانکداری اجتماعی                                          | ۰.۷۷۸ |
|                       | sf4  | ایجاد جذابیت در خدمات جدید بانکها در جامعه                                                       | ۰.۸۴۸ |
|                       | sf5  | ترویج فرهنگ استفاده از خدمات بانکداری اجتماعی                                                    | ۰.۷۲۶ |
|                       | rp1  | وضع مقررات حمایتی بالادستی بانک مرکزی و نهادهای نظارتی                                           | ۰.۷۵۷ |
|                       | rp2  | شفافیت بسترهای حقوقی و قوانین حمایتی در بدنه بانکها (حذف)                                        | ۰.۴۴۲ |
| قوانین و سیاستها      | rp3  | قانونی شدن انعقاد قراردادهای هوشمند بانکها با مشتریان در بانکداری اجتماعی                        | ۰.۶۵۶ |
| (RP)                  | rp4  | وضع قوانین حمایتی با هدف ایجاد و رشد شبکههای اجتماعی بومی                                        | ۰.۶۰۴ |
|                       | rp5  | اولویت دادن به مقوله بانکداری اجتماعی از طریق تصمیم گیران بانکی کشور                             | ۰.۶۶۵ |
|                       | rp6  | استقرار نظامهای بیمه و پوشش ریسک جهت جبران صدمات مالی مشتریان                                    | ۰.۶۱۷ |
|                       | dti1 | ایجاد و تنوع درگاههای جدید بانکی همانند همراه بانک برای پوشش کامل خدمات بانکی از راه دور         | ۰.۸۱۳ |
|                       | dti2 | ورود تکنولوژیهای تحول گرا نظیر شبکهها و رسانههای اجتماعی، رایانش ابری و موبایلی در صنعت بانکداری | ۰.۶۲۴ |
| زیر ساخت تحول دیجیتال | dti3 | تعامل بانکها با مشتریان از بستر شبکههای اجتماعی (حذف)                                            | ۰.۴۰۴ |
| (DTI)                 | dti4 | به کارگیری بلاک چین، رمزارزها و رایانش ابری در راستای ارائه خدمات بانکداری اجتماعی               | ۰.۶۴۵ |
|                       | dti5 | جذب متخصصین توسط بانکها در حوزه تکنولوژیهای جدید                                                 | ۰.۷۵۵ |
|                       | dti6 | پیاپی سازی قانونی احراز هویت غیر حضوری و امضای دیجیتال در بانکها                                 | ۰.۶۷۷ |
|                       | dti7 | تقویت سرعت پردازشی تراکنشها و دادهها در سامانههای برخط بانکی                                     | ۰.۸۰۲ |
|                       | ia1  | خلق خدمات جدید بانکی در بستر دیجیتال (حذف)                                                       | ۰.۳۵۱ |
|                       | ia2  | پایش و به کارگیری فرصت ها و تهدیدات بانکها با رشد تکنولوژی                                       | ۰.۷۵۲ |
| رویکرد نوآورانه       | ia3  | رویکرد حفظ و ارتقای برند بانکها با تنوع در خدمات بانکی                                           | ۰.۵۴۶ |
| (IA)                  | ia4  | تداوم مهندسی مجدد فرآیندها و سیستمها در مراحل خلق محصولات جدید بانکها                            | ۰.۷۷۹ |
|                       | ia5  | ساده سازی و تقلیل گامهای عملیات بانکی سمت مشتریان                                                | ۰.۷۶۰ |

|       |                                                                                               |       |                     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|
| ۰.۵۴۲ | جذب استارت آپ ها و فین تک‌های همراستا با مفاهیم بانکداری اجتماعی                              | ia6   |                     |
| ۰.۶۷۹ | افزایش سرعت و چابکی در تبدیل ایده به محصول در بانک‌ها و حذف گام‌های زائد                      | ia7   |                     |
| ۰.۸۷۸ | پیوند دادن ردپای دیجیتال افراد در ابعاد ملی به خدمات بانکداری اجتماعی                         | ia8   |                     |
| ۰.۸۲۱ | حمایت از کسب‌وکارهای خلاق و چابک                                                              | ia9   |                     |
| ۰.۶۳۲ | امن سازی فناوری‌های برخط و دیجیتال در بانکداری اجتماعی                                        | s1    |                     |
| ۰.۶۹۱ | استقرار مراکز امنیتی ثبت رخدادها و واکنش سریع جهت رصد و مقابله با تراکنش‌های مشکوک در بانک‌ها | s2    |                     |
| ۰.۸۹۲ | آگاهی دادن به مشتریان بانک‌ها به خطرات سایبری در خدمات از راه دور بانک‌ها                     | s3    | امنیت (S)           |
| ۰.۷۸۷ | حفظ محرمانگی روندها و اطلاعات سازمان در حوزه خدمات بانکداری اجتماعی                           | s4    |                     |
| ۰.۶۷۳ | تغییرات و انعطاف ساختار سازمانی در بانک‌ها همراستا با تحولات صنعت بانکداری کشور               | sbi1  |                     |
| ۰.۸۳۳ | به کارگیری استراتژی‌های نفوذ دیجیتال در بانک‌ها با هدف اشاعه خدمات بانکی در محل مشتری         | sbi2  |                     |
| ۰.۳۶۴ | استمرار تحول‌آفرینی در خدمات بانک‌ها همگام با تحولات تکنولوژی (حذف)                           | sbi3  |                     |
| ۰.۳۳۶ | سازگار شدن بانک‌ها با اقتصاد نوگرا (حذف)                                                      | sbi4  |                     |
| ۰.۵۸۶ | تطبیق‌پذیری خدمات بانکداری اجتماعی با پلتفرم‌های تکنولوژیک موجود                              | sbi5  | ساختار              |
| ۰.۶۷۳ | تقویت نگرش تصمیم سازان صنعت بانکی در جهت دیجیتالی شدن کامل خدمات بانک‌ها                      | sbi6  | صنعت بانکداری (SBI) |
| ۰.۶۲۹ | تداوم آموزش کارکنان بانک‌ها در عرصه بانکداری اجتماعی همگام با تغییرات                         | sbi7  |                     |
| ۰.۶۸۳ | همراستا کردن افکار کارکنان با اهداف استقرار بانکداری اجتماعی                                  | sbi8  |                     |
| ۰.۵۷۳ | تشویق و حمایت از خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک‌ها                                           | sbi9  |                     |
| ۰.۵۸۱ | استفاده از تجربه و انتظار مشتریان در ارائه خدمات بانکداری اجتماعی                             | sbi10 |                     |
| ۰.۷۹۴ | به کارگیری پروفایل جامع دیجیتال شهروندی در امتیازبندی آنان جهت سطح‌بندی خدمات بانکی           | sbi11 |                     |

سپس پرسشنامه بین جامعه آماری (۳۷۷ نفر از مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری) توزیع و نتایج جمع‌آوری شد. داده‌ها به دلیل نرمال بودن، به منظور بررسی صحت مدل نظری پژوهش با معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS تحلیل گردید. شکل (۱) خروجی نرم‌افزار را برای مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد نمایش می‌دهد. نتایج در جدول (۳) نشان می‌دهد که ۳۶ شاخص از ۴۳ شاخص ارائه شده در قالب ۶ عامل بر فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال تأثیرگذار است و عوامل کلیدی قوانین و سیاست‌ها، رویکرد نوآورانه، امنیت، ساختار صنعت بانکداری، عوامل اجتماعی و زیرساخت تحول دیجیتال به ترتیب بیشترین تأثیر را در فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال داشته که مدیران ارشد، فعالان و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری کشور بایستی در جهت تقویت این عوامل بکوشند.



شکل ۱: مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت استاندارد

به منظور بررسی میزان انطباق مدل تدوین شده با معیارهای نظری و پیشینه تجربی، اقدام به بررسی میزان برازش شاخص‌ها<sup>۱</sup> می‌شود. برای ماندن هر سؤال در مدل، سؤالات حتماً باید دو شرط داشته باشند: شرط اول بارهای عاملی آن‌ها بالای ۰.۵ باشد و شرط دوم علاوه بر شرط اول باید معنادار هم باشند، یعنی مقدار T-Value بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد (Hair, 2006).

در این پژوهش ۷ شاخص مطابق جدول (۳) دارای بار عاملی زیر ۰.۵ هستند و شرط دوم برای کلیه شاخص‌ها برقرار است. لذا هفت شاخص، ثبات اقتصادی در سیستم بانکداری کشور (sf1)، وفادار نمودن مشتریان در بانکداری اجتماعی (sf2)، شفافیت بسترهای حقوقی و قوانین حمایتی در بدنه بانک‌ها (rp2)، تعامل بانک‌ها با مشتریان از بستر شبکه‌های اجتماعی (dti3)، خلق خدمات جدید بانکی در بستر دیجیتال (ia1)، استمرار تحول‌آفرینی در خدمات بانک‌ها همگام با تحولات تکنولوژی (sbi3)، سازگار شدن بانک‌ها با اقتصاد نوگرا (sbi4) از مدل حذف شده و مدل مجدد در نرم‌افزار اجرا گردید. جدول (۴) نیز نشانگر شاخص‌های برازش مدل اصلاحی می‌باشد که اکثر مقادیر در محدوده مجاز می‌باشند.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل

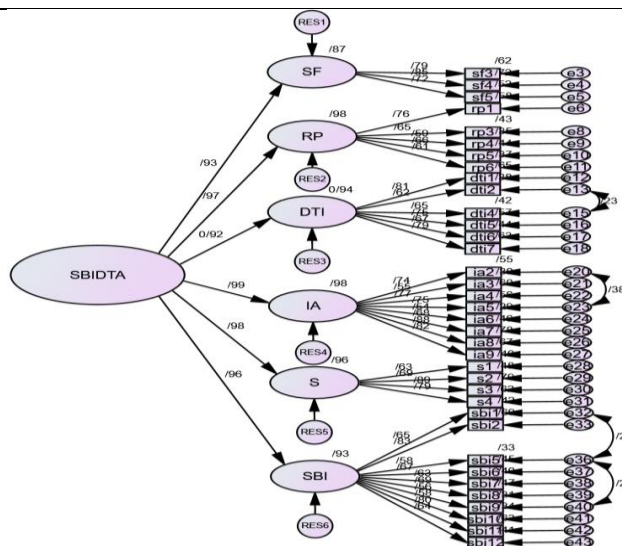
| مقدار به دست آمده | مقدار مجاز | شاخص‌های برازش |
|-------------------|------------|----------------|
| ۲.۹۲۱             | <۳         | X2/df          |
| ۰.۰۷۳             | <۰.۰۸      | RMSEA          |
| ۰.۰۵۷             | >۰.۰۵      | PNFI           |
| ۰.۸۷۴             | >۰.۸       | GFI            |
| ۰.۷۶۹             | >۰.۸       | AGFI           |
| ۰.۸۸۴             | >۰.۹       | NFI            |
| ۰.۹۷۱             | >۰.۹       | TLI            |
| ۰.۹۸۹             | >۰.۹       | RFI            |
| ۰.۸۵۷             | >۰.۹       | CFI            |
| ۰.۸۹۱             | >۰.۹       | IFI            |

<sup>۱</sup> Fitness of the Index

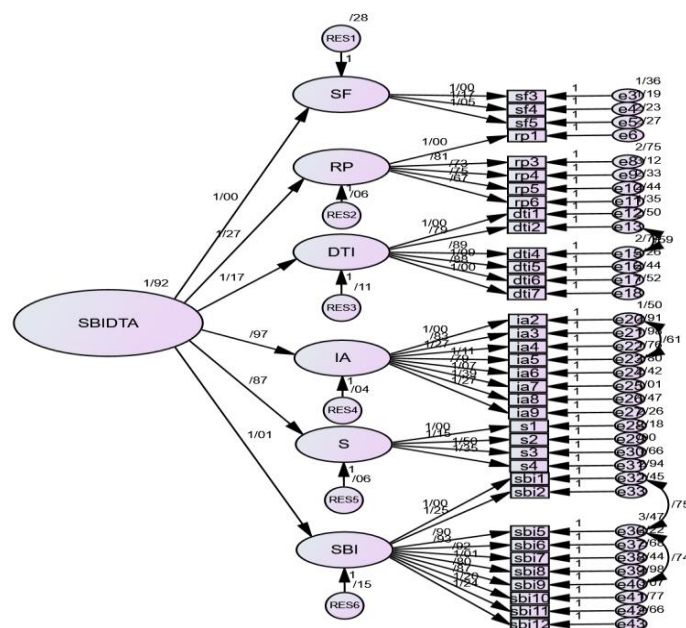
برای تأیید برازش مدل، بایستی از سه شاخص اول  $\chi^2/df$ ، Rmse و Pnfi تحت عنوان شاخص‌های مقتصد و شاخص چهارم و پنجم Gfi و Agfi که به شاخص‌های مطلق معروف هستند و شاخص‌های IFI، CFI، RFI و TLI که شاخص‌های مقایسه‌ای نام دارند، اکثر آن‌ها در رنج مجاز مطابق مقادیر ستون مربوطه در جدول (۴) قرار گیرند (Habibi & Adanvar, 2017). با توجه به جدول (۵) مشاهده می‌شود که مدل اندازه‌گیری پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین خروجی نرم‌افزار نشان دهنده آن است که مدل پژوهش دارای روایی سازه و پایایی ترکیبی مناسبی نیز می‌باشد.

جدول (۵): تست روایی و پایایی شاخص‌ها

| SBIDTA | CR    | AVE   | MSV   | ASV   |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| S      | ۰.۸۴۱ | ۰.۷۷۳ | ۰.۶۸۲ | ۰.۶۲۷ |
| SF     | ۰.۸۲۹ | ۰.۶۱۹ | ۰.۶۱۰ | ۰.۵۵۹ |
| RP     | ۰.۷۹۱ | ۰.۷۳۲ | ۰.۵۴۰ | ۰.۶۳۴ |
| DTI    | ۰.۸۶۳ | ۰.۶۱۵ | ۰.۵۴۹ | ۰.۶۱۱ |
| IA     | ۰.۸۹۷ | ۰.۶۲۷ | ۰.۶۱۸ | ۰.۶۰۱ |
| SBI    | ۰.۸۸۷ | ۰.۶۴۵ | ۰.۵۷۶ | ۰.۵۷۸ |



شکل ۲: مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری در حالت ضرایب غیر استاندارد

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری به بررسی مدل ساختاری پژوهش پرداخته شده است که در شکل (۲) و (۳) دو مدل ساختاری در دو حالت تخمین ضرایب استاندارد و غیراستاندارد مشاهده می‌شود.

از سویی دیگر مطابق جدول (۶) برای تأییدات روابط بین متغیرهای مکنون پژوهش از گزارش اعداد نسبت بحرانی (C.R) نیز استفاده شده است (همان تست T-Value در نرم‌افزارهای دیگر).

جدول (۶): تأییدات روابط و معناداری متغیرهای پژوهش

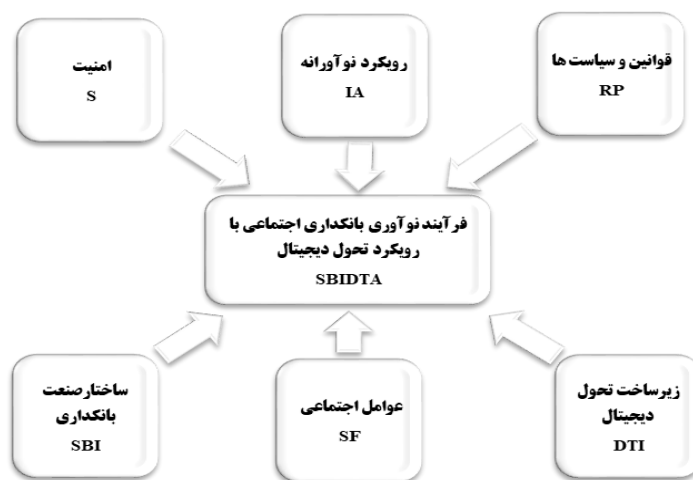
|     |      |        | Estimate<br>(تخمین غیر<br>استاندارد) | S.E.<br>(خطا) | C.R.<br>(نسبت بحرانی)<br>(معنادار، $\alpha=0.05$ ) | P<br>(سطح معناداری) | R <sup>2</sup><br>(ضریب تعیین) | Standardized<br>Regression<br>Weights<br>(ضرایب مسبق) |
|-----|------|--------|--------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|
| SF  | <--- | SBIDTA | ۱.۰۰۱                                | ۰.۰۷۹         | ۱۱.۴۳۲                                             | ***                 | ۰.۸۷۰                          | ۰.۹۳۳                                                 |
| RP  | <--- | SBIDTA | ۱.۲۶۹۹                               | ۰.۰۸۴         | ۱۵.۱۲۶                                             | ***                 | ۰.۹۸۱                          | ۰.۹۹۰                                                 |
| DTI | <--- | SBIDTA | ۱.۱۷۱                                | ۰.۰۷۰         | ۱۶.۶۳۱                                             | ***                 | ۰.۸۵۰                          | ۰.۹۲۲                                                 |

|     |      |        | Estimate<br>(تخمین غیر<br>استاندارد) | S.E.<br>(خطا) | C.R.<br>(نسبت بحرانی)<br>(مقادیر ۱.۹۶) | P<br>(سطح معناداری) | R <sup>2</sup><br>(ضریب تعیین) | Standardized<br>Regression<br>Weights<br>(ضرایب مسبق) |
|-----|------|--------|--------------------------------------|---------------|----------------------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|
| IA  | <--- | SBIDTA | ۰.۹۶۷                                | ۰.۰۶۶         | ۱۴.۶۸۹                                 | ***                 | ۰.۹۷۸                          | ۰.۹۸۹                                                 |
| S   | <--- | SBIDTA | ۰.۸۷۱                                | ۰.۰۷۱         | ۱۲.۲۹۵                                 | ***                 | ۰.۹۶۰                          | ۰.۹۸۰                                                 |
| SBI | <--- | SBIDTA | ۱.۰۱۲                                | ۰.۰۸۱         | ۱۲.۴۴۶                                 | ***                 | ۰.۹۳۱                          | ۰.۹۶۵                                                 |

با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌شود که روابط بین متغیرهای مکنون با فرآیند نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال با سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار بوده است و با توجه به R<sup>2</sup> های به دست آمده، این رابطه در سطح قوی می‌باشد.

### بحث و نتیجه

با تکیه بر بررسی‌های صورت گرفته از طریق فرایند دلفی فازی، ۴۳ شاخص مطابق جدول (۳) به عنوان شاخص‌های نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال شناسایی شدند که پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی ۷ شاخص حذف شدند و با توجه به نتایج معادلات ساختاری و خروجی نرم‌افزار AMOS، الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران مطابق شکل (۴) می‌باشد.



شکل ۴: الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال

که در این الگو ۳۶ شاخص به عنوان شاخص های نهایی در ذیل ابعاد شش گانه عبارتند از: قوانین و سیاست ها: وضع مقررات حمایتی بالادستی بانک مرکزی و نهادهای نظارتی، قانونی شدن انعقاد قراردادهای هوشمند بانک ها با مشتریان در بانکداری اجتماعی، وضع قوانین حمایتی با هدف ایجاد و رشد شبکه های اجتماعی بومی، اولویت دادن به مقوله بانکداری اجتماعی از طریق تصمیم گیران بانکی کشور و استقرار نظام های بیمه و پوشش ریسک جهت جبران صدمات مالی مشتریان. یکی از مهم ترین عواملی که در رابطه با ایجاد تغییرات و تحولات سازمانی مطرح است، عوامل محیطی و خارجی سازمان است که می تواند موجب محدودیت فعالیت های سازمانی شود. همچنین این عوامل می توانند حمایتگر باشند. در رابطه با تحولات دیجیتال در زمینه کارآفرینی، سازمان ها و نهادهای دولتی و همچنین قوانین و مقررات نقش مهمی در ایجاد این تحولات دارند. در این راستا میرمحمدی و بهادر (۲۰۲۰) در تحقیق خود بیان کردند نهادهای بالادستی و قانونگذار می توانند با تدوین قوانین، فرآیند پیاده سازی تحول دیجیتالی را در صنایع تسهیل کنند.

رویکرد نوآورانه: پایش و به کارگیری فرصت ها و تهدیدات بانک ها با رشد تکنولوژی، رویکرد حفظ و ارتقای برند بانک ها با تنوع در خدمات بانکی، تداوم مهندسی مجدد فرآیندها و سیستم ها در مراحل خلق محصولات جدید بانک ها، ساده سازی و تقلیل گام های عملیات بانکی سمت مشتریان، جذب استارت آپ ها و فین تک های همراه با مفاهیم بانکداری اجتماعی، افزایش سرعت و چابکی در تبدیل ایده به محصول در بانک ها و حذف گام های زائد، پیوند دادن ردپای دیجیتال افراد در ابعاد ملی به خدمات بانکداری اجتماعی و حمایت از کسب و کارهای خلاق و چابک. فعالیت های نوآورانه در خلأ شکل نمی گیرد و به وسیله عوامل زمینه ای و بستر محیطی تحت تأثیر قرار می گیرد. به بیان دیگر محیط نقش مهمی در توسعه فعالیت های نوآورانه دارد. محیط مساعد موجب بهره گیری از فرصت های نوآورانه می شود. سوزان و اکس (۲۰۱۷) طی پژوهشی دریافتند، اقتصاد دیجیتالی، فرصت های بی نظیری برای هزاران کارآفرین ایجاد کرده است و محیط، زمینه ای مناسب را برای فعالیت های کارآفرینانه جدید و نوآوری ها در حوزه دیجیتال فراهم می کند. در این زمینه لازم است بانک ها و تمامی سازمان هایی که هدف آن ها ارتقای نوآوری در جهت ایجاد تحول دیجیتال است، فرآیندهای کاری و سازمانی خود را در راستای دستیابی به نوآوری و تحولات دیجیتال بازنگری کنند.

امنیت: امن سازی فناوری های برخط و دیجیتال در بانکداری اجتماعی، استقرار مراکز امنیتی ثبت رخدادهای و واکنش سریع جهت رصد و مقابله با تراکنش های مشکوک در بانک ها، آگاهی دادن به مشتریان بانک ها

به خطرات سایبری در خدمات از راه دور بانک‌ها و حفظ محرمانگی روندها و اطلاعات سازمان در حوزه خدمات بانکداری اجتماعی. در حال حاضر حجم وسیعی از اطلاعات مالی، اعتباری و شخصی بر روی شبکه‌های مبتنی بر اینترنت در سرتاسر جهان ذخیره شده و می‌شود. از سوی دیگر از آنجایی که مسیر گردش اطلاعات و منابع روی شبکه بسیارند، لذا مشخص نیست که اطلاعات مذکور کجا می‌روند و چه اشخاصی از آن‌ها بهره‌برداری می‌نمایند. بدین ترتیب، حفظ امنیت اطلاعات از مباحث مهم تجارت و بانکداری الکترونیک به شمار می‌آید. هرچند امنیت مطلق وجود ندارد اما لاقلاً برای برخورداری از یک وضعیت غیرشکننده می‌باید هزینه‌هایی را صرف نمود. بانکداری الکترونیک مانند هر نوع خدمات دیگری که بر بستر اینترنت و ارتباطات دیجیتال پایه‌گذاری شده‌اند یکی از وسایل موردعلاقه مجرمان سایبری است. در این راستا میرمحمدی و بهادر (۲۰۲۰) بر ارکان صیانتی تحول دیجیتال به‌عنوان یک دستاورد مهم امنیتی تأکید کردند. امیری و کسرایی (۲۰۱۹) همچنین بیان کردند تحول دیجیتال منجر به افزایش ایمنی در صنعت می‌شود.

ساختار صنعت بانکداری: تغییرات و انعطاف ساختار سازمانی در بانک‌ها همراستا با تحولات صنعت بانکداری کشور، به‌کارگیری استراتژی‌های نفوذ دیجیتال در بانک‌ها با هدف اشاعه خدمات بانکی در محل مشتری، تطبیق‌پذیری خدمات بانکداری اجتماعی با پلتفرم‌های تکنولوژیک موجود، تقویت نگرش تصمیم‌سازان صنعت بانکی در جهت دیجیتالی شدن کامل خدمات بانک‌ها، تداوم آموزش کارکنان بانک‌ها در عرصه بانکداری اجتماعی همگام با تغییرات، همراستا کردن افکار کارکنان با اهداف استقرار بانکداری اجتماعی، تشویق و حمایت از خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک‌ها، استفاده از تجربه و انتظار مشتریان در ارائه خدمات بانکداری اجتماعی، به‌کارگیری پروفایل جامع دیجیتال شهروندی در امتیازبندی آنان جهت سطح‌بندی خدمات بانکی و اعتمادسازی و ترغیب مشتریان به استفاده از خدمات بانکداری اجتماعی. مشتریان، خدمات شخصی‌سازی شده را ترجیح می‌دهند، درحالی‌که بانک‌ها قدرت شبکه را نادیده گرفته و تازه‌واردان به صنعت توانسته‌اند در برخی از بخش‌ها سهم بزرگی از بازار را بگیرند. بانک‌ها مالکیت انحصار رابطه با مشتری را از دست داده‌اند. در عوض، بانک‌های موفق خودشان را به پلتفرم‌هایی تبدیل کرده‌اند که می‌توانند انواع قابلیت‌ها را به اکوسیستم بزرگ‌تری از تأمین‌کنندگان تخصصی ارائه دهند. در تمامی این سناریوها، استانداردسازی رابط‌های کاربری فناوری اطلاعات و استانداردهای ارتباطات برای خدمات بانکی و سایر نوآوری‌های دگرگون‌کننده، باعث می‌شود زنجیره ارزش از انحصار بانک‌ها خارج شود؛ چراکه به‌طور سنتی، زنجیره ارزش تحت سلطه بانک‌ها بوده که کسب‌وکار را

به صورت یکپارچه اداره می کردند (برای مثال، مدیریت بخش های بزرگی از زنجیره ارزش در داخل بانک). با کمک دیجیتال سازی، شرکت های متخصصی ظهور کرده اند که بر بخش های خاصی از زنجیره ارزش تمرکز کرده و در نتیجه، بازیگران قدرتمند و قدیمی را به چالش می کشند. در این میان خمسه و مفتاح (۲۰۱۳) نیز در تحقیق خود به اولویت گذاری منابع به عنوان یک استراتژی پیاده سازی تحول دیجیتال اشاره کردند و بیان کردند مدیران باید موانع را شناخته و آن ها را براساس میزان اهمیت در رفع آن ها، اولویت بندی کنند.

عوامل اجتماعی: رشد تولید و اشتغال در جامعه با استقرار بانکداری اجتماعی، ایجاد جذابیت در خدمات جدید بانک ها در جامعه و ترویج فرهنگ استفاده از خدمات بانکداری اجتماعی. بانکداری در حوزه دیجیتال موجب می شود افراد بتوانند از مزایا و فواید تکنولوژی در استفاده از فرایندهای بانکی خود بهره ببرند. همین امر موجب افزایش جذابیت و گرایش مشتریان به استفاده از خدمات بانکداری می شود. همچنین فرهنگ بانکداری الکترونیک عناصر فرهنگی تازه ای را به زندگی انسان و به فرهنگ سنتی جامعه معرفی می کند. از جمله، برای استفاده از این خدمات و یا ارائه آن، به مجموعه هایی از دانش و مهارت نوین نیاز است که باید کسب شوند. هر دو گروه ذی نفعان نیز باید الگوهای فکری و رفتاری جدیدی را بیاموزند و با زبان و واژگان تازه ای آشنا شوند که زبان خاص بانکداری الکترونیک است. در این راستا تقی پوریان و همکاران (۲۰۱۹)، قدمی و همکاران (۲۰۱۹)، جئون و همکاران (۲۰۲۰) و دایک و همکاران (۲۰۱۹) نیز در تحقیقاتی مشابه به عوامل اجتماعی اشاره کرده اند.

زیر ساخت تحول دیجیتال: ایجاد و تنوع درگاه های جدید بانکی همانند همراه بانک برای پوشش کامل خدمات بانکی از راه دور، ورود تکنولوژی های تحول گرا نظیر شبکه ها و رسانه های اجتماعی، رایانش ابری و موبایلی در صنعت بانکداری، به کارگیری بلاک چین، رمزارزها و رایانش ابری در راستای ارائه خدمات بانکداری اجتماعی، جذب متخصصین توسط بانک ها در حوزه تکنولوژی های جدید، پیاده سازی قانونی احراز هویت غیر حضوری و امضای دیجیتال در بانک ها و تقویت سرعت پردازشی تراکنش ها و داده ها در سامانه های برخط بانکی. با وجود توسعه شتابان فناوری و استانداردهای تجارت الکترونیک، کشورهای در حال توسعه، عملاً حرف زیادی برای گفتن ندارند. کلیه اقدامات توسعه ای در این زمینه عملاً در کشورهای توسعه یافته اتفاق افتاده است. زیرساختار جهانی اطلاعات به عنوان مهم ترین تسهیل کننده اطلاعات تجارت الکترونیکی است که کشورهای جهان سوم به منظور طراحی زیرساختار فنی باید به آن بپردازند. اتحادیه بین المللی ارتباطات راه دور مهم ترین سازمان بین المللی است که اقدام به طراحی

استانداردهای مربوط به آن نموده است. با وجود اقدامات سازمان‌های بین‌المللی، کشورهای در حال توسعه نظیر کشور ایران نیز باید اقدامات بومی لازم را جهت پیاده‌سازی زیرساختار فنی مناسب برای تجارت الکترونیک را انجام دهند؛ کاری که تا به امروز به‌درستی صورت نگرفته و این امر مانع بزرگی در رشد و گسترش تجارت الکترونیک در ایران به شمار می‌رود. اسد امرجی و همکاران (۲۰۱۹) و ویناسیس و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش خود بیان کردند سازمان‌ها برای پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال، نیازمند زیرساخت‌های قوی داده‌ای هستند که بتواند از داده‌ها پشتیبانی کند. همچنین استفانوسا (۲۰۲۰) و ویال (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود بر اهمیت زیرساخت‌ها تأکید کردند.

با تکیه بر نتایج به دست آمده از مدل تحقیق، پیشنهاد‌های کاربردی زیر به مدیران و دست‌اندرکاران صنعت بانکداری ارائه می‌شود:

۱- به نهادهای دولتی و قانونگذار پیشنهاد می‌شود، قوانین و مقررات جدید را جهت استفاده مؤثر از فناوری در صنعت موردنظر تدوین و عملیاتی نموده و بودجه کافی و اثربخش در راستای پیاده‌سازی فناوری دیجیتال به سازمان اختصاص دهند.

۲- بانک‌ها با تکیه بر ایجاد یک گروه خبره قوی، طی جلسات هم‌اندیشی، فرصت‌های موجود در محیط و سازمان را در جهت استفاده مؤثر از تکنولوژی بررسی و تجزیه و تحلیل کنند و طی جلسات طوفان فکری راهکارهای مناسب برای بهره‌گیری از فرصت‌ها را ارائه دهند.

۳- پیشنهاد می‌شود بانک‌ها از سامانه‌های قوی و سیستم‌های پشتیبانی قدرتمند برای حفاظت از اطلاعات و مشتریان استفاده کنند.

۴- پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی بانک‌ها جهت استقرار فناوری تغییر کند. ساختارهای سنتی و قدیمی پاسخگوی استقرار فناوری نیستند در نتیجه باید تغییرات و اصلاحات لازم اعمال شود.

۵- در راستای دستیابی بر زیرساخت موردنیاز برای تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از نتایج قابل‌اتکا، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با استفاده از دانش به‌روز و به‌کارگیری فناوری‌های جدید، به توانمندی‌سازی کارکنان خود بپردازند. این امر می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های کلاس‌های آموزشی و همچنین ارتقا و توانمندی کارکنان از طریق اخذ گواهینامه‌های استاندارد صلاحیت تکنولوژیکی صورت بگیرد.

۶- مدیران صنعت بانکداری، محیط و شرایط جوی سازمان را دیجیتالی کنند. این امر از طریق استفاده از فناوری در تمامی مراحل، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از سیستم‌های یکپارچه مدیریتی و سیستم‌های ارتباط با مشتری صورت می‌گیرد. ایجاد محیط دیجیتالی و دیجیتالی کردن تمامی فرآیندهای

کاری علاوه بر استفاده از مزایای آن، می‌تواند منجر به ایجاد رویه‌ها و عادت‌های رفتاری دیجیتالی در کارکنان شود.

در خاتمه به‌عنوان محدودیت‌های پژوهش ذکر این نکته ضروری است که این پژوهش تنها در مقوله نوآوری بانکداری اجتماعی با رویکرد تحول دیجیتال صورت گرفته و نتایج آن برای سایر اجزاء صنعت بانکداری الزاماً قابل‌اتکا نیست و در این راستا برای تعمیم‌پذیری این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، سایر ابعاد صنعت بانکداری نیز مد نظر قرار گیرد.

## References

- Alizadeh, R.; Saeedi, P.; Bokharayan, M., & Nasiri, M. (2022). Providing a financing model for social businesses through the banking industry. *Investment Knowledge*, 11(41), 357-382.
- Aref, F.; Khamse, A., & Ohadi, F. (2018). Review and ranking of factors affecting service innovation in tourism bank. *Industrial Technology Development Quarterly*, 17(35), 5-18. (in Persian)
- Asad Amraji, E.; Mohammadian, A.; Rajab Zadeh Ghatari, A., & Shoar, M. (2018). A Digital transformation maturity model based on mixed method: case study of pharmaceutical companies, *Information Management*, 5(2). (in Persian)
- Amiri, A., & Kasraei, A. (2018). Investigating the impact of organizational culture on the job performance of employees of Naja Border Guard Command, considering the mediating role of organizational innovation, *Frontier Science and Technology Quarterly*, 8(29), 27-54. (in Persian)
- Barzegar, Q.; Hasan Netaj Kordi, M., & Maleki, D. (2018). Investigating the effect of audit committee characteristics on corporate social responsibility disclosure. *Accounting and Auditing Reviews*, 26(1), 19-38. (in Persian)
- Busulwa, R.; Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework, *International Journal of Hospitality Management*, 102.
- Cheng, Ching-Hsue. & Lin, Yin. (2002) Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation, *European Journal of Operational Research*, 142, 147.
- Das, S. (2020). Innovations in digital banking service brand equity and millennial consumerism. In *Digital Transformation and Innovative Services for Business and Learning* (62-79). IGI Global.

- Digital McKinsey. (2018). The rise of Digital Challengers: How digitization can become the next growth engine for Central and Eastern Europe. 51.
- Dreza, J., & Khera, R. (2017). Recent Social Security Initiatives in India, *World Development* 98. 555–572.
- Dyck, A.; Lins, K.; Roth, L., & Wagner, H. (2019), Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence, *Journal of Financial Economics*, 131, 693-714.
- Elia, G.; Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process, *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 150(C).
- Faezi Razi, F., & Alimaradian, N. (2018). Identification and ranking of effective factors in the implementation of reservice innovation (case study: Bank Qavamin). *Industrial Management*, 11(2), 329-350. (in Persian)
- Gadami, M.; Rezaei A., & Qayyumi, A. (2018). the two-faceted localized model of leadership-management based on the main factors of the innovative economy in the direction of the development of social and urban life (research case: Bank Mellat financial institution), *strategy Social and Cultural*, 8(31); 125-14. (in Persian)
- Galvao, A.; Mendes, L.; Marques, C., & Mascarenhas, C. (2019). Factors influencing students' corporate social responsibility orientation in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 215, 290-304.
- Guo, M.; He, L., & Zhong, L. (2018). Business groups and corporate social responsibility: Evidence from China, *Emerging Markets Review*, 37, 83-97.
- Habibi, A., & Adanvar, M. (2017). *Structural equation modeling and factor Analysis*, (6st ed), Tehran: publication of Jahad daneshgahi. (in Persian)
- Heydari, M.; Delawar, A.; Sajjadi Jaghargh, S.A., & Farhani, A. (2016), Social Media and Marketing Communication Strategies in Modern Banking, *Development and Transformation Management Quarterly*, 2016(30). (in Persian)
- Hossaini, M., & Kazemi Nia, A. (2019) Investigating the effect of Banks' Corporate Social Responsibility on Brand Trust: Considering the Mediating Role of Brand Personality and Brand Image. *Journal of Services Operation Managemenet* 1 (4): 20-39. (in Persian)
- Jeong, G.; Hong, H., & Liskovich, I. (2020). Rack of banks' social responsibility and customer behavior in the banking industry. *National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA Unpublished working paper*.

Khamseh, A., & Muftah, M. S. (2011). Development of technology strategy in Iran's steel industries (case study: Zob Ahan National Company). *Industrial Technology Development Quarterly*, 10(20), 61-71. (in Persian)

Khamseh, A.; Mirfallah Lialestani, M. A., & Radfar, R. (2021). Digital Transformation Model, Based on Grounded Theory. *Journal of Information Systems and Telecommunication (JIST)*, 4(36), 275. (in Persian)

Mirmohammadi, S. M., & Bahadur, A. (2019). Designing a native model for implementing the internet of things in highway companies. *Smart Business Management Studies*, 8(31), 95-118. (in Persian)

Mortazavi, S.; Pour Azad, N.; Amir Razavi, P., & Sadeghi Moghadam, M. (2011). Investigating the moderating role of the importance of social responsibility variable on the relationship between social responsibility and organizational commitment, *Social Sciences, Ferdowsi University of Mashhad*, 7(2) 193-217. (in Persian)

Naimi-Sadigh, A.; Asgari, T., & Rabiei, M. (2022). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1212-1242. (in Persian)

Nasimi, M. A., & Zare, A. (۲۰۱۹). The relationship between supporting the social responsibility of the organization and the job performance of employees with the role of organizational identification and customer orientation. *Development Journal of Human Resource Management and Support*, 55(Spring ۲۰۱۹). (in Persian).

Nouri, M.; Shah Hosseini, M.; Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2018). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian organizations. *Management and planning in educational systems*, 12(2), 211-242. (in Persian).

Popov, S. B., & Khripunov, P. V. (2019, November). Digital Transformation Legacy Social Service Information System. In *Journal of Physics: Conference Series* 1368(5) 052019(IOP Publishing).

Pramanik, H.; Kirtania, M., & Pani, A. (2019). Essence of digital transformation—Manifestations at large financial institutions from North America, *Future Generation Computer Systems*, 95, 323-343.

Ramzan, M.; Amin, M., & Abbas, M. (2021). How does corporate social responsibility affect financial performance, financial stability, and financial inclusion in the banking sector? Evidence from Pakistan, *Research in International Business and Finance*, 55, 101314.

Rushchyshyn, N.; Kulinich, O.; Tvorydlo, O.; Mikhailov, A., & Viunyk, O. (2022). State Regulation of Banking Business in the Context of Social and Digital Transformation of the Economy. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 22(4), 67-72.

Saifullahi, N., & Ebrahimi Kharajo, V. (2022). Investigating social banking in the world for small industries and providing a solution on how to generalize it in Ardabil. *Financial Economics*, 16(59), 75-104.

Stepantseva, A. (2020). *Digital Transformation of Business Models in the banking sector: a multiple case study*, Institute of Innovation Management, October 2020.

Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.

Taghipurian, M.; Mashaikh Bakhsh, M.; Mohammadpour, A., & Ataei, S. (2018). the role of corporate social responsibility on customer loyalty in the banking sector, *Marketing Management*, 35. 37-50. (in Persian)

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *Journal of Strategic Information Systems* 28(2), 118-144.

Votintseva, L.; Andreeva, M.; Kovalenin, I., & Votintsev, R. (2019, March). Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 497, (1) 012101. IOP Publishing.

Winasis, S.; Diumarno, Ryanto, S., & Ariyanto, E. (2020). Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(4), 528-543.

Winasis, S.; Terminanto, A., & Badawi, A. (2018). Building a winning Team: casae of tanah abang main Branch, orivate Bank ABC. In *Internasional Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. 969-975.

Zalutska, K.; Pasichnyk, V.; Smolinska, N.; Grybyk, I., & Antonova, L. (2022). Features of the Impact of Social and Digital Changes on the System of Government Regulation of Banking Activity. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 22(4), 217-222.



## Research Article

Vol. 14, No. 2, 2023, p. 150 - 175



## Ambidextrous Leadership and Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange

M. S. Hassanzadeh Pasikhani <sup>1</sup>, T. Hassanzadeh Samrein <sup>2</sup>, M. H. MoazenJamshidi <sup>3\*</sup>,  
M. H. Moazen Jamshidi <sup>1</sup>

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

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

3- Master of Public Administration-Transformation Management, Department of Management, Payame Noor University, Rasht, Guilan, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [hami.jamshidi@gmail.com](mailto:hami.jamshidi@gmail.com))

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/01/24         | <b>How to cite this article:</b><br>Hassanzadeh Pasikhani, M.S.; Hassanzadeh Samrein, T.; Moazen Jamshidi, M. H., & Moazen Jamshidi, M. H. (2023). The Ambidextrous Leadership and the Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange. <i>Transformation Management Journal</i> , 14(2): 150-175. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249</a> |
| Revised: 2022/08/01          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Accepted: 2023/01/23         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Available Online: 2023/02/20 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### 1- INTRODUCTION

The unpredictability and uncertainty of working conditions have necessitated mechanisms of flexibility and change in current applications of job design theory. Organizations should be able to use their existing capabilities and at the same time acquire new and basic capabilities; In fact, they become ambidextrous. For organizations to become ambidextrous, they need leaders with ambidextrous characteristics who manage changes and simultaneously improve creativity and innovation. In this way, the organizations become adaptable and explorative to realize their mission. The organization's entrepreneurial orientation empowers the workforce and encourages them to redesign their duties actively. On the other hand, social

exchanges in organizations highlight the socio-emotional aspect of job relationships, such as feelings and attention.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

One of the solutions to provide an outstanding performance is to be explorative and innovative simultaneously with the aid of the organization's structure and design, its human resources, and leadership styles. These issues can be incorporated into a distinct concept called entrepreneurial orientation. Previous research showed that ambidextrous leadership increases the entrepreneurial orientation of an organization. In an organization with high-quality social exchanges, employees are more capable of redesigning their work activities, and thus, the social exchange may moderate the effect of ambidextrous leadership on job crafting.

## **3- METHODOLOGY**

The purpose of this study is to investigate the mediating role of entrepreneurial orientation and the moderating role of organizational social exchange for ambidextrous leadership-job crafting association. The research method was descriptive-correlational. The statistical population was comprised of active manufacturing companies located in the industrial towns of Rasht, Lahijan, and Bandar Anzali, among which 121 companies were sampled using the convenience method. The needed data was gathered by distributing questionnaires in the form of an in-person survey. Obtained data were analyzed in SmartPls v.2 and Spss v.28 to test the research hypotheses.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

The results of structural equation modeling indicated that entrepreneurial orientation fully mediated the effect of ambidextrous leadership on job crafting. The results of hierarchical regression analysis confirmed the moderating role of social exchange. In other words, the interactional effect of ambidextrous leadership and social exchange and job crafting was also statistically significant.

## **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

Job redesign in the form of job crafting is like a white canvas on which employees can determine their work content to have meaningful jobs. Therefore, an organization of high entrepreneurial orientation provides an

environment to foster such proactive and creative behaviors in line with job crafting. Ambidextrous leaders create a synergy between explorative and exploitative activities to facilitate entrepreneurial orientation, which in turn leads to job crafting. In an organization of having high-quality social exchanges, employees are more committed to the organization and tend to engage in entrepreneurial behaviors and changes. Therefore, job crafting can be a more likely process for ambidextrous leaders of an organization that has entrepreneurial orientation and high-quality social exchanges.

**Keywords:** Ambidextrous Leadership, Entrepreneurial Orientation, Job Crafting, Organizational Social Exchange

## تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و نقش تعدیل کننده تبادل اجتماعی سازمان

محمدصادق حسنزاده پسیخانی

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

تورج حسنزاده ثمرین

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

میرحامی مؤذن جمشیدی \*

کارشناس ارشد مدیریت دولتی-مدیریت تحول، دانشگاه پیام نور، رشت، گیلان، ایران

میرهادی مؤذن جمشیدی

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.74936.1249>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

غیرقابل پیش‌بینی شدن و نامشخص بودن شرایط کار، مکانیزم‌های انعطاف‌پذیری و تغییر در کاربردهای فعلی تئوری طراحی شغل را فراهم نموده است؛ ازاین‌رو هدف این پژوهش، بررسی نقش میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه و تعدیل‌گری تبادل اجتماعی سازمان در تأثیرگذاری رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی است. روش پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و برحسب روش، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی است که با به‌کارگیری ابزار پرسشنامه و روش پیمایشی داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تشکیل داده‌اند و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در این مطالعه ۱۲۱ شرکت انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزارهای SPSS 28 و Smart PLS 2 موردبررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیرگذاری رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی نقش میانجی کامل را دارد. نقش تعدیلگری تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** بازآفرینی شغلی، تبادل اجتماعی سازمان، رهبری دوسو توان، گرایش کارآفرینانه.

hami.jamshidi@gmail.com

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴

صفحات: ۱۷۵-۱۵۰

## مقدمه

معنی داری شغلی یک اهرم قوی برای انگیزش و تعهد کارکنان است. امروزه کارکنان از طراحی شغلی ایستا و بالا به پایین به سمت مشاغلی سوق پیدا می کنند که آن ها را قادر می کنند به طور فعالانه در شغلشان معنی ایجاد کنند؛ به عبارت دیگر امروزه کارکنان قادرند تا قابلیت های پویایی خود را از طریق بازآفرینی مشاغل خود نشان دهند. تحقیق های قبلی پیرامون بازآفرینی شغلی بیشتر به اثرات بازآفرینی شغلی مثل بهزیستی روانی، تعهد سازمانی، درگیر شدن در کار و عملکرد شغلی تأکید داشت اما در خصوص تعیین کننده های بازآفرینی شغلی تحقیق های کمی صورت گرفته است. این مقاله در نظر دارد تعیین کننده های زمینه ای در ایجاد بازآفرینی شغلی نظیر رهبری دو سوتوان و گرایش کارآفرینانه را مورد بررسی قرار دهد (Luu et al., 2019, p.262).

در طول دهه گذشته، ادبیات طراحی شغل گسترش یافته است و نشان می دهد که کارکنان سازمان، افراد منفعل و آدمواره های بی روح نیستند، بلکه عوامل فعال و خودگردانی می باشند که برای ایجاد تجربه کاری جدید، مرزهای شغلی و کارراه های متنوع را طراحی می کنند (Knight et al., 2021, p.2). اخیراً با توجه به تغییرات به وجود آمده در پویایی کار، فشارهای رقابتی فزاینده سازمان ها نیز برای جذب و حفظ کارکنان توانمند، انتظارات کارکنان برای مشارکت بیشتر در محیط کاری خود و نیز جست و جوی شرایط شغلی معنی دار، دیدگاه جدیدی تحت عنوان بازآفرینی شغلی<sup>۱</sup> را به وجود آورده است که بر نقش فعال کارکنان در طراحی مشاغلشان تأکید می کند (Naami & Shenavar, 2015, pp.146-147). بازآفرینی شغلی به فرآیند طراحی مجدد شغل از روش هایی همچون MBO<sup>۲</sup> که از طریق آن کارکنان بخش های مختلف، شغل خود را اصلاح و تعدیل خواهند نمود، تعریف می شود. این یک رفتار فعالانه است که هدف آن افزایش تناسب افراد و محیط با تغییر ویژگی های گوناگون شغلی است (Federici et al., 2021, p.1340).

در این میان پیاده سازی ابعاد بازآفرینی شغلی همچون افزایش منابع ساختاری شغلی، کاهش دشواری های مطالبات شغلی، افزایش منابع اجتماعی شغلی و افزایش چالش های مطالبات شغلی و بالأخص بومی سازی

<sup>1</sup> Job Crafting

<sup>2</sup> Management by Objectives

آن با ساختار شرکت‌های تولیدی صنعتی در کنار بهره‌مندی از فناوری‌های جدید در رفع چالش‌ها بسیار راهگشا خواهد بود. افزایش منابع ساختاری شغلی به تنوع منابع و ایجاد فرصت برای توسعه و استقلال اشاره دارد و افزایش منابع اجتماعی شغلی به حمایت اجتماعی، مربیگری نظارتی و بازخورد و در سطح تیمی به همبستگی تیمی توجه دارد و بیشتر بر جنبه‌های اجتماعی شغل تأکید می‌کند. فقدان چالش‌برانگیز بودن شغل ممکن است باعث کسالت شود که به‌نوبه خود منجر به غیبت و عدم رضایت شغلی شود. مطالبات شغلی چالش‌برانگیز، کارکنان را راغب بر توسعه دانش و مهارت می‌نماید. افزایش چالش‌های مطالبات شغلی تجاربی را ارائه می‌دهد که به‌نوبه خود ممکن است منجر به رضایت و سطح بالای خودکارآمدی شود. از طرفی کارکنان سعی دارند تا دشواری‌های مطالبات شغلی خود را کاهش دهند، زیرا مطالبات سخت در بلندمدت، موجب خستگی کارکنان، فرسودگی شغلی و ترک خدمت می‌شود (Tims et al., 2012, pp.174-175).

ازجمله مسائلی که به دلیل عدم توجه به بازآفرینی شغلی در سازمان‌ها ازجمله صنایع تولیدی ممکن است به وجود آید عبارتند از: کاهش رضایت مشتریان (Rafaeli, 1989, pp.245-246)؛ کاهش انگیزه و ترک شغل داوطلبانه کارکنان (Bruning & Campion, 2018, p.12)؛ فرسودگی شغلی، تعاملات کمتر و عدم گرایش به نوآوری؛ محرومیت شغلی<sup>۱</sup> (Lazazzara et al., 2020, p.48) و کاهش عملکرد سازمانی و فردی (Lee & Lee, 2018, p.277). باید این نکته را در نظر داشت که به‌منظور ایجاد یک جوی که از بازآفرینی شغلی در سازمان حمایت کند، شرکت‌ها نیازمند مجموعه قابلیت‌هایی در ساختار خود از قبیل: کارکنان، اقدامات رهبری سازمانی، نوآوری، گرایش‌های کارآفرینی و ... می‌باشند (Liu et al., 2019, p.1). سازمان‌ها باید بتوانند از قابلیت‌های موجود خود استفاده و در آن واحد توانایی‌های جدید و اساسی کسب کنند؛ در حقیقت دوسوتوان<sup>۲</sup> گردند. به‌منظور دوسوتوان شدن سازمان‌ها، نیاز به رهبرانی با ویژگی‌های دوسوتوانی است که تغییرات را مدیریت کنند و درعین حال خلاقیت و نوآوری را پرورش دهند و سازمان‌ها را در مأموریت ویژه خود، انطباق‌پذیر و اکتشافی نمایند (Ghorehjili et al., 2019, p.124). رهبری دوسوتوان نظریه جدیدی در رهبری محسوب می‌شود که توسط روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شد. آن‌ها

<sup>۱</sup> Career marginalization

<sup>۲</sup> Ambidextrousness

مطرح کردند که رهبری دوسوتوان به بهترین شکل می‌تواند باعث برانگیختن و هدایت و نوآوری شود؛ زیرا قادر است به‌طور همزمان مهارت‌های اکتشافی و مهارت‌های بهره‌بردارانه موردنیاز فرایند نوآوری را به کار گیرد. با توجه به پیچیدگی بالا و عدم اطمینان محیط، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی به‌منظور افزایش میزان کارآفرینی خویش در برخورد با تغییرات محیطی هستند. از این رو گرایش کارآفرینانه در یک سازمان تحت تأثیر سبک رهبری دوسوتوان افزایش پیدا می‌کند (Hassanzadeh Samarin et al., 2020, p.182). مفهوم گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یک فرایند استراتژیک تعریف می‌شود که در آن فرصت‌های جدید شناسایی شده و رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان پیاده‌سازی می‌شود که "پشتازی" به تلاش یک سازمان برای رقابت تهاجمی با سازمان‌های دیگر، "نوآور بودن" به پیاده‌سازی ایده‌های جدید، پرورش خلاقیت و کارآزمایی فرآیند و "ریسک‌پذیری" که به تمایل سپردن منابع شرکت در سرمایه‌گذاری‌هایی با ریسک بالا و نامطمئن از ابعاد مفهوم گرایش کارآفرینانه است (Martínez-Climent et al., 2019, p.3). فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان با توجه به ماهیتی که دارند می‌تواند موجب توانمندی کارکنان گردد و آن‌ها را ترغیب کند تا بتوانند به‌طور فعالانه مشاغل خود را باز طراحی کنند (Luu et al., 2019, p.262). از طرفی تبادل اجتماعی سازمانی<sup>۱</sup>، جنبه اجتماعی- عاطفی روابط شغلی، مانند احساس تعهد و توجه را برجسته می‌کند. یک تبادل اجتماعی سازمانی قوی‌تر، سطح بالاتری از سرمایه‌گذاری و اعتماد به ارتباطات را نشان می‌دهد و منجر به ایجاد احساس قوی‌تری به جهت مراقبت و توجه به سازمان در کارکنان می‌شود. با روابط بالای تبادل اجتماعی، کارکنان تغییرات تحت رهبری دوسوتوان را مفید می‌پندارند، زیرا این تغییرات از شایستگی‌ها و ارزش‌های موجود آن‌ها استفاده می‌کند و هم‌چنین ارزش‌های نهفته آن‌ها را کشف می‌کند (Luu et al., 2019, p.5). با توجه به نقش و اهمیت رهبری دوسوتوان در اداره یک سازمان و هم‌چنین لزوم توجه بالا به نحوه بازآفرینی شغلی در میان صاحبان کسب‌وکار، توجه به این مفهوم در صنایع تولیدی که یکی از صنایع استراتژیک و دارای ظرفیت‌های خود می‌باشد یک ضرورت است. متأسفانه آنچه عملاً شاهد آن هستیم این است که عمده استراتژی‌های رایج در این بخش بیشتر تحت تأثیر کپی‌برداری از نمونه‌های موفق بوده است که این امر با توجه به این که یکی از استراتژی‌های در دسترس و غیرهوشمندانه می‌باشد، در شرایط فعلی کسب‌وکار جوابگو نیست. براین اساس، توجه به سبک رهبری دوسوتوان به‌عنوان یک جهت دهنده در این کسب‌وکار به‌منظور انجام اقدامات کارآفرینانه و ارتقای تمایلات کارآفرینانه در این صنعت جهت بروز بازآفرینی شغلی ضروری می‌باشد. شرکت‌های تولیدی صنعتی

<sup>1</sup> Organizational Social Exchange

در امر پیشتازی نسبتاً فعال هستند اما به منظور استفاده از استراتژی‌های هوشمندانه و مبتنی بر فناوری دوسوتوان نیازمند زیرساخت‌هایی هستند که بتواند ضمن بالا بردن میزان تمایلات کارآفرینانه کارکنان این صنایع، بازآفرینی شغلی را در کارکنان احیاء نماید و به منظور رقابتی‌تر عمل نمودن و رهبری در این صنعت، توجه به زیرساخت‌های لازم جهت توسعه عملکرد بهتر در این شرکت‌ها می‌تواند تبعات مثبتی به همراه داشته باشد. بر این اساس و با توجه به این که تاکنون پژوهشی مبتنی بر تبیین نقش تبادل اجتماعی سازمان و گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی در کشور انجام نشده است، به منظور پرکردن شکاف تحقیقاتی موجود، محقق درصدد است تا به تبیین نقش تبادل اجتماعی سازمان و گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی بپردازد و به دنبال پاسخ به سؤال است که آیا رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی ضمن تأکید بر تبادل اجتماعی سازمان و گرایش‌های کارآفرینانه تأثیر گذار است؟

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### رهبری دوسوتوان و بازآفرینی شغلی

رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن سازمان نسبت می‌دهند، لذا هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مد نظر قرار می‌گیرد، بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. رهبری در جوامع انسانی همواره با ارزش و مهم تلقی می‌شود و توجه و مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای در تحلیل این موضوع انجام گرفته است. یکی از دلایل توجه به موضوع رهبری این است که افراد و کارکنان هر سازمان رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند (Mascareño et al., 2021, p.1). رهبری دوسو توان به‌عنوان توانایی رهبر برای به‌کارگیری رفتار باز و بسته به‌طور همزمان تعریف می‌شود. رهبر با رفتار باز توانایی پرورش اکتشاف و با رفتار بسته توانایی پرورش بهره‌برداری را دارد و با توجه به موقعیت و کار در تغییر بین این رفتار انعطاف دارد (Atiku & Randa, 2021, p.19). رفتارهای رهبری باز، می‌تواند انگیزه اکتشاف پیروان را تحریک کند؛ زیردستان را به تفکر مستقل، جستجوی رویکردهای جایگزین و جستجوی راه‌حل‌های جدید برای مشکلات مشتریان ترغیب نماید. کارکنان ممکن است احساس کنند که از حقوق و فرصت‌هایی برای تعدیل نمودن شرایط کاری متناسب با شخصیت و توانایی‌های خود برخوردار هستند؛ بنابراین، کارمندان به‌احتمال‌زیاد کارهای خدماتی خود را طراحی مجدد می‌کنند مانند تغییر مکان، کاهش پیچیدگی کار و یا بهبود روابط با همکاران را انجام می‌دهند. رفتارهای رهبری بسته تأکید بر

حداکثر استفاده از دانش موجود است، که به منظور افزایش قابلیت اطمینان و کارآیی است. در اینجا، کارمندان ممکن است شکل یک کار را تغییر دهند، از آن‌ها بازخورد بخواهند و یا به کارهای چالش‌برانگیزتر خدمات پردازند تا کارایی و عملکرد کار را بهبود بخشند. رهبری دوسو توان که شامل انجام رفتارهای باز و بسته به روشی متمرکز و یکپارچه است؛ بنابراین، کارکنان مقاومت کمتری در برابر تغییر می‌یابند و عدم اطمینان خارجی و تغییرات مکرر را طبیعی و قابل قبول می‌دانند. علاوه بر این، کارمندان شروع به درک این نکته می‌کنند که تغییرات مناسب و اصلاحات در کار آن‌ها برای کنار آمدن با محیط‌های پویا و کارهای پیچیده ضروری است؛ بنابراین، کارکنان باید به طور فعالانه درگیر بازآفرینی شغلی برای دستیابی به توسعه خود و یا دریافت حمایت هنگام مواجهه با مشکلات باشند (Ma et al., 2019, p.161). باید این نکته را در نظر داشت که به منظور ایجاد یک جوی که از بازآفرینی شغلی در سازمان حمایت می‌کند، شرکت‌ها نیازمند مجموعه قابلیت‌هایی در ساختار خود از قبیل: کارکنان، اقدامات رهبری سازمانی، نوآوری و... می‌باشند (Luu et al., 2019, p.1). با توجه به موارد فوق می‌توان فرضیه‌ی "رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد" بیان نمود.

#### نقش میانجی گرایش کارآفرینانه

یکی از راهکارها جهت ارائه عملکرد متمایز توجه همزمان به فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه همراه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است که علاوه بر توجه به نوع و طراحی ساختار سازمان به نیروی انسانی و رهبری آن سازمان نیز مرتبط می‌باشد (Tung & Yu, 2016, p.580). براین اساس مفهوم رهبری دوسو توان مطرح می‌باشد که معتقد است که نشان دادن سبک‌های متفاوت رهبری کافی نیست بلکه اصلاح و تعدیل منعطف رفتارهای رهبری بر اساس الزامات وظایفی که در طی زمان تغییر می‌کنند و همچنین یکپارچه کردن این رفتارهای رهبری برای ایجاد انسجام و سازگاری در رویکرد کلی رهبری است؛ به عبارت دیگر پیاده‌سازی همزمان بهره‌برداری از توانایی‌های فعلی سازمانی و کاوش فرصت‌های آینده که در آن بهره‌برداری مربوط به پالایش، کارآیی، انتخاب و اجرا است، درحالی که اکتشاف مربوط به جستجو، تغییر، آزمایش، کشف است. این تعریف به یک سازمانی نیاز دارد تا به‌خوبی با دو عنصر متضاد برخورد کند: کارایی و انعطاف‌پذیری، تغییر تحول و انقلابی، استراتژی کم‌هزینه با تمایز و ترازبندی منابع موجود درحالی که همزمان با یک محیط متغیر سازگار می‌شوند. بر این اساس متغیر دیگری که با استقرار رهبری

دوستوان و مبتنی بر نوآوری، فرصت‌جویی و پیشتازی می‌باشد، میزان گرایش کارآفرینانه یک سازمان است. نتایج پژوهش مارتینز- کلایمنت و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که گرایش کارآفرینانه در یک شرکت تحت تأثیر سبک رهبری دوستوان افزایش پیدا می‌کند (Martínez-Climent et al., 2019, p.1). همچنین نتایج پژوهش اسپیرز و استورم (۲۰۱۸) نیز نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری دوستوان و گرایش‌های کارآفرینانه وجود دارد (Scheepers et al., 2018). ورزنیفسکی و همکاران در سال ۲۰۱۳ بیان نمودند که فرآیند بازآفرینی شغلی، رفتارهای فعالانه کارمندان را در مرکز قرار داده و همچنین پایگاه‌های انگیزشی و خلاقانه آن‌ها را بررسی می‌کند (Wrzesniewski et al., 2013). بنابراین سازمانی که دارای سطح بالای گرایش کارآفرینانه است محیطی را فراهم می‌کند که ممکن است چنین رفتارهای پیشگامانه و خلاقانه‌ای را در زمینه بازآفرینی شغل پرورش دهد. قابلیت و ظرفیت‌های موجود در گرایش کارآفرینانه، مهارت‌های لازم را در سازمان برای استفاده بهتر از منابع داخلی خود و هم‌چنین به دست آوردن و بهره‌برداری مؤثرتر از منابع خارجی فراهم می‌کند که منجر به افزایش منابع ساختاری شغل و منابع اجتماعی شغل می‌شود (Luu et al., 2019). براساس مطالعات صورت گرفته، قصد کارآفرینانه نقش حائز اهمیتی در تصمیم به شروع فرآیند ایجاد کسب‌وکار مخاطره‌آمیز جدید یا سازمان‌های جدید دارد (Kohanhooshnejad et al., 2019, p.201). از طرفی فرصت‌های کارآفرینانه اغلب چندوجهی‌اند و جنبه‌های تکنولوژیکی، بازاریابی و... را دارند که تحقق بخشیدن به آن‌ها به‌تنهایی دشوار است (Amini et al., 2017, p.549). رفتارهای بازآفرینی شغلی کارکنان (به‌عنوان مثال، جستجوی منابع شغلی، جستجوی چالش‌های شغلی و کاهش تقاضای شغلی) به‌عنوان ابزاری برای کارکنان به‌منظور پاسخگویی و کنارآمدن با تغییرات سازمانی تلقی می‌شود (Petrou et al., 2018, p.1766). کارکنان سعی در افزایش منابع شغلی خود جهت دستیابی به نتایج فردی از قبیل اشتیاق شغلی و رضایت شغلی دارند. افزایش منابع ساختاری شغلی به تنوع منابع و ایجاد فرصت برای توسعه و استقلال اشاره دارد. این بعد تأثیر بیشتری بر طراحی شغل به دلیل افزایش مسئولیت، استقلال و دانش شغلی دارد. مطالبات شغلی چالش‌برانگیز، کارکنان را راغب بر توسعه دانش و مهارت می‌نماید. افزایش چالش‌های مطالبات شغلی تجاربی را ارائه می‌دهد که به‌نوبه خود ممکن است منجر به رضایت و سطح بالای خودکارآمدی شود. کارکنان سعی دارند تا دشواری‌های مطالبات

شغلی خود را کاهش دهند، زیرا مطالبات سخت در بلندمدت، موجب خستگی کارکنان، فرسودگی شغلی و ترک خدمت می‌شود (Tims et al., 2012, pp.174-175).

با توجه به موارد فوق می‌توان فرضیه‌ی "گرایش کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش میانجی دارد." بیان نمود.

### نقش تعدیل‌گری تبادلی اجتماعی سازمان

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی سازمان محققان به تحلیل روابط متقابل فرد و رهبران و همچنین تحلیل روابط متقابل میان فرد و سازمان می‌پردازند. ریشه تئوری تبادل اجتماعی در مفهوم معامله متقابل قرار دارد. گولدنر (۱۹۶۰) معامله متقابل را نقطه شروع نظریه تبادل اجتماعی می‌داند. انسان‌ها دوست دارند همان‌طور که آن‌ها با سایرین رفتار می‌کنند، دیگران نیز در قبال آنان همان‌گونه رفتار کنند. اگر رفتار سرپرستی با کارمندش منصفانه باشد کارمند نیز برای جبران این رفتار، سعی در ارتقای عملکرد خود دارد. سازمان‌های اجتماعی به‌وسیله مأموریت دوگانه جهت دستیابی به ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی سوق می‌یابند و این بدان معنی است که آن‌ها با یک مجموعه پیچیده‌تر از موانع رشد در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های تجاری که به‌تنهایی موفقیت تجاری را دنبال کنند؛ مواجه خواهند شد؛ بنابراین سازمان‌های اجتماعی، فعالیت‌های سودآور و غیرانتفاعی را در یک سازمان ترکیب می‌کنند (یکپارچگی) و یا فعالیت‌های جداگانه‌ای که برای رسیدن به مأموریت تجاری و اجتماعی طراحی می‌کنند (افتراق) (Davies et al., 2018). وانگ و همکاران در سال ۲۰۲۰ دریافتند که عناصر اجتماعی بر بازآفرینی شغلی تأثیرگذار می‌باشند. عناصر اجتماعی شامل ارتباطات اجتماعی است که کارکنان در حوزه‌های کاری (به‌عنوان مثال، رهبران، همکاران، مشتریان) و حوزه‌های غیر شغلی (به‌عنوان مثال، خانواده‌ها و دوستان) به آن‌ها دسترسی پیدا می‌کنند. محیط تعاملی اجتماعی شامل فرصت‌ها و منابعی است که برای تقویت رشد فردی، موفقیت شغلی و نیاز به رضایت بسیار با اهمیت است (Wang et al., 2020). لی و همکاران در سال ۲۰۲۰ بیان نمودند که نظارت و تبادل اجتماعی مجموعاً نقش تعدیل‌گری در رابطه بین تنوع مهارت و بازآفرینی شغلی دارد (Li et al., 2020). در سازمانی با تبادل اجتماعی بالا، کارمندان نسبت به سازمان تعهد بالاتری دارند و تمایل دارند در مقایسه با موارد روابط تبادل اجتماعی پایین، به استراتژی‌های تغییر از رهبران مختلف پاسخ دهند و اقدامات کارآفرینانه انجام دهند. علاوه بر این، تئوری میدانی لوین (۱۹۵۱)

بسترهای سازمانی را به عنوان زمینه‌ای واجد نیروهایی می‌داند که ممکن است تأثیر رهبری را مهار یا تقویت کنند. چنین نیروهای سازمانی مانند تبادل اجتماعی سازمان، اعضای سازمان را با تلاش‌های نوآورانه و اختیاری در قالب اقدامات کارآفرینی، به منافع شخصی خود سوق می‌دهند و کارکنان در واقع عکس العمل متقابل و جبران عمل نسبت به رهبران دو سوتوان را انجام خواهند داد (Luu et al., 2019). با توجه به موارد فوق می‌توان فرضیه‌ی "تبادل اجتماعی سازمان در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش تعدیل گر دارد" بیان نمود.

### پیشینه پژوهش

لی و همکاران در سال ۲۰۲۰ در تحقیقی تحت عنوان "چه زمانی و چرا تنوع مهارت بر بازآفرینی شغلی تأثیر گذار است: بررسی رویکردهای تمرکز تنظیمی و تبادل اجتماعی" بیان نمودند که سطح بالایی از تنوع مهارت در یک شغل باعث ارتقا بازآفرینی شغلی می‌شود، هنگامی که تمرکز ارتقا (تبادل اجتماعی و تمرکز تنظیمی) زیاد است، چنین تأثیری قوی‌تر می‌گردد و همچنین جو عدالت رویه‌ای تأثیر منفی سطح پایین تمرکز ارتقا را کاهش می‌دهد. لو و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر رهبری دو سوتوان بر بازآفرینی شغلی پرداختند. هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه در رابطه بین رهبری دو سوتوان و بازآفرینی شغلی و نقش تعدیل گر تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوسوتوان و گرایش‌های کارآفرینانه در شرکت‌های نرم‌افزاری ویتنام می‌باشد. جامعه آماری تحقیق ۴۲۷ شرکت نرم‌افزاری فعال در ویتنام هستند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تعداد ۲۶۵ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوسوتوان و گرایش‌های کارآفرینانه نقش تعدیل گر دارد. همچنین نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه در رابطه بین رهبری دوسوتوان و بازآفرینی شغلی مورد تأیید قرار گرفت. ماو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان "آیا رهبری دوسوتوان محرک بازآفرینی شغلی است؟" بیان نمودند که رهبری دوسوتوان با افزایش اشتیاق شغلی و کاهش رفتارهای وسواسانه بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد. علاوه بر این، اهمیت کاری ادراک شده به طور قابل توجهی رابطه مثبت بین اشتیاق کاری و بازآفرینی شغلی را تعدیل می‌نماید و همچنین رابطه منفی بین رفتارهای وسواسانه و بازآفرینی شغلی را تعدیل می‌کند. وانگ و همکاران در سال ۲۰۲۰ در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر عوامل اجتماعی بر بازآفرینی شغلی: تحقیقی متاآنالیز" بیان نمودند که عوامل اجتماعی سبک‌های رهبری مثبت‌گرا (به عنوان مثال، توانمندسازی و

تحول آفرین) و حمایت همکاران با بازآفرینی شغلی رابطه مثبت دارند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که بازآفرینی شغلی در رابطه بین عوامل اجتماعی و نتایج کار (به عنوان مثال، عملکرد شغلی و بهزیستی) نقش واسطه‌ای دارد. این مطالعه همچنین بر نقش مهمی که بازآفرینی شغلی در انتقال منابع ارزشمند اجتماعی به نتایج کار بهبود یافته ایفا می‌کند، تأکید می‌نماید. مارتینز-کلایمنت و همکاران در سال ۲۰۱۹ در تحقیقی تحت عنوان "رهبری دو سو توان، جهت‌گیری کارآفرینانه اجتماعی و عملکرد عملیاتی" بیان نمودند که یکی از این اشکال جدید مدیریت سازمانی، رهبری دو سو توان است که صورت جدیدی از سازماندهی و مدیریت سازمان‌ها است تا با شرایط جدید سازگاری ایجاد شود. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های فعال در بخش علم و فناوری در کشور چین بودند که به روش در دسترس تعداد ۱۱۴ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار آماری Smart PLS استفاده شد. در این مطالعه به بررسی چگونگی ارتباط رهبری دوسو توان با جهت‌گیری کارآفرینانه اجتماعی پرداخته شد که این امر به نوبه خود بر عملکرد عملیاتی سازمان تأثیرگذار بود. ویکلونند و شفرد در سال ۲۰۰۳ در تحقیقی با عنوان "منابع دانش‌محور، گرایش کارآفرینانه و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط" بیان نمودند که منابع مبتنی بر دانش (قابل استفاده برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها) به طور مثبت با عملکرد شرکت مرتبط است و گرایش کارآفرینانه این رابطه را تقویت می‌کند. نعیمی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان "نقش اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی" بیان نمودند که بین اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی با دگرگونی شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین از بین متغیرهای پیشین، اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی از نقش عمده‌ای در تبیین واریانس دگرگون‌سازی شغلی برخوردار هستند.

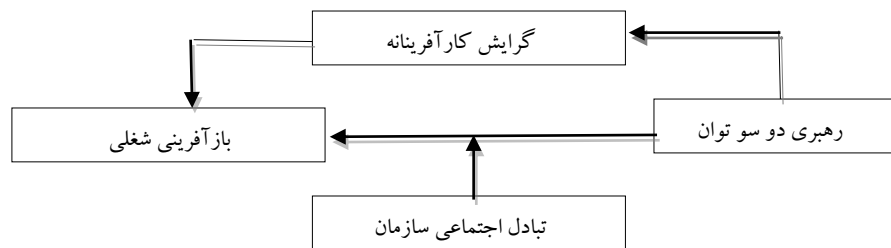
با توجه به ادبیات پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- H<sub>1</sub>: رهبری دوسو توان بر گرایش‌های کارآفرینانه در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد.
- H<sub>2</sub>: گرایش‌های کارآفرینانه بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد.

H<sub>3</sub>: رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تأثیر معنی‌دار دارد.

H<sub>4</sub>: گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش میانجی دارد.

H<sub>5</sub>: تبادل اجتماعی سازمان در تأثیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی نقش تعدیل‌گر دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل لو و همکاران (۲۰۱۹) و لی و همکاران (۲۰۲۰)

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث روش توصیفی و از نوع همبستگی است و از منظر هدف این مطالعه در زمره مطالعات کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه رهبری دو سو توان زاچر و روسینگ (۲۰۱۵)، گرایش کارآفرینانه میلر و فریزن (۱۹۸۲) بازآفرینی شغلی تیمز و همکاران (۲۰۱۲) و تبادل اجتماعی سازمان شور و همکاران (۲۰۰۶) بوده است. پاسخ‌دهندگان پرسشنامه حاضر مدیران شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی می‌باشند. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی تشکیل داده‌اند و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در این مطالعه ۱۲۱ شرکت انتخاب شدند. در ابتدا قصد محققان انجام نمونه‌گیری به صورت تصادفی بوده لذا در ابتدا اقدام به قرعه‌کشی براساس لیست شرکت‌های شهر صنعتی نمودند؛ اما با توجه به آن که یکی از شروط صحت انجام نمونه‌گیری تصادفی یعنی مشارکت کلیه نمونه‌های انتخاب شده و بازگشت پرسشنامه‌های پر شده از سوی همه آنان صورت نگرفت، روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس اعلام می‌گردد. لازم به ذکر است با توجه به انجام قرعه‌کشی برای انتخاب نمونه‌ها سعی گردید که خطای سوء گیری انتخاب نمونه‌ها وجود نداشته باشد. در این

پژوهش بازآفرینی شغلی به عنوان متغیر وابسته، رهبری دو سو توان به عنوان متغیر مستقل، تبادل اجتماعی سازمان به عنوان متغیر تعدیل گر و گرایش کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. پرسشنامه تحقیق حاضر شامل چهار بخش می شود. پرسش های جمعیت شناختی، سنجش رهبری دو سو توان، گرایش کارآفرینانه، بازآفرینی شغلی و تبادل اجتماعی سازمان. به این ترتیب، بخش اول پرسشنامه حاوی چهار پرسش جمعیت شناختی است. بخش دوم پرسشنامه که حاوی ۶ پرسش از پرسش های رهبری دو سو توان است و بخش سوم مرتبط با سنجش گرایش کارآفرینانه نیز شامل ۸ پرسش است، بخش چهارم مرتبط با سنجش بازآفرینی شغلی شامل ۱۲ پرسش و بخش آخر نیز حاوی ۸ پرسش برای سنجش تبادل اجتماعی سازمان است. برای آزمون پایایی گویه های پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. برای ارزیابی روایی پرسشنامه نیز دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا به کار گرفته شد مقادیر قابل قبول برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ تعریف شده است (Moazen Jamshidi & Khani, 2013) که همان طور که در جدول (۱) مشاهده می شود تمامی مقادیر گزارش شده در جایگاه مناسبی از محدوده قابل قبول قرار دارند؛ بنابراین، سازه های مورد مطالعه به گونه ای مطلوب از پایایی برخوردارند. همچنین بررسی معیار AVE که بیانگر میانگین واریانس استخراج شده است نشان می دهد که تمامی سازه ها مقداری بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ دارند.

جدول (۱): پایایی و روایی سازه های تحقیق

| سازه مورد بررسی              | ضریب آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|------------------------------|--------------------|---------------|-------------|
| رهبری دو سو توان             | ۰/۹۳۷              | ۰/۹۵۰         | ۰/۷۶۰       |
| پشتتازی                      | ۰/۸۰۵              | ۰/۹۱۱         | ۰/۸۳۷       |
| نوآور بودن                   | ۰/۹۰۰              | ۰/۹۳۸         | ۰/۸۳۴       |
| ریسک پذیری                   | ۰/۸۵۷              | ۰/۹۱۳         | ۰/۷۷۸       |
| افزایش منابع ساختاری شغلی    | ۰/۸۳۳              | ۰/۹۰۰         | ۰/۷۵۱       |
| کاهش دشواری های مطالبات شغلی | ۰/۸۱۳              | ۰/۸۸۹         | ۰/۷۲۹       |
| افزایش منابع اجتماعی شغلی    | ۰/۷۳۶              | ۰/۸۵۰         | ۰/۶۵۵       |
| افزایش چالش های مطالبات شغلی | ۰/۷۱۴              | ۰/۸۴۱         | ۰/۶۳۹       |
| تبادل اجتماعی سازمان         | ۰/۹۷۸              | ۰/۹۶۵         | ۰/۷۷۶       |

پس از جمع‌آوری اطلاعات برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه در خصوص سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول باشند، باید در مرحله نخست کلیه متغیرهای مشاهده شده به‌طور مجزا آزمایش شوند. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، طبق بررسی‌ها ضرایب عاملی تمامی پرسش‌ها در محدوده مجاز بالاتر از ۰/۷ بودند.

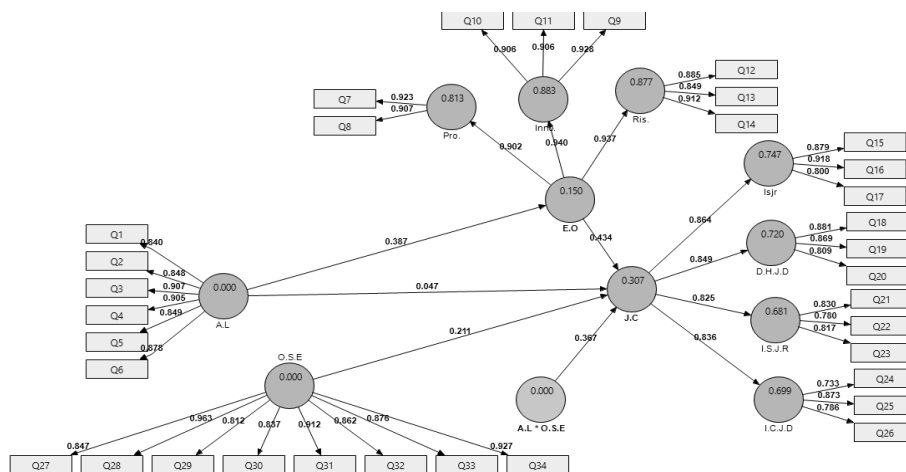
جدول (۲): بارهای عاملی سازه‌های تحقیق

| سازه                 | گویه | بارعاملی | سازه                         | گویه | بارعاملی |
|----------------------|------|----------|------------------------------|------|----------|
| رهبری دوسوتوان       | Q1   | ۰/۸۴۰    | کاهش دشواری‌های مطالبات شغلی | Q18  | ۰/۸۸۱    |
|                      | Q2   | ۰/۸۴۸    |                              | Q19  | ۰/۸۶۹    |
|                      | Q3   | ۰/۹۰۷    |                              | Q20  | ۰/۸۰۹    |
|                      | Q4   | ۰/۹۰۵    | افزایش منابع اجتماعی شغلی    | Q21  | ۰/۸۳۰    |
|                      | Q5   | ۰/۸۴۹    |                              | Q22  | ۰/۷۸۰    |
|                      | Q6   | ۰/۸۷۸    |                              | Q23  | ۰/۸۱۷    |
| پیشسازی              | Q7   | ۰/۹۲۳    | افزایش چالش‌های مطالبات شغلی | Q24  | ۰/۷۳۳    |
|                      | Q8   | ۰/۹۰۷    |                              | Q25  | ۰/۸۷۳    |
|                      | Q9   | ۰/۹۲۸    |                              | Q26  | ۰/۷۸۶    |
| نوآور بودن           | Q10  | ۰/۹۰۶    | تبادل اجتماعی سازمان         | Q27  | ۰/۸۴۷    |
|                      | Q11  | ۰/۹۰۶    |                              | Q28  | ۰/۹۶۳    |
|                      | Q12  | ۰/۸۸۵    |                              | Q29  | ۰/۸۱۲    |
| ریسک‌پذیری           | Q13  | ۰/۸۴۹    |                              | Q30  | ۰/۸۳۷    |
|                      | Q14  | ۰/۹۱۲    |                              | Q31  | ۰/۹۱۲    |
|                      | Q15  | ۰/۸۷۹    |                              | Q32  | ۰/۸۶۲    |
| افزایش منابع ساختاری | Q16  | ۰/۹۱۸    |                              | Q33  | ۰/۸۷۶    |
|                      | Q17  | ۰/۸۰۰    |                              | Q34  | ۰/۹۲۷    |

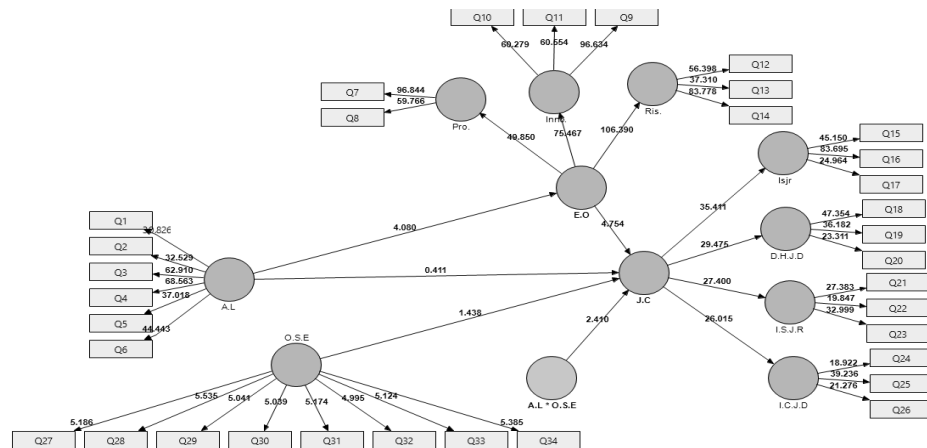
## یافته‌های پژوهش

از آنجاکه در این پژوهش سطح تحلیل سازمانی بوده و پاسخ‌دهندگان از مدیران هر شرکت (۱۲۱ شرکت انتخابی) بوده است، ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران هر شرکت از حیث متغیرهایی چون جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار و وضعیت تأهل بررسی شد که از ۱۲۱ نفر از پاسخگویان، ۷۳ نفر مرد و ۴۸ نفر زن، ۱۲ نفر (۹/۹ درصد) زیر ۳۰ سال؛ ۵۶ نفر (۴۶/۳ درصد) ۳۰ تا ۴۰ سال؛ ۴۵ نفر (۳۷/۲ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸ نفر (۶/۶ درصد) بالای ۵۰ سال، ۸۰ نفر (۶۶/۱ درصد) لیسانس و ۴۱ نفر (۳۳/۹ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس بوده‌اند. هم‌چنین ۱۵ نفر (۱۲/۴ درصد) زیر ۵ سال؛ ۲۹ نفر (۲۴/۰ درصد) ۵ تا ۱۰ سال؛ ۲۹ نفر (۲۴/۰ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۷ نفر (۲۲/۳ درصد) ۲۰ تا ۱۶ سال و ۲۱ نفر (۱۷/۴ درصد) بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار داشته‌اند و ۳۲ نفر (۲۶/۴ درصد) مجرد و ۸۹ نفر (۷۳/۶ درصد) متأهل بوده‌اند. از لحاظ آمار توصیفی متغیرها، میانگین امتیاز متغیر بازآفرینی شغلی از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۶۴، انحراف معیار ۰/۷۷۵ بوده است. میانگین امتیاز متغیر گرایش کارآفرینانه از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۲۰، انحراف معیار ۰/۹۰۹، متغیر رهبری دوسوتوان از نظر پاسخ‌دهندگان میانگینی برابر با ۲/۸۲ و انحراف معیار ۱/۱۱ و میانگین امتیاز متغیر تبادل اجتماعی سازمان از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۰۹، انحراف معیار ۱/۲۱۱ بوده است. هم‌چنین کمترین امتیاز مربوط به متغیرها از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۰۰ و بیشترین امتیاز معادل ۵/۰۰ قرار گرفت.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق در نرم‌افزار Smart-PLS2 آزمون شد. شکل (۲) و شکل (۳) خروجی نرم‌افزار را در حالت تی معناداری و ضریب مسیر استاندارد نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره تی



شکل ۳: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه اول، دوم تأیید شدند و فرضیه سوم رد شد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، متغیر رهبری دوستوان با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۳۸۷ دارای تأثیر معنی‌دار مثبت بر متغیر گرایش‌های کارآفرینانه می‌باشد ( $t > 1/96$ ). هم‌چنین متغیر گرایش‌های کارآفرینانه نیز با ضریب مسیر استاندارد شده ۰/۴۳۴ دارای تأثیر معنی‌داری مثبت بر بازآفرینی شغلی می‌باشد ( $t > 1/96$ ). بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر گرایش‌های کارآفرینانه نقش میانجی را در تأثیرگذاری متغیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی دارد. ضمناً با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری متغیر رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی معنی‌دار نیست ( $-1/96 < T < 1/96$ )؛ می‌توان نتیجه گرفت که متغیر گرایش‌های کارآفرینانه به‌صورت متغیر میانجی کامل در تأثیرگذاری رهبری دوستوان بر بازآفرینی شغلی عمل می‌نماید. آزمون سوبل نیز رویکرد دیگری در قبول یا رد فرضیه‌های مربوط به نقش میانجی یک متغیر می‌باشد. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است مقدار  $T$  غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل ۳/۰۹۶ می‌باشد که با توجه به این که این مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه مورد تأیید قرار گرفته است. ضمن اینکه ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر رهبری دوستوان و بازآفرینی شغلی با توجه به نقش میانجی گرایش‌های کارآفرینانه برابر با ۰/۲۱۵ شده است.

جدول (۳): نتایج بررسی مسیرهای مدل با روش معادلات ساختاری

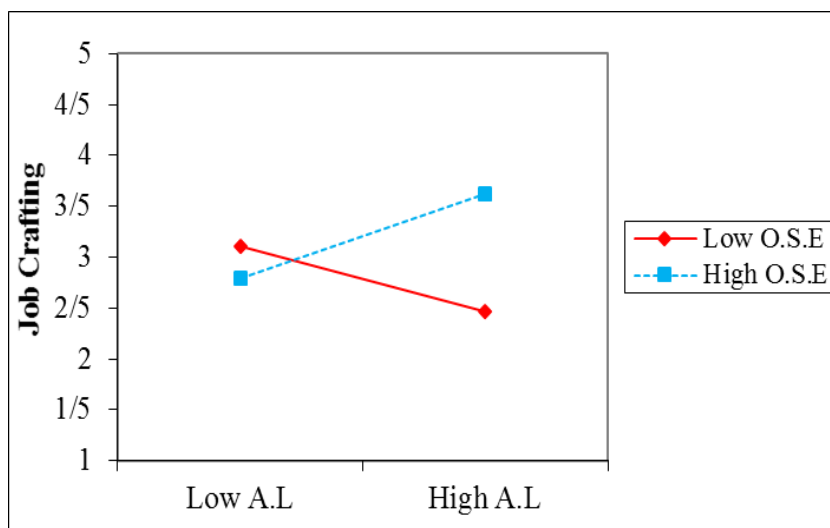
| فرضیه                                             | ضریب $\beta$ | آماره $t$                   | معنی داری | تأیید/عدم تأیید |
|---------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-----------|-----------------|
| رهبری دوسوتوان $\leftarrow$ گرایش های کارآفرینانه | ۰/۳۸۷        | ۴/۰۸۰                       | Sig<۰/۰۵  | تأیید           |
| گرایش های کارآفرینانه $\leftarrow$ بازآفرینی شغلی | ۰/۴۳۴        | ۴/۷۵۴                       | Sig<۰/۰۵  | تأیید           |
| رهبری دوسوتوان $\leftarrow$ بازآفرینی شغلی        | ۰/۰۴۷        | ۰/۴۱۱                       | Sig>۰/۰۵  | عدم تأیید       |
| ۰/۱۶۸ = ضریب مسیر غیر مستقیم                      |              | ۰/۲۱۵ = ضریب مسیر کل        |           |                 |
| ۰/۴۱۱ = آماره تی مستقیم                           |              | ۳/۰۹۶ = آماره تی غیر مستقیم |           |                 |

در بررسی شدت و اثر متغیر تعدیلگر در فرضیه پنجم تحقیق در جدول ۴ مشاهده می شود با ورود متغیر حاصلضرب (رهبری دوسو توان \* تبادل اجتماعی سازمان) به عنوان یک متغیر ساخته شده جدید (سازه تعدیلی) به جهت بررسی اثر تعدیل گری؛ با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر استاندارد سازه تعدیلی ۰/۳۶۷ و مقدار آماره تی آن برابر با ۲/۴۱۰ بوده و این مقدار از مقدار مرزی ۱/۹۶ بیشتر است لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تأیید می گردد و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر استاندارد، در صورت افزایش مقدار متغیر تعدیلگر، میزان تأثیرگذاری رهبری دو سو توان بر بازآفرینی شغلی افزایش خواهد یافت.

جدول (۴): نتایج بررسی فرضیه پنجم با روش معادلات ساختاری

| فرضیه                                                              | ضریب مسیر استاندارد $\beta$ | آماره تی T-Values | معنی داری | تأیید/عدم تأیید |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------|-----------------|
| رهبری دوسو توان * تبادل اجتماعی سازمان $\leftarrow$ بازآفرینی شغلی | ۰/۳۶۷                       | ۲/۴۱۰             | Sig<۰/۰۵  | تأیید           |

هم چنین همان طور که در نمودار ۱ مشاهده می گردد براساس شیب معادلات متغیرها در میزان شاخص بالا و پایین تبادل اجتماعی سازمان حاکی از آن است که نقش تعدیل گری در رابطه بین رهبری دو سو توان بر بازآفرینی شغلی مورد تأیید واقع شده است.



نمودار ۱: بررسی فرضیه پنجم از طریق معادلات خطی

### بحث و نتیجه

در این پژوهش با ارائه مدلی اثر گرایش‌های کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی برای تبیین نقش رهبری دوست‌توان در پیش‌بینی بازآفرینی شغلی و هم‌چنین نقش تعدیل‌گری تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوست‌توان بر بازآفرینی شغلی بررسی شد. فرضیه نخست تحقیق به این صورت بود که رهبری دوست‌توان بر گرایش‌های کارآفرینانه اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. رهبری دوست‌توان به عنوان محرکی از نوآوری، ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان افزایش می‌دهد. در مورد رابطه بین رهبری دوست‌توان و گرایش‌های کارآفرینانه، رابطه متقابل و دوسویه می‌تواند با تأثیرگذاری و نفوذ بر مأموریت سازمانی، بر رهبری دوست‌توان تأثیر مثبت بگذارد. این پیوند دوسویه تأثیر بر فرهنگ سازمانی، رفتارهای رهبری باز و ایجاد نوآوری از طریق اکتشاف را دارد. در تأیید نتایج این فرضیه، قوره جیلی و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که رهبری با ویژگی دوسو توان، به تحلیل راه‌های بدیع و نوآورانه و توسعه و بهره‌وری مداوم می‌پردازد و از یکپارچه کردن فعالیت‌های متضاد و ناهمگون و مدیریت تغییر بهره می‌گیرد و از طرفی پیروان خود را به تفکر خلاقانه و پذیرش ریسک دعوت می‌نماید. ویژگی رهبری دوست‌توانی به توانمندسازی کارکنان و آموزش و ارتقا یادگیری آنها و ایجاد زمینه‌های حمایتی و خلق محیط‌های حمایتی برای کارکنان و نظارت مداوم بر فعالیت‌های آنها نقش دارد. توجه اصلی این بعد به نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیریت تغییر و بهره‌وری و

بهبود مستمر می‌باشد. نتایج این فرضیه با یافته‌های با نتایج پژوهش مارتینز-کلایمنت و همکاران در سال ۲۰۱۹، قوره جیلی و همکاران در سال ۲۰۱۹ سازگار است. جهت توسعه ویژگی‌های رهبری دوسو توان و به تبع آن افزایش گرایش کارآفرینانه، پیشنهاد می‌گردد مدیران در شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی مهارت‌های ایجاد تعادل و یکپارچه‌سازی بین ثبات و تغییر و نوآوری را در خود توسعه بخشند و در هنگام شرایط مناسب از تفکر خلاق و انتقادی در سازمان به جهت بالفعل نمودن شایستگی‌های بالقوه نیروی انسانی استقبال نمایند؛ جهت کاهش محافظه‌کاری و افزایش ریسک-پذیری برای توسعه رفتارهای نوآورانه، مدیران باید با تشکیل جلسات مختلف با واحدهای سازمانی و با حضور مدیران ضمن ایجاد جو صمیمی بین کارکنان و مدیران و برقراری اعتماد متقابل بین آن‌ها این احساس در مدیران ایجاد شود که با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آن تصمیمات از ریسک پایین-تری برخوردار خواهند شد؛ آشنا سازی مدیران با قدرت و توانایی‌های کارکنان زیر مجموعه خود و تقویت این باور در آنان که در عصر پیشرفت‌های سریع دانش به‌تنهایی و بدون اطلاعات دقیق و کارشناسی شده نمی‌توانند تصمیمات مهم سازمانی را بگیرند و در هر شرایطی نیازمند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌باشند؛ تشویق کارکنان به ایده‌پردازی و کارآفرینی و مهیا نمودن و پیاده-سازی بستری برای فرهنگ انتقال دانش به جهت تسهیل در حل و ارائه راهکار برای مشکلات و مسائل سازمانی. فرضیه دوم پژوهش بیان می‌دارد که گرایش‌های کارآفرینانه بر بازآفرینی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج پژوهش حاکی از تأیید این فرضیه است. در تأیید نتایج این فرضیه، لو و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که طراحی‌های شغلی در چارچوب بازآفرینی شغلی همچون بوم‌های سفیدی هستند که کارکنان می‌توانند محتوای شغل خود را در جهت معناداری و هویت‌بخشی به شغل تعدیل نمایند. بدین ترتیب، فرآیند بازآفرینی شغلی، رفتارهای فعالانه کارکنان را در مرکز و محوریت موضوع قرار می‌دهد و هم‌چنین کانون‌های انگیزشی و خلاقانه آن‌ها را بررسی می‌کند؛ بنابراین سازمانی که دارای گرایش‌های کارآفرینانه بالایی است محیطی فراهم می‌کند که ممکن است چنین رفتارهای پیشگامانه و خلاقانه‌ای را در زمینه بازآفرینی شغلی پرورش دهد. ویکلونند و شفرد (۲۰۰۳) بیان نمودند که قابلیت‌های گرایش کارآفرینانه، مهارت‌های لازم را در سازمان برای استفاده بهتر از منابع داخلی خود و هم‌چنین به دست آوردن و بهره‌برداری مؤثرتر از منابع خارجی فراهم می‌کند که منجر به افزایش منابع ساختاری شغلی و منابع اجتماعی شغلی می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لو و همکاران در سال ۲۰۱۹ و ویکلونند و شفرد در سال ۲۰۰۳ هم‌خوانی دارد. بنابراین، جهت توسعه گرایش کارآفرینانه و به تبع آن افزایش

بازآفرینی شغلی، پیشنهاد می‌گردد که بسترسازی و بهبود نگرش‌ها برای ایجاد سیستم پیشنهادها و مدیریت مشارکتی و مهیا نمودن شرایطی که کارکنان احساس استقلال و همچنین خودانگاری مثبت نسبت به توانایی‌ها و مهارت‌های خود داشته باشند؛ طراحی سیستم‌های حمایت‌گر و مشوق، جهت ارائه ایده، خلق و فکرهای نو از سوی کارکنان و ارائه بازخورد به آنان؛ مدیران با تأکید بر ارزش‌هایی چون همکاری و درگیر نمودن آنان در فرآیند تصمیم‌گیری، به ارتقای رفتارهای فعالانه در زیردستان کمک می‌کنند؛ تسهیل ایفای نقش کارکنان و بازآفرینی شغلی از طریق ایجاد کیفیت مطلوب روابط بین مدیران و زیردستان. با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی‌داری در فرضیه سوم، مشاهده شد که متغیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی اثر معنادار نداشته و به عبارت دیگر فرضیه تأثیرگذاری رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی در شرکت‌های تولیدی صنعتی قابل قبول نیست این نتیجه با نتایج لو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی ندارد. در پژوهش لو و همکاران (۲۰۱۹) جامعه موردپژوهش شرکت‌های نرم‌افزاری ویتنام بوده از آنجا که این گونه شرکت‌ها براساس نوع و زمینه کاری ملزم بر انعطاف‌پذیری و سفارشی بودن هستند و جزء نسل چهارم صنعت یا صنعت ۴.۰ که مبنی بر ارتباطات و فناوری اطلاعات هستند می‌باشند که این توانایی را باید داشته باشند تا در زمان بحران، نیازهای سفارشی را برآورده کنند؛ لذا این استراتژی‌ها در سازمان نهادینه گشته است و رابطه مثبتی برقرار است اما در شرکت‌های تولیدی صنعتی کشور تأثیرات همزمان این متغیرها بدون وجود متغیرهای میانجی و یا تعدیل‌گر در زیرساخت‌های حال حاضر ضعیف پنداشته می‌شود که این نتیجه در تحقیق حال حاضر در جامعه "شرکت‌های تولیدی فعال واقع در شهر صنعتی رشت، لاهیجان و بندرانزلی" مشاهده شد. فرضیه چهارم پژوهش بیان می‌دارد که گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی نقش میانجی دارد که نتایج پژوهش حاکی از نقش میانجی کامل متغیر گرایش‌های کارآفرینانه در تأثیر رهبری دوسوتوان بر بازآفرینی شغلی است. ماو و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که رهبری دوسو توان با افزایش اشتیاق شغلی و کاهش رفتارهای وسواسانه بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد. علاوه بر این، اهمیت کاری ادراک شده به‌طور قابل توجهی رابطه مثبت بین اشتیاق کاری و بازآفرینی شغلی را تعدیل می‌نماید و همچنین رابطه منفی بین رفتارهای وسواسانه و بازآفرینی شغلی را نیز تعدیل می‌نماید. لو و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که رهبران دوسو توان ممکن است در سطح سازمان تغییرات مرتبط با اکتشاف و بهره‌برداری را تسهیل کنند. رفتارهای اکتشافی مستلزم تجربه‌پذیری، ریسک‌پذیری و جستجوی راه حل‌های اصلی است. رفتارهای باز رهبری، کارمندان را ترغیب می‌کند تا کارهای متنوع را انجام دهند، به آن‌ها فضای تفکر و استقلال عمل

می‌دهد و از تلاش‌های آن‌ها برای به چالش کشیدن وضعیت موجود حمایت می‌کند؛ از این‌رو رفتارهای باز رهبری، گرایش‌های کارآفرینانه را تبیین می‌کند. گرایش‌های کارآفرینانه در رفتارهای باز رهبران به‌منظور ارتقا نتایج خاص مانند نوآوری و ریسک‌پذیری در بین کارکنان است. از طرف دیگر، رفتارهای بسته رهبری مستلزم تنظیم دستورالعمل‌های خاص، نظارت بر دستیابی به هدف و انجام اقدامات اصلاحی است که مربوط به پیاده‌سازی مؤثر ایده‌های جدید است به جهت احیای ارزش‌های کارآفرینانه؛ به عبارت دیگر، هم‌افزایی بین بهره‌برداری و اکتشاف که رهبران دوسو توان ایجاد می‌کنند ممکن است گرایش‌های کارآفرینانه را پرورش دهد که این امر به طراحی و بازآفرینی شغلی در شرایط گوناگون منجر می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لو و همکاران در سال ۲۰۱۹ و ماو و همکاران در سال ۲۰۱۹ هم‌خوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود به ایجاد جو رقابتی سالم در سازمان توسط مدیران جهت بروز استعدادهای بالقوه کارکنان و مهیا شدن بسترهایی برای بروز روش‌های نوآورانه جهت حل مسائل؛ ارائه آزادی عمل، تقویت انگیزش و خودآگاهی از جانب مدیران به کارکنان، به جهت ارزشمند تلقی کردن شغل توسط کارکنان و افزایش بهره‌برداری از تمامی فرصت‌های محیطی؛ اهمیت تبادل دانش، امکان جستجوی دانش، دانش آفرینی و مبادله در سازمان به جهت افزایش سطح کیفیت خدمات و استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرها و پیشنهادهای خلاق. آخرین فرضیه این پژوهش به این صورت تدوین شد که تبادل اجتماعی سازمان در تأثیر رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی نقش تعدیل‌گر دارد که نتایج حاصل از پژوهش نیز نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. لو و همکاران در تأیید این فرضیه بیان نمودند که در سازمانی با تبادلات اجتماعی بالا، کارمندان تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند و تمایل دارند در مقایسه با موارد روابط تبادل اجتماعی پایین، به استراتژی‌های تغییر از رهبران دوسو توان پاسخ دهند و در اقدامات کارآفرینانه و تغییرات شغلی مشارکت نمایند. با روابط بالای تبادل اجتماعی، کارکنان تغییرات تحت رهبری دوسو توان را مفید می‌پندارند؛ زیرا این تغییرات از شایستگی‌ها و ارزش‌های موجود آن‌ها استفاده می‌کند و همچنین ارزش‌های نهفته آنان را کشف می‌کند؛ بنابراین کارمندان برای تولید سازه‌های نوآورانه در سازمان حتی ریسک نیز می‌کنند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لو و همکاران در سال ۲۰۱۹ هم‌خوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد به بسترسازی در حوزه ارتقاء اعتماد پایدار و توجه نمودن به دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارمندان و محرمانه نگاهداشتن اطلاعات حساس کارمندان به جهت ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان؛ استقرار نظام پاداش دهی مناسب و سیستم جبران خدمات براساس رویکرد عدالت محور به جهت اطمینان‌بخشی به کارکنان از اینکه تلاش‌های آنان

در سازمان بی‌ثمر نخواهد ماند. طراحی کارراه‌های شغلی متنوع و سیستم شایستگی محور در سازمان به جهت اینکه کارکنان نقشه ذهنی صحیحی از آینده شغلی و در عین حال موفق خود در سازمان داشته باشند و افزایش ضریب اطمینان در سازمان و امنیت شغلی برای کارکنان در مواجهه با ریسک‌های احتمالی.

## References

- Amini, A.; Dolatshah, P., & Fatahi, H. (2017). Social Capital, Entrepreneurship Marketing and Mediated Role of Shared Knowledge. *Social Capital Management*, 4(4), 547-569. (In Persian).
- Atiku, S. O., & Randa, I. O. (2021). Ambidextrous Leadership for SMEs in the COVID-19 Era. In *Handbook of Research on Sustaining SMEs and Entrepreneurial Innovation in the Post-COVID-19 Era* (pp. 19-39). IGI Global.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Davies, I. A.; Haugh, H., & Chambers, L. (2018). Barriers to social enterprise growth. *Journal of Small Business Management*.
- Federici, E.; Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2021). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1339-1367.
- Ghorehjili, S.; Rahmati, M., & Pourkarimi, J. (2019). Ambidexterity leadership Components: A Meta-synthesis Study. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 6(1), 123-138. (In Persian).
- Hassanzadeh Samarin, T.; Seifollahi, N., & imanifard, M. (2020). Investigating the Mediating Role of Organizational Social Capital in Ambidexterity Leadership and Competitive Intelligence in Artavil Tire Company in Ardabil. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(2), 181-198. (In Persian).
- Knight, C.; Tims, M.; Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103522.
- Kohanhooshnejad, R.; Khanifar, H.; Talebi, K., & Rezaian, A. (2019). Explain the Role of Entrepreneurial Psychological Capital on New Venture Creation: Mediator Role of Entrepreneurial Intention (Case: Medical Equipment

Companies). *Organizational Culture Management*, 17(2), 193-218. (In Persian).

Lazazzara, A.; Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267.

Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313.

Li, J.; Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting. *Employee Relations: The International Journal*.

Luu, T. T.; Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*.

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

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

Mascareño, J.; Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Moazen Jamshidi, M. H., & Khani, N. (2013), *Pls Guide: A Practical Guide to design and Analysis of Structural Equation Model*, USA, Create Space.

Naami, A., & Shenavar, F. (2015). The Role of Work Engagement, Job Control, Innovative Behavior, and Transformational Leadership in Prediction of Job Crafting. *Public Management Researches*, 8(27), 145-165. (In Persian).

Petrou, P.; Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.

Rafaëli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of management Journal*, 32(2), 245-273.

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

Shafei, R. (2013). Designing a Structured Model of Marketing Performance Measures in Food Companies. *Iranian journal of management sciences*, 7(25), 133-154. (In Persian).

Scheepers, C. B., & Storm, C. P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352-378.

Shore, L. M.; Tetrick, L. E.; Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.

Tims, M.; Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 173-186.

Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 579-592.

Wang, H.; Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.

Wrzesniewski, A.; LoBuglio, N.; Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1(1), 281-302.

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



## Research Article

Vol. 14, No. 2, 2023, p. 176 - 204



## Replacement of Servant Leadership by High-commitment Human Resource Management System to Create Emotional Commitment and Psychological Empowerment

Khalil Safari<sup>1\*</sup>, Ramezan Gholami Avati<sup>1</sup>, Iman Hakimi<sup>1</sup>

1- Assistant Professor, Department of Business Management and Information Technology, Payam Noor University, Tehran, Iran

(\* - Corresponding Author Email: [kh.safari@pnu.ac.ir](mailto:kh.safari@pnu.ac.ir))

(\* - Corresponding Author ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1795-8907>)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/09/19         | <b>How to cite this article:</b><br>Safari, K.; Gholami Avati, R., & Hakimi, I. (2023). Substitution of the high-commitment human resource management system and servant leadership in creating emotional commitment and psychological empowerment. <i>Transformation Management Journal</i> . 14(2): 176-204. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352</a> |
| Revised: 2022/12/03          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Accepted: 2023/03/05         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Available Online: 2023/03/05 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 1- INTRODUCTION

Based on theories of social exchange and leadership substitutions, if there are necessary infrastructures, human resource management strategies can be replaced by servant leadership in promoting employees' emotional commitment and psychological empowerment. The present research seeks to examine the possibility of the replacement of servant leadership with the high-commitment human resource management system in the Fars Governorate Organization.

## 2- THEORETICAL FRAMEWORK

To achieve a competitive advantage, managers are constantly looking for ways to increase employees' commitment and empower them. In this regard, the question is how human resource management and leadership interact.

Previous research suggests that, in certain conditions, human resource management and leadership can substitute and complement each other. Therefore, the current research seeks to investigate how servant leadership can be replaced by high-commitment human resource management to affect employees' emotional commitment and psychological empowerment. If the socio-emotional needs of employees are met by human resource management practices, organizational leaders need less ability and effort to meet them. For this reason, it is proposed that the high-commitment human resource management system and servant leadership can moderate the effect of each other on employees' emotional commitment and psychological empowerment.

### **3- METHODOLOGY**

This research was a correlational survey with a statistical population of 1200 employees in the Fars Governorate Organization. A sample size of 320 people was investigated by conducting stratified random sampling. The data collection tool was a pre-made questionnaire with 35 items. To analyze the gathered data, a partial least square approach to structural equation modeling was utilized in SmartPLS software.

### **4- RESULTS & DISCUSSION**

Employees' opinions indicated that the use of high-commitment human resource management practices is less than average in the Fars Governorate Organization (2.72 out of 5). It was determined that about 23 percent of the variance in emotional commitment was explained by servant leadership and high-commitment human resource management practices. Additionally, servant leadership was able to explain about 12 percent of the variance in psychological empowerment. Examining the moderating hypotheses indicated that none of the servant leadership and high-commitment human resource management can moderate each other's effect on outcome variables. Moreover, Comparing the two groups of male and female employees revealed that women feel less influence in the workplace.

### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

The low level of high-commitment human resource management practices determined that the conditions are not available for the replacement of servant

leadership with the high-commitment human resource management system in the Fars Governorate Organization. Therefore, first of all, this organization needs to develop high-commitment practices. In terms of moderating hypotheses, non-significant effects can be attributed to the low levels of moderators and employees' maturity. Future researchers, of course, are recommended to investigate these issues. As the results indicated, the relationship between the high-commitment human resource management system and psychological empowerment was not statistically significant. Based on this, it can be said that servant leadership cannot be replaced by the high-commitment human resource management system in the Fars Governorate Organization due to the lack of necessary infrastructure.

**Keywords:** High-commitment Human Resource Management, Leadership Substitutions Theory, Servant Leadership, Psychological Empowerment, Emotional Commitment.

## جایگزینی سیستم مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در ایجاد تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی

خلیل صفری\*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و فن‌آوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رمضان غلامی آواتی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و فن‌آوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

ایمان حکیمی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و فن‌آوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.78593.1352>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و همچنین نظریه جایگزین‌های رهبری، در صورت وجود زیرساخت‌های لازم، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند جایگزین تأثیر رهبری خدمتگزار در ارتقاء تعهد عاطفی و توانمندسازی روانی کارکنان باشد. بر این اساس، مقاله حاضر به دنبال بررسی جایگاه و تأثیر هر یک از متغیرهای مطرح شده در سازمان استاندارد فارس است تا امکان وجود جایگزینی مدیریت منابع انسانی با رهبری خدمتگزار را مورد بررسی قرار دهد. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی است که به روش پیمایشی انجام گردیده است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان استاندارد فارس (۱۲۰۰ نفر) است که ۳۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه استاندارد شامل ۳۵ گویه استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به کمک نرم‌افزار Smart-PLS 3.0 بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از بررسی داده‌های تحقیق بیانگر این است که از نظر آماری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در استاندارد فارس گردد، بنابراین می‌توان عنوان نمود که در شرایط فعلی در سازمان استاندارد فارس، نمی‌توان مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را جایگزین رهبری خدمتگزار نمود. برای رسیدن به مرحله جایگزینی، نیاز به توسعه منابع انسانی و در نتیجه رشد و ارتقاء سازمان و ایجاد بسترهای لازم است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، نظریه جایگزین‌های رهبری، رهبری خدمتگزار، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد عاطفی.

## مقدمه

تئوری اقتضایی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> بیان می‌کند که شیوه‌های این مدیریت تنها زمانی می‌توانند کاملاً مؤثر باشند که با عوامل زمینه‌ای داخلی سازمان و محیط خارجی آن همسو باشند (Jackson & Schuler, 1995, p. 237). تحقیقات قبلی در مورد اثرات ممکن عوامل داخلی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی، بیشتر رابطه بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار را مورد بررسی قرار داده‌اند (به عنوان مثال Yondt et al., 1996)، اما تعداد تحقیقات محدودتری، رابطه بین مدیریت منابع انسانی و سایر عوامل سازمانی مانند رهبری را بررسی کرده‌اند (McCune Stein & Ai Min, 2019) (Garavan et al., 2022, p.132) (Jackson & Schuler, 2014, p. 3). با توجه به اینکه مدیران، مسئول اجرای واقعی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی هستند و این پیاده‌سازی ممکن است از خط‌مشی‌های اعلام‌شده مدیریت منابع انسانی شرکت فاصله بگیرد، در نتیجه بررسی تعامل پویای بین رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارای اهمیت بسیار زیادی است.

علیرغم توافق گسترده در مورد اهمیت رهبری برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی، محققان بر نیاز به تعمیق درک رابطه مدیریت منابع انسانی و رهبری و مکانیسم‌های مختلفی که از طریق آن این رابطه ظهور و توسعه می‌یابد تأکید کرده‌اند؛ چراکه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و رهبری بسته به ماهیت سبک رهبری مورد بررسی، می‌تواند متفاوت باشد. نکته جالب این است که تعداد کمی از مطالعات به بررسی تعاملات بین عناصر مدیریت منابع انسانی مانند عملکرد بالا، تعهد بالا، مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و ابعاد یا سبک‌های رهبری پرداخته‌اند (Garavan et al., 2022, p.132). در این راستا گالکونیکولاس و همکارانش (۲۰۲۲) نشان دادند که در مدارس اسپانیا، نیاز بیشتری به رشد و توسعه همزمان سیاست‌های منابع انسانی و رهبری وجود دارد؛ چراکه این عوامل حتی بر روی رفاه و سلامت معلمان نیز تأثیرگذار هستند (Gallego-Nicholls et al., 2022, p. 259). کر و جریر (۱۹۷۸) در کار تحقیقی خود، جایگزین‌هایی برای نظریه رهبری ارائه کردند و ادعا کردند که تأثیر رهبری بر زیردستان را می‌توان با سایر ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای یا سازمانی جایگزین کرد. به بیان ساده، شخصیت کارمند، ماهیت شغل یا سیاست‌های سازمان، می‌تواند به نتایجی مشابه با رهبری مؤثر منجر شود. با این حال، علیرغم جذابیت شهودی این نظریه، تحقیقات بعدی نتوانستند پشتیبانی تجربی زیادی برای جایگزین‌های رهبری ایجاد

<sup>1</sup> - The Contingency Theory of Human Resource Management

نموده و پیشنهادها قابل توجهی را ارائه نمایند (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, p. 423)، از این رو می‌توان ادعا نمود که این نظریه تا همین اواخر نیز رو به ضعف و کمرنگ شدن بوده است (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 1170). در این راستا برخی محققین نشان داده‌اند که حتی رهبری ممکن است بر روی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان اثر منفی داشته باشد و همین‌طور شیوه‌های نامناسب مدیریت منابع انسانی نیز ممکن است بر اثر رهبری بر نتایج عملکرد سازمانی تأثیر منفی بگذارند (Zhao, Liu, Zhu, & Liu, 2020) (Garavan et al., 2022, p.132).

در چند سال گذشته، برخی از محققان در پی پاسخ به این سؤال بوده‌اند که چگونه مدیریت منابع انسانی و رهبری با هم در تعامل هستند. در این راستا چوانگ و همکاران (۲۰۱۶) متوجه شدند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی طراحی شده برای ترویج اشتراک دانش کارکنان، می‌توانند جایگزین اثر مثبت توانمندسازی رهبری بر اشتراک و کسب دانش تیم شوند. به‌طور مشابه، جیانگ و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر خدمات مشتری، می‌توانند جایگزین اثر رفتارهای رهبری مبتنی بر خدمات مشتری بر روی دانش کارکنان نسبت به مشتری و جو خدمات فروشگاهی کارکنان شوند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در برخی از زمینه‌های بسیار خاص، مدیریت منابع انسانی می‌تواند جایگزین مؤثری برای رهبری باشد. با این حال، کاربرد جایگزین‌های تئوری رهبری در زمینه‌های کلی‌تر سازمانی هنوز تأیید نشده است (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 1170). از این رو تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، می‌تواند جایگزین اثر رهبری خدمتگزار بر نگرش کارکنان و انگیزه کاری آنان شود؟ در این راستا به‌طور خاص، قابلیت جایگزینی این دو متغیر بر تعهد عاطفی<sup>۱</sup> و توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۲</sup> کارکنان استاندارد فارسی مورد بررسی قرار گرفته است.

### مبانی نظری و فرضیه‌ها

با توجه به سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جستجوی راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند، تا از این طریق قادر باشند به مزیت رقابتی دست یابند. سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بهتر بتوانند تقاضاهای شغل را برآورده سازند، با تغییرات در تقاضاهای شغل سازگارتر باشند و به سازمان

<sup>۱</sup> - Affective Commitment

<sup>۲</sup> - Psychological Empowerment

وفادار و متعهد باقی بمانند (Mohammadi, 2021, p.286). از آنجایی که افراد سازمان، محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع هستند (Hassanbeigi & Jahangir, 2010, p. 137) لازم است که سازمان‌ها، تمام توانمندی‌ها و مهارت‌های بالقوه منابع انسانی خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی پرورش داده و با کاربست آن در جهت رقابت و توسعه گام بردارند. در بررسی‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی از اوایل دهه ۱۹۸۰ تا به امروز، دو رویکرد کلی برای استراتژی مدیریت منابع انسانی مطرح شده است: رویکرد کنترل و رویکرد تعهد (Su, Wright, & Ulrich, 2018). بر اساس استراتژی کنترل، عملکرد مدیریت منابع انسانی با استفاده از پاداش و تنبیه محقق می‌شود، تا از این طریق بتواند اطمینان حاصل کند که کارکنان دقیقاً مطابق با الزامات شغلی تعریف شده، به صورت دقیق عمل می‌کنند (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006)؛ اما بر اساس استراتژی تعهد، عملکرد مدیریت منابع انسانی، از طریق تقویت تعهد کارکنان به شرکت به وسیله رفتار منصفانه با کارکنان، مشارکت دادن آن‌ها در فرآیند خلق ارزش و دادن فرصت‌های توسعه بلندمدت به ایشان تضمین می‌گردد (Kehoe & Collins, 2017). در این رویکرد، سازمان‌ها انتظار دارند که وقتی کارکنان متعهد هستند، بیشتر انگیزه داشته باشند تا در مشاغل خود عملکرد خوبی ارائه نمایند، اهداف را بپذیرند و فراتر از حداقل‌ها به سازمان منفعت برسانند (Walton, 1985).

تحقیقاتی که در زمینه استراتژی مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا صورت می‌پذیرند، به جای رویه‌های فردی بر سیستم‌ها متمرکز هستند، زیرا کارکنان در اکثر سازمان‌ها در معرض چندین شیوه مدیریت منابع انسانی قرار دارند و این شیوه‌ها، می‌توانند اثرات هم‌افزایی داشته باشند (Lepak et al., 2006). این شیوه‌های مدیریت همگی، مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی را نشان می‌دهند که برای افزایش توانایی‌های کارکنان، انگیزه کاری و فرصت‌های مشارکت در سازمان طراحی شده‌اند (Boxall & Macky, 2009). از شیوه‌های متداول در این سیستم‌ها می‌توان به انواع استخدام گزینشی، آموزش گسترده، توانمندسازی و استقلال بیشتر برای کارکنان، مسیرهای شغلی در سازمان، ارزیابی عملکرد با هدف توسعه کارکنان و پاداش بر اساس عملکرد واحد یا تیم نام برد (Zhixing & Tsui, 2006) (Collins & Smith, 2007).

تعداد زیادی از تحقیقات بیانگر این نکته هستند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به طور مثبت با عملکرد سازمان (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012) و همچنین نتایج فردی کارکنان مانند تعهد عاطفی (Kehoe & Wright, 2013)، رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط هستند (Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011). اکثریت قریب به اتفاق این تحقیقات، سیستم‌های

مدیریت منابع انسانی را به صورت مجزا و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل سازمانی مانند رهبری بررسی می کنند (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

رهبری خدمتگزار، سبکی مطرح در زمینه رهبری است که می تواند، احساس تبادل اجتماعی کارکنان با رهبرشان را تقویت نماید (Hoch, Bommer, & Dulebohn, 2018). گرین لیف (۱۹۷۷)، که برای اولین بار واژه رهبری خدمتگزار را ابداع کرد، رهبر خدمتگزار را نوعی از رهبری می داند که احساس می کند با کمک کردن به رشد و توسعه پیروان خود، می تواند به کارکنان خدمت رسانی نماید. معیار واقعی اثربخشی یک رهبر خدمتگزار را باید در پاسخ به این سؤالات جستجو کرد که: «آیا خدمت رسانی به افراد باعث رشد آن ها می شود؟ آیا افرادی که خدمات را دریافت می کنند، سالم تر، عاقل تر، آزادتر و خودمختارتر می شوند و احتمال اینکه خودشان نیز خدمتگزار شوند، بیشتر می شود؟» (Greenleaf, 1977, p. 7). لیدن و همکاران (۲۰۰۸) در تلاش برای تعریف مفهوم نسبتاً مبهم رهبری خدمتگزار، هفت جنبه از رهبری خدمتگزار را تشریح کردند. رهبران خدمتگزار در وهله اول، زیردستان را در اولویت قرار می دهند. آن ها را توانمند می کنند؛ به آن ها کمک می کنند تا در حرفه خود موفق شوند؛ این رهبران از مهارت های لازم برای کمک به زیردستان برخوردارند؛ اخلاقی رفتار می کنند؛ نسبت به نگرانی های زیردستان حساسیت نشان می دهند؛ و برای مجموعه خود ارزش ایجاد می کنند. لازم به ذکر است که رهبران خدمتگزار تابع نیستند، بلکه آن ها مسیر شغلی کارکنان را فراهم می کنند، از آن ها حمایت عاطفی می کنند، به عنوان الگویی از رفتار اخلاقی عمل می کنند و پیروان را مسئول اعمال خودشان می دانند (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

رابطه تبادلی که بین کارکنان و سازمان، و یا مدیر سازمان وجود دارد، می تواند به عنوان مبادله اقتصادی یا اجتماعی طبقه بندی شود (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). در یک مبادله صرفاً اقتصادی، کارکنان کار مشخصی را در زمانی مشخص برای دریافت مبلغ معینی پول، انجام می دهند؛ اما در یک مبادله اجتماعی، علاوه بر پاداش های پولی، کارکنان مزایای غیرپولی دیگری (مانند حمایت، امنیت شغلی، احساس هویت، احساس شایستگی) را از سازمان و نمایندگان آن (یعنی مدیران سازمان) نیز دریافت می کنند و در مقابل این دریافت ها، نگرش های مثبتی را به محل کار و سازمانشان پیدا می کنند، این امر مزایای زیادی را برای سازمان در بر خواهد داشت (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 4). مثل، تعهد یا رضایت شغلی، و همچنین رفتارهایی مانند عملکرد بیش از وظیفه، رفتارهای کمکی اختیاری و یا غیبت کمتر (Hom et al., 2009).

مبادلات اجتماعی باکیفیت در سازمان‌ها با سطوح بالای اعتماد متقابل، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان و جهت‌گیری بلندمدت شکل می‌گیرد (Shore et al., 2006). مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، یک سیستم استخدامی است که در آن سازمان به کارکنان اعتماد می‌کند (Hauff, Alewell, & Hansen, 2014)، منابع موجود را در شیوه‌های گران‌قیمت مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کند تا عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد (Shin & Konrad, 2017) و تلاش می‌کند آن‌ها را به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت به‌عنوان یک منبع حفظ کند (Walton, 1985). در این راستا رهبران خدمتگزار، در جلب اعتماد زیردستان خود، توسعه شغلی کارکنان و ایجاد روابط بلندمدت با آن‌ها، مهارت دارند (McCune Stein & Ai Min, 2019). با توجه به اینکه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبران خدمتگزار، شرایط موردنیاز برای کارکنان را برآورده می‌کنند تا احساس کنند که از یک رابطه تبادل اجتماعی باکیفیت با سازمان و رهبر خود برخوردارند، انتظار می‌رود که نتایج مشابهی را از نظر نگرش کارکنان ایجاد نمایند. کول و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند که روابط تبادل اجتماعی که کارکنان با سازمان و رهبر خود دارند ممکن است جایگزین یکدیگر شود. به این صورت که اگر نیازهای اجتماعی-عاطفی کارکنان توسط سیاست‌های سازمانی برآورده می‌شود، در نتیجه رهبر سازمان نیازمند توانایی کمتری برای برآوردن این نیازها خواهد بود، و برعکس آن نیز صادق است. بر این اساس، می‌توان گفت که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار می‌توانند تا حدودی، در ایجاد اثر مثبت بر نگرش کارکنان، جایگزین یکدیگر شوند؛ بنابراین، در صورتی امکان جایگزینی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار وجود خواهد داشت که این دو متغیر، هر دو دارای اثر مثبتی بر تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باشند.

تعهد عاطفی، عبارت است از دلبستگی هیجانی، همانندسازی و درگیری هیجانی کارکنان با سازمان (McCune Stein & Ai Min, 2019). کارکنانی که از نظر هیجانی به سازمان محل کار خود احساس دلبستگی می‌کنند و از دلبستگی و همانندسازی بالایی با سازمان و اهداف آن برخوردارند. از لحاظ نظری، تعهد عاطفی شکل هیجانی تعهد و تعلق در درون سازمان‌هاست که حداقل دارای سه جزء باور و پذیرش نیرومند اهداف و ارزش‌های سازمان محل کار، تمایل به صرف تلاش قابل توجه برای سازمان محل کار و تمایل زیاد به ماندن در سازمان است (Ahmadi & Nadi, 2019, p.112). تعهد عاطفی قوی‌ترین عامل تعهد کارکنان به سازمان بوده و در صورتی که این نوع از تعهد در کارکنان وجود داشته باشد، ارزش‌ها و هنجارهای موردنظر کارکنان در راستای ارزش‌های سازمان قرار گرفته و سازوکار

خودکنترلی در میان کارکنان تقویت می‌شود و در این صورت هزینه‌های کنترل کارکنان نیز علاوه بر کاهش هزینه‌های جابه‌جایی و ترک سازمان کاهش می‌یابد. اگر تعهد سازمانی را به‌عنوان وابستگی فرد به سازمان و تعیین هویت وی بدانیم، تعهد عاطفی دارای سه جنبه از وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان و میل به ادامه فعالیت در سازمان است (Akbari, Ebrahimpour, Azbari, Mombini & Mirzakazemi, 2018, p. 129). بر این اساس می‌توان عنوان نمود که تعهد عاطفی، به وابستگی احساسی شخص، هویت‌یابی‌اش با شغل، و درگیری‌اش در حرفه، التزام به شغل و سرمایه‌گذاری بلندمدت در حرفه اشاره دارد. کارمندان با تعهد عاطفی بالا، کار در حرفه خود را ادامه می‌دهند، به این دلیل که آن‌ها می‌خواهند و دوست دارند که چنین کاری را انجام دهند (Yahak & Tavakol, 2012, p. 135).

رهبران خدمتگزار به‌عنوان نزدیک‌ترین نماینده سازمان و سرپرست مستقیم یک کارمند، تأثیر زیادی بر کارکنان دارند که باعث می‌شود کارکنان، حمایت مدیر مستقیم خود را به‌عنوان حمایت سازمان درک کنند (Maertz Jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007). از آنجاکه رهبران خدمتگزار، احساس می‌کنند که هدف آن‌ها خدمت به پیروان از طریق کمک به رشد ایشان به‌عنوان یک کارمند و همچنین به‌عنوان یک انسان است، آن‌ها حمایت خود را به دو صورت حمایت شغلی و عاطفی به کارکنان ارائه می‌دهند. در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که کار در محیط حمایتی که رهبران خدمتگزار فراهم می‌کنند، باعث می‌شود که کارکنان احساس نزدیکی بیشتری با سازمان به‌عنوان یک کل پیدا کنند. علاوه بر این، از آنجایی که رهبران خدمتگزار بسیار اخلاقی هستند، انتظار بیشتری می‌رود که با کارکنان خود منصفانه رفتار کنند (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 5).

منظور از توانمندسازی روان‌شناختی، مفهوم‌سازی انگیزه کاری کارکنان است. چهار مؤلفه برای توانمندسازی مطرح شده است: معنی‌دار بودن کار<sup>۱</sup>، احساس شایستگی<sup>۲</sup>، خودتعیین<sup>۳</sup> و آگاهی<sup>۴</sup> (Spreitzer, 1996). دلایل زیادی وجود دارد که چرا کارکنانی که تحت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا کار می‌کنند باید احساس قدرت کنند. اول اینکه، این سیستم‌ها هدفشان افزایش خودتعیینی کارکنان است، که به احساس آزادی یا خودمختاری اشاره دارد (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 5).

<sup>۱</sup> - Meaningfulness of Work

<sup>۲</sup> - Sense of Competence

<sup>۳</sup> - Self-Determination

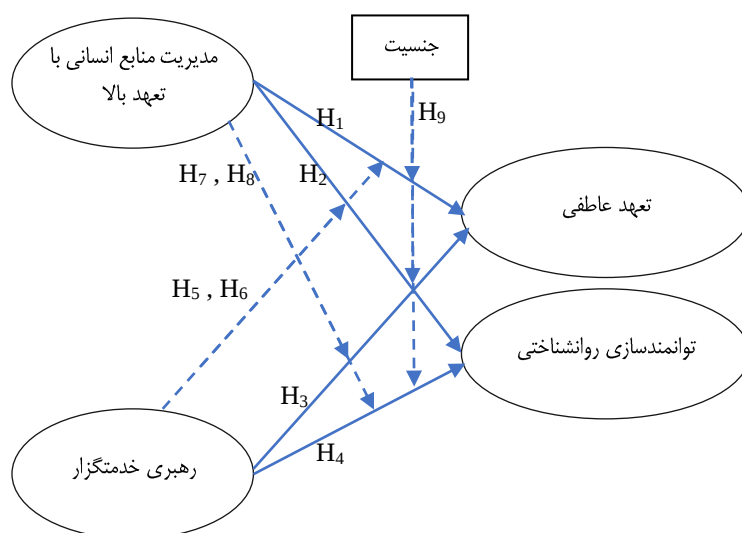
<sup>۴</sup> - Knowledge

۵. یکی از مؤلفه‌های کلیدی بسیاری از این سیستم‌ها، طراحی شغل است: به اصطلاح مشاغل غنی‌شده یا توسعه‌یافته، به مهارت‌های متنوعی برای تکمیل نیاز دارند و به کارکنان اختیارات گسترده‌ای در برنامه‌ریزی و روش‌های کارشان می‌دهند (Wood & Wall, 2007). تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که مشاغل غنی‌شده و توسعه‌یافته می‌توانند ادراک کارکنان را از استقلال و خودمختاری افزایش دهند و فرصت‌هایی برای توسعه شایستگی‌های کاری برای آن‌ها فراهم کنند (McCune Stein & Ai Min, 2019). بیلی و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه کار معنی‌دار، نشان دادند که مشاغل غنی‌شده نیز با ادراک کارکنان از کار معنی‌دار مرتبط هستند. یکی دیگر از روش‌هایی که معمولاً در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا گنجانده می‌شود، تیم‌های کاری خودمدیریتی است که به کارکنان اجازه می‌دهد در هر مرحله از فرآیند کار شرکت کنند و احساس استقلال در کار را افزایش دهند (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 6). علاوه بر این، زمانی که کارمندان در گروه کار می‌کنند، جبران خدمات آن‌ها معمولاً بر اساس عملکرد گروه صورت می‌پذیرد. انگیزه‌های مبتنی بر عملکرد تیم باعث می‌شود کارکنان از تأثیر (یا فقدان تأثیر خودشان) بر تیم آگاه شوند و همچنین نحوه تنظیم کارشان برای دستیابی به اهداف تیم را بررسی نمایند (Collins & Smith, 2006). اشتراک‌گذاری اطلاعات نیز ممکن است به کارکنان کمک کند تا با تطبیق دادن وظایف خود با عملکرد کلی شرکت، به میزان معنی‌دار بودن و تأثیر مشاغل فردی خود پی ببرند (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 6).

رهبران خدمتگزار نیز احتمالاً احساس توانمندی را در پیروان خود القا می‌کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا به پیروان اجازه دهند کار را انجام دهند، و از پاداش‌ها و اعتباری که از کار خوب انجام شده به دست می‌آید، لذت ببرند (Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, & Alkema, 2014b). کارمندانی که برای این نوع از سرپرستان کار می‌کنند (بر خلاف کارمندانی که تحت مدیریت سفت و سخت هستند)، احساس استقلال و توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند (Spreitzer, 1996). رهبران خدمتگزار به وضعیت عاطفی پیروان خود از جمله عزت نفس اهمیت می‌دهند. آن‌ها می‌خواهند کارکنان بدانند که شایسته و ارزشمند هستند (Liden, Panaccio, Meuser, Hu, & Sandy, 2014). کارکنانی که زیر نظر رهبران خدمتگزار کار می‌کنند نیز احساس خواهند کرد که شغل آن‌ها معنادار است، زیرا این نوع رهبر سعی می‌کند کاری را به زیردستان ارائه دهد که متناسب با مهارت‌ها و علایق آن‌ها باشد. علاوه بر این، از آنجایی که رهبران خدمتگزار سعی در ایجاد ارزش برای سازمان و جامعه به‌طور کلی دارند، سعی

می‌کنند کار را بر اساس تأثیر مثبت آن بر دیگران چارچوب‌بندی کنند و باور پیروان را به معنی‌دار بودن کارشان افزایش دهند (McCune Stein & Ai Min, 2019)، بر این اساس فرضیه‌های زیر قابل تصور است:

- ۱- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، بر روی تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۲- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، بر روی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۳- رهبری خدمتگزار، بر روی تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۴- رهبری خدمتگزار، بر روی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۵- رهبری خدمتگزار، رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و تعهد عاطفی را تعدیل می‌کند.
- ۶- رهبری خدمتگزار رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند.
- ۷- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی را تعدیل می‌کند.
- ۸- مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است که از لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی و از نظر هدف از نوع کاربردی است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد بهره

گرفته شده است. جدول (۱)، متغیرهای تحقیق و پرسشنامه‌های استاندارد به کار گرفته شده را نشان می‌دهد. به منظور بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرضیات از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) به کمک نرم‌افزار Smart-PLS3.0 بهره گرفته شده است.

جامعه این پژوهش، شامل ۱۲۰۰ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان استانداری فارس و فرمانداری‌های تابعه است که به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده براساس پست سازمانی افراد، بر مبنای جدول مورگان، نمونه‌ای بالغ بر ۳۲۷ نفر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول (۱): متغیرهای تحقیق و ویژگی‌های ابزار سنجش به کار گرفته شده

| نام متغیر                        | محققین طراح                                         | سال  | تعداد گویه | آلفای کرونباخ |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------|------|------------|---------------|
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | Zhixing Xiao and Ingmar Björkman                    | ۲۰۰۶ | ۱۰         | ۰.۸۱          |
| رهبری خدمتگزار                   | Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. and Meuser, J.D. | ۲۰۱۴ | ۷          | ۰.۸۴          |
| تعهد عاطفی                       | Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A.            | ۱۹۹۳ | ۶          | ۰.۸۶          |
| توانمندسازی روان‌شناختی          | Spreitzer, G.M.                                     | ۱۹۹۵ | ۱۲         | ۰.۹۱          |

#### یافته‌ها

ویژگی‌های توصیفی افراد نمونه در جدول (۲) به صورت خلاصه ارائه شده است. جدول (۳) نیز وضعیت متغیرهای تحقیق را از نظر میانگین، واریانس، انحراف معیار و ... نشان می‌دهد. همان‌طور که از این جدول پیداست کارکنان استانداری فارس و فرمانداری‌های تابعه وضعیت مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا را در این سازمان کمتر از متوسط (۲.۷۲ از ۵) برآورد نموده‌اند. همچنین به منظور بررسی نحوه توزیع داده‌ها و در نتیجه انتخاب روش آماری متناسب با آن، توزیع متغیرهای تحقیق در جدول (۴) با استفاده از آزمون‌های مربوطه مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل حاکی از آن است که تمامی متغیرهای تحقیق از توزیع غیرنرمال برخوردارند و همچنین میزان کشیدگی و چولگی آن‌ها بیش از حد ۰.۵ واحد است. لذا لازم است از روش‌های آماری غیرپارامتریک برای بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرض‌های مربوطه بهره گرفته شود.

جدول (۲): ویژگی‌های توصیفی افراد نمونه

| سن        |         | سابقه کار        |         | تحصیلات    |         | پست سازمانی |       | جنسیت  |         |
|-----------|---------|------------------|---------|------------|---------|-------------|-------|--------|---------|
| طبقات     | فراوانی | طبقات            | فراوانی | طبقات      | فراوانی | طبقات       | طبقات | طبقات  | فراوانی |
| $\leq 30$ | ۲۵      | زیر ۵ سال        | ۲۹      | زیر دیپلم  | ۲       | مدیر        | ۳۱    | مرد    | ۱۸۷     |
| ۳۱-۴۰     | ۱۴۶     | بین ۵ تا ۱۰ سال  | ۶۷      | دیپلم      | ۸       | معاون       | ۵۵    | زن     | ۱۴۰     |
| ۴۱-۵۰     | ۱۰۸     | بین ۱۰ تا ۱۵ سال | ۹۵      | فوق دیپلم  | ۱۵      | کارشناس     | ۲۴۰   | جمع کل | ۳۲۷     |
| ۵۱-۶۰     | ۱۵      | بین ۱۵ تا ۲۰ سال | ۶۳      | لیسانس     | ۱۱۸     | گمشده       | ۱     |        |         |
| +۶۱       | ۳       | بین ۲۰ تا ۲۵ سال | ۳۰      | فوق لیسانس | ۱۶۱     | جمع کل      | ۳۲۷   |        |         |
| گمشده     | ۳۰      | بین ۲۵ تا ۳۰ سال | ۲۵      | دکتری      | ۲۳      |             |       |        |         |
| جمع کل    | ۳۲۷     | بیش از ۳۰ سال    | ۱۸      | جمع کل     | ۳۲۷     |             |       |        |         |
|           |         | جمع کل           | ۳۲۷     |            |         |             |       |        |         |

جدول (۳): بررسی آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

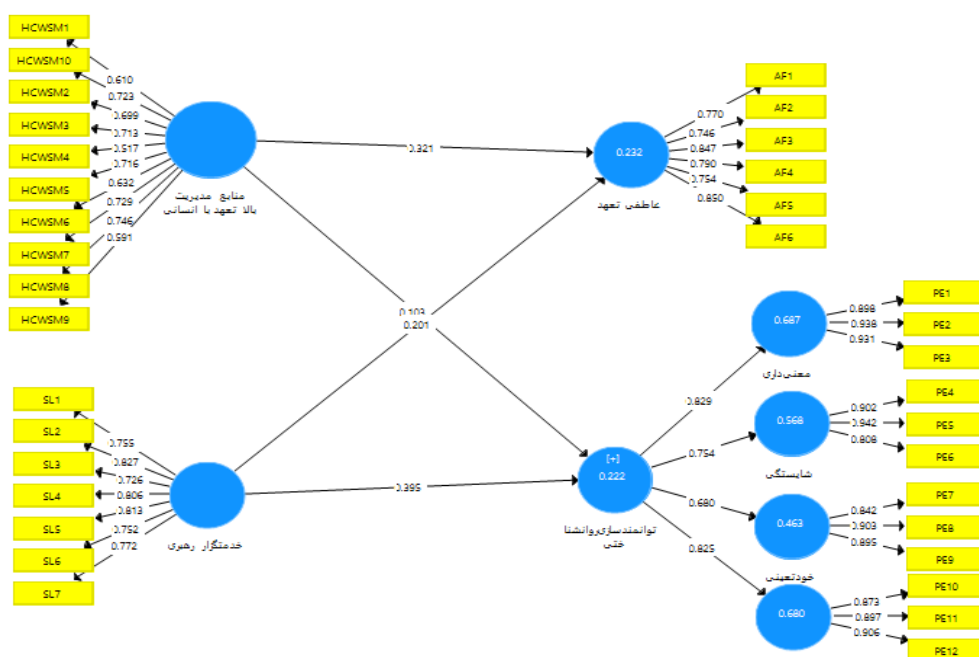
| متغیرها                          | میانگین | انحراف معیار | واریانس | چولگی  | کشدگی  |
|----------------------------------|---------|--------------|---------|--------|--------|
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۲.۷۲    | ۰.۸۲۲        | ۰.۶۷۶   | ۰.۰۹۷  | -۰.۳۲۴ |
| رهبری خدمتگزار                   | ۳.۰۶    | ۰.۹۵۷        | ۰.۹۱۶   | -۰.۱۴۷ | -۰.۶۰۳ |
| تعهد عاطفی                       | ۳.۵۷    | ۰.۹۸۷        | ۰.۹۷۴   | -۰.۴۲۰ | -۰.۴۰۵ |
| معنی داری                        | ۳.۹۷    | ۰.۹۱۷        | ۰.۸۴۲   | -۰.۹۸۱ | ۰.۹۳۷  |
| شایستگی                          | ۴.۲۹    | ۰.۷۲۹        | ۰.۵۳۲   | -۱.۴۳۹ | ۳.۲۳۲  |
| خود تعینی                        | ۳.۲۶    | ۱.۰۱۸        | ۱.۰۳۷   | -۰.۲۸۲ | -۰.۶۶۹ |
| تأثیر                            | ۳.۸۰    | ۰.۸۲۲        | ۰.۶۷۶   | -۰.۹۵۲ | ۱.۲۰۵  |
| توانمندسازی روان‌شناختی          | ۳.۸۳    | ۰.۶۷۲        | ۰.۴۵۲   | -۰.۸۳۵ | ۱.۵۶۲  |

جدول (۴): بررسی وضعیت توزیع متغیرهای اصلی تحقیق

| متغیرها                          | نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف |            |         | نتایج آزمون شاپیرو-ویلک |            |         |
|----------------------------------|-------------------------------|------------|---------|-------------------------|------------|---------|
|                                  | آماره                         | درجه آزادی | P-Value | آماره                   | درجه آزادی | P-Value |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۰۵۷                         | ۳۲۷        | ۰.۰۱۲   | ۰.۹۹                    | ۳۲۷        | ۰.۰۷۹   |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۰۷۰                         | ۳۲۷        | ۰.۰۰۱   | ۰.۹۸                    | ۳۲۷        | ۰.۰۰۱   |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۰۸۰                         | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   | ۰.۹۶                    | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   |
| معنی داری                        | ۰.۲۰                          | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   | ۰.۸۸                    | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   |
| شایستگی                          | ۰.۱۶                          | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   | ۰.۸۳                    | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   |
| خود تعینی                        | ۰.۱۲                          | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   | ۰.۹۶                    | ۳۲۷        | ۰.۰۰۰   |

|                         |       |     |       |      |     |       |
|-------------------------|-------|-----|-------|------|-----|-------|
| تأثیر                   | ۰.۲۱  | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ | ۰.۹۱ | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ |
| توانمندسازی روان‌شناختی | ۰.۰۷۵ | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ | ۰.۹۵ | ۳۲۷ | ۰.۰۰۰ |

پس از ورود داده‌ها به نرم‌افزار Smart-PLS3.0، مدل اندازه‌گیری تحقیق به شکل زیر رسم گردید. شکل ۱، نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی بیش از ۰.۴ و در حد قابل قبول هستند.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری تحقیق و بارهای عاملی هر یک از معرفها

به‌منظور بررسی معناداری میزان بارهای عاملی از نظر آماری، از روش خودگردان‌سازی استفاده شده است. نتایج حاکی از معنادار بودن کلیه بارهای عاملی متغیرهای تحقیق است. همچنین به‌منظور بررسی اعتبار و روایی متغیرهای تحقیق، در سطح سازه‌ها از شاخص‌های آلفای کرونباخ، ضریب اعتبار ترکیبی و متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است.

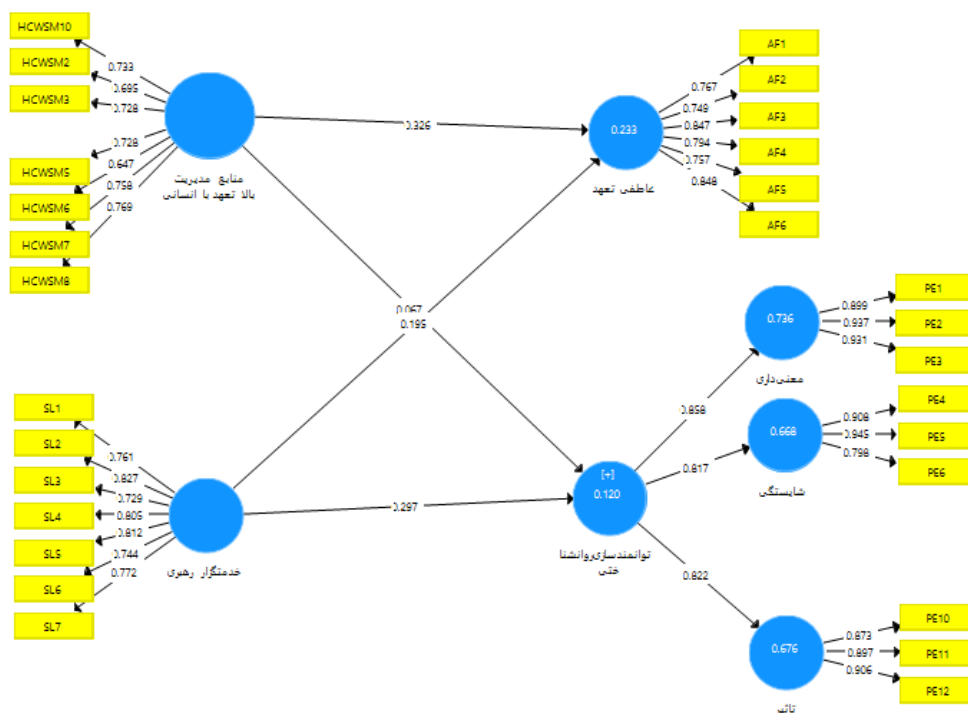
جدول (۵): اعتبار و روایی متغیرهای تحقیق

| متغیرهای تحقیق                   | ضریب<br>آلفای کرونباخ | rho_A | اعتبار ترکیبی<br>CR | AVE  |
|----------------------------------|-----------------------|-------|---------------------|------|
| تأثیر                            | ۰.۸۷                  | ۰.۸۷  | ۰.۹۲                | ۰.۷۹ |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۸۸                  | ۰.۹   | ۰.۹۱                | ۰.۶۳ |
| توانمندسازی روانشناختی           | ۰.۹                   | ۰.۹   | ۰.۹۱                | ۰.۴۸ |
| خودتعیینی                        | ۰.۸۵                  | ۰.۸۵  | ۰.۹۱                | ۰.۷۷ |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۸۹                  | ۰.۸۹  | ۰.۹۱                | ۰.۶  |
| شایستگی                          | ۰.۸۶                  | ۰.۸۷  | ۰.۹۱                | ۰.۷۸ |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۸۶                  | ۰.۸۷  | ۰.۸۹                | ۰.۴۵ |
| معنی داری                        | ۰.۹۱                  | ۰.۹۱  | ۰.۹۴                | ۰.۸۵ |

با توجه به اینکه میزان شاخص AVE مربوط به متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، دارای مقداری کمتر از ۰.۵ هستند، لذا لازم است تا مدل موردبررسی مجدداً قرار گیرد و گویه‌هایی که دارای بار عاملی کمی هستند از مدل حذف گردیده تا به حداقل مورد نیاز برای این شاخص دست یابیم. به این منظور ابتدا تمامی گویه‌هایی که مقدار بار عاملی کمتر از ۰.۵ داشتند حذف گردیدند. در این مرحله گویه‌های HCWSM1 و HCWSM9 از گویه‌های مربوط به متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و گویه‌های PE8 و PE9 از گویه‌های مرتبط با متغیر خودتعیینی از عوامل توانمندسازی روانشناختی حذف گردیدند. این باعث شد تا مقدار AVE متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به بیش از ۰.۵ ارتقاء یابد اما با توجه به اینکه متغیر توانمندسازی روانشناختی همچنان دارای مقدار AVE کمتر از ۰.۵ بود به‌ناچار مؤلفه PE7 نیز که دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷ بود، حذف گردید. با این کار عامل خودتعیینی به‌صورت کامل حذف شد و مقدار AVE متغیر توانمندسازی روانشناختی نیز به بیش از ۰.۵ افزایش یافت. جدول (۶)، میزان اعتبار و روایی سازه‌ها را بعد از حذف مؤلفه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷ را نشان می‌دهد.

جدول (۶): اعتبار و روایی سازه‌ها بعد از حذف مؤلفه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷

| متغیرهای تحقیق                   | ضریب<br>آلفای کرونباخ | rho_A | اعتبار ترکیبی<br>CR | متوسط واریانس استخراج شده<br>(AVE) |
|----------------------------------|-----------------------|-------|---------------------|------------------------------------|
| تأثیر                            | ۰.۸۷                  | ۰.۸۷  | ۰.۹۲                | ۰.۷۹                               |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۸۸                  | ۰.۹۰  | ۰.۹۱                | ۰.۶۳                               |
| توانمندسازی روانشناختی           | ۰.۹۰                  | ۰.۹۰  | ۰.۹۲                | ۰.۵۶                               |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۸۹                  | ۰.۸۹  | ۰.۹۱                | ۰.۶۰                               |
| شایستگی                          | ۰.۸۶                  | ۰.۸۷  | ۰.۹۱                | ۰.۷۸                               |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۸۵                  | ۰.۸۶  | ۰.۸۸                | ۰.۵۲                               |
| معنی‌داری                        | ۰.۹۱                  | ۰.۹۱  | ۰.۹۴                | ۰.۸۵                               |



شکل ۳: مدل تحقیق و بارهای عاملی مربوطه پس از حذف مؤلفه‌های دارای بار عاملی کمتر از ۰.۷

به منظور بررسی اعتبار ممیز در سطح عوامل از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که نتایج حاصل از آن در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷): اعتبار ممیز به روش فورنل لارکر

| متغیرها                          | تأثیر | تعهد عاطفی | توانمندسازی روانشناختی | رهبری خدمتگزار | شایستگی | مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | معنی داری |
|----------------------------------|-------|------------|------------------------|----------------|---------|----------------------------------|-----------|
| تأثیر                            | ۰.۸۹  |            |                        |                |         |                                  |           |
| تعهد عاطفی                       | ۰.۳۹  | ۰.۷۹       |                        |                |         |                                  |           |
| توانمندسازی روانشناختی           | ۰.۸۲  | ۰.۵۲       | ۰.۷۵                   |                |         |                                  |           |
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۳۱  | ۰.۴۲       | ۰.۳۴                   | ۰.۷۷           |         |                                  |           |
| شایستگی                          | ۰.۵۱  | ۰.۲۵       | ۰.۸۱                   | ۰.۱۲           | ۰.۸۸    |                                  |           |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۳۰  | ۰.۴۶       | ۰.۲۷                   | ۰.۶۹           | ۰.۰۵    | ۰.۷۲                             |           |
| معنی داری                        | ۰.۵۴  | ۰.۶۴       | ۰.۸۵                   | ۰.۳۹           | ۰.۵۵    | ۰.۳۱                             | ۰.۹۲      |

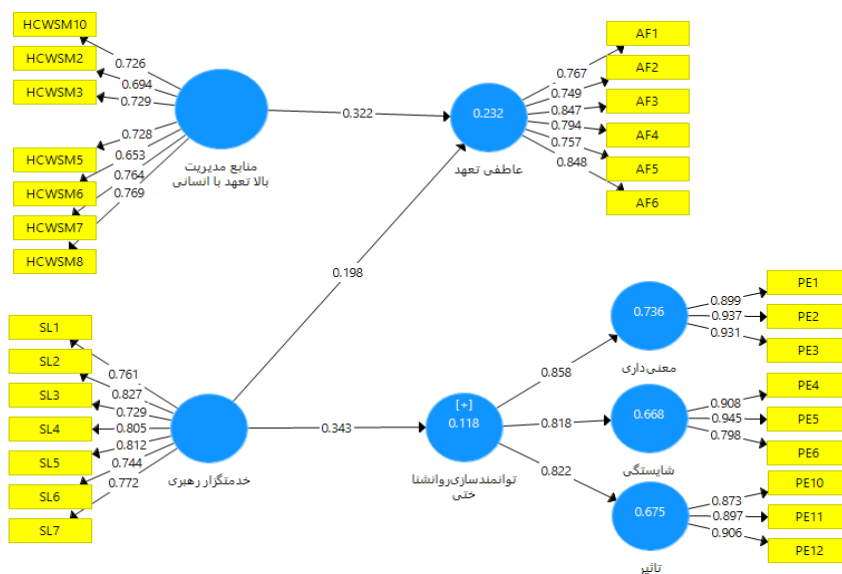
به منظور بررسی و ارزیابی مدل ساختاری یا درونی از تکنیک خودگردان سازی<sup>۱</sup> بهره گرفته ایم که نتایج آن در جدول (۸) گزارش شده است. شایان ذکر است به دلیل اینکه اثرات غیرمستقیم در مدل تحقیق وجود ندارد، لذا اثرات مستقیم و اثرات کل عملاً یکی خواهند بود. جداول مذکور مقادیر تأثیر مستقیم و کل روابط بین متغیرها و آماره‌های مربوطه را در مدل نهایی نشان می‌دهند. شکل ۴، نیز مدل نهایی معادلات ساختاری را همراه با مقادیر استاندارد شده روابط میان متغیرها (پس از حذف روابط غیرمعنی‌دار) نمایش می‌دهد.

جدول (۸): بررسی معنی داری روابط بین متغیرها (اثرات مستقیم) با استفاده از روش خودگردان سازی

| روابط مستقیم موجود در مدل       | میانگین نمونه | میانگین توزیع نمونه‌ای | انحراف استاندارد | آماره t | سطح معنی داری | نتیجه آزمون |
|---------------------------------|---------------|------------------------|------------------|---------|---------------|-------------|
| توانمندسازی روانشناختی -> تأثیر | ۰.۸۲          | ۰.۸۲                   | ۰.۰۲۶            | ۳۱.۴۹   | ۰.۰۰۰         | معنی دار    |

<sup>۱</sup> - Bootstrapping

|              |        |       |       |       |       |                                                            |
|--------------|--------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------|
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۲۵.۶۹ | ۰.۰۳۲ | ۰.۸۱  | ۰.۸۱  | توانمندسازی روانشناختی -> شایستگی                          |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۴۵.۵۹ | ۰.۰۱۹ | ۰.۸۵  | ۰.۸۵  | توانمندسازی روانشناختی -> معنی داری                        |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰۹ | ۲.۶۳  | ۰.۰۷۴ | ۰.۲۰  | ۰.۱۹  | رهبری خدمتگزار -> تعهد عاطفی                               |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۴.۳۴  | ۰.۰۶۸ | ۰.۲۹  | ۰.۲۹  | رهبری خدمتگزار -> توانمندسازی روانشناختی                   |
| معنی دار     | ۰.۰۰۰  | ۵.۲۶  | ۰.۰۶۲ | ۰.۳۲  | ۰.۳۲  | مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا -> تعهد عاطفی             |
| غیر معنی دار | ۰.۳۱۱  | ۱.۰۱  | ۰.۰۶۶ | ۰.۰۷۱ | ۰.۰۶۷ | مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا -> توانمندسازی روانشناختی |



شکل ۴: مدل تحقیق به همراه ضرایب مسیر و ضرایب تعیین، پس از حذف روابط غیر معنی دار

جدول (۹): ضرایب تعیین متغیرهای وابسته در مدل مفهومی تحقیق

| متغیرهای وابسته        | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده |
|------------------------|------------|----------------------|
| تعهد عاطفی             | ۰.۲۳       | ۰.۲۲                 |
| توانمندسازی روانشناختی | ۰.۱۱       | ۰.۱۱                 |
| شایستگی                | ۰.۶۶       | ۰.۶۶                 |
| معنی داری              | ۰.۷۳       | ۰.۷۳                 |
| تأثیر                  | ۰.۶۷       | ۰.۶۷                 |

بر اساس جدول (۹) مشخص است که حدود ۲۳٪ واریانس متغیر تعهد عاطفی توسط متغیرهای مربوطه یعنی متغیرهای رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا تبیین شده است. میزان ضریب تعیین متغیر توانمندسازی روان‌شناختی نیز در حدود ۱۲٪ است که تنها توسط متغیر رهبری خدمتگزار تبیین شده است. مقادیر جدول (۱۰) نیز نشان می‌دهد که هریک از متغیرهای وابسته تحقیق تا چه میزان توسط متغیرهای مدل قابل پیش‌بینی هستند. به‌عنوان مثال متغیر تعهد عاطفی با استفاده از متغیرهای تحقیق در حدود ۱۳٪ قابل پیش‌بینی است.

جدول (۱۰): مقادیر شاخص پیش‌بینی‌کنندگی متغیرهای مستقل تحقیق

| متغیرهای تحقیق                   | SSO  | SSE     | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|----------------------------------|------|---------|--------------------|
| تعهد عاطفی                       | ۱۹۶۲ | ۱۷۰۱۳۸  | ۰.۱۳۳              |
| توانمندسازی روان‌شناختی          | ۲۹۴۳ | ۲۷۵۶۸۴  | ۰.۰۶۳              |
| رهبری خدمتگزار                   | ۲۲۸۹ | ۲۲۸۹    |                    |
| شایستگی                          | ۹۸۱  | ۴۷۶.۱۵  | ۰.۵۱۵              |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۲۲۸۹ | ۲۲۸۹    |                    |
| معنی‌داری                        | ۹۸۱  | ۳۷۱.۶۱۷ | ۰.۶۲۱              |
| تأثیر                            | ۹۸۱  | ۴۶۰.۷۴۲ | ۰.۵۳               |

جدول (۱۱): اثرات کوهن با  $f^2$ 

| متغیرهای وابسته                  | تعهد عاطفی | توانمندسازی روان‌شناختی |
|----------------------------------|------------|-------------------------|
| رهبری خدمتگزار                   | ۰.۰۲۶      | ۰.۱۳۴                   |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا | ۰.۰۷       |                         |

یکی از شاخص‌های اصلی ارزیابی مؤلفه‌های ساختاری مدل (مدل درونی)، اندازه اثر کوهن است. همان‌طور که از جدول (۱۱) پیداست، متغیرهای رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا اثر کمی بر ضریب تعیین متغیر تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی دارند. این نتیجه بیانگر این است که در سازمان استانداری فارس و فرمانداری‌های تابعه عوامل و شرایطی وجود دارند که رابطه این متغیرها را بدین گونه تحت تأثیر قرار داده است؛ و تحقیقات بیشتری به‌صورت کیفی و کمی برای شناخت علل این نتایج مورد نیاز است.

جدول (۱۲): ارزیابی کلیت مدل

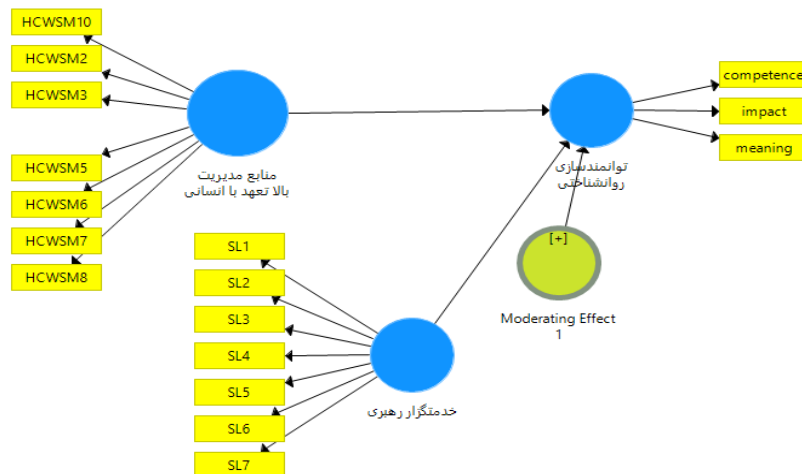
| مدل اشباع شده | مدل تخمین زده شده |      |
|---------------|-------------------|------|
| ۰.۱۰۲         | ۰.۱۴              | SRMR |

شاخص SRMR نشان می‌دهد که در مجموع تا چه اندازه، داده‌های تجربی با مدل نظری هماهنگ است. هر چه یک مدل ضعیف‌تر باشد (بارهای عاملی کوچک و یا ناهمخوان باشند) شاخص SRMR بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. بهترین مقدار برای SRMR مقدار ۰.۰۸ است.

در ادامه اثر تعدیلگری متغیرهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، رهبری خدمتگزار و همچنین متغیر جنسیت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. جدول (۱۳) به صورت خلاصه و پس از اجرای مدل‌های مختلف که در هریک از آن‌ها، متغیر تعدیلگر از طریق روش حاصلضربی در مدل تعریف شده‌اند، تهیه شده است. شکل ۵ به عنوان نمونه، نحوه بررسی اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه بین متغیرهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول (۱۳): بررسی اثر تعدیلگری متغیرهای تحقیق با استفاده از روش حاصلضربی

| بررسی اثر تعدیلگری متغیرهای مستقل تحقیق                                                               | میانگین نمونه | میانگین توزیع نمونه‌ای | انحراف استاندارد | آماره t | سطح معنی‌داری | نتیجه آزمون |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|------------------|---------|---------------|-------------|
| اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و تعهد عاطفی              | ۰.۱۸۷         | ۰.۱۱۷                  | ۰.۲۳۸            | ۰.۷۸۶   | ۰.۴۳۲         | رد          |
| اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی | -۰.۲۶۵        | -۰.۰۳۵                 | ۰.۲۴۸            | ۱.۰۶۷   | ۰.۲۸۶         | رد          |
| اثر تعدیلگری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا بر رابطه رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی              | ۰.۰۳۱         | ۰.۰۲۸                  | ۰.۰۷             | ۰.۴۴۱   | ۰.۶۶          | رد          |
| اثر تعدیلگری متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا بر رابطه رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روان‌شناختی | -۰.۲۶۵        | -۰.۰۵۴                 | ۰.۲۴۵            | ۱.۰۸۱   | ۰.۲۸          | رد          |



شکل ۵: اثر تعدیلگری متغیر رهبری خدمتگزار بر رابطه متغیرهای مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روانشناختی

همان‌طور که از جدول (۱۳) مشخص است، هیچ‌یک از متغیرهای رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نتوانسته‌اند روابط یکدیگر با متغیرهای تعهد عاطفی و توانمندسازی روانشناختی را تعدیل نمایند.

جدول (۱۴): بررسی تأثیر متغیر جنسیت در روابط بین متغیرهای تحقیق

| روابط بین متغیرهای تحقیق                                    | تفاوت ضریب مسیر (زن - مردان) | سطح معنی‌داری داده‌های اصلی | سطح معنی‌داری توزیع نمونه‌ای |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| توانمندسازی روانشناختی - < تأثیر                            | -۰.۱۵۰                       | ۰.۹۹۸                       | ۰.۰۰۵                        |
| توانمندسازی روانشناختی - < شایستگی                          | ۰.۰۴۱                        | ۰.۲۵۷                       | ۰.۵۱۳                        |
| توانمندسازی روانشناختی - < معنی‌داری                        | ۰.۰۲۰                        | ۰.۳۰۶                       | ۰.۶۱۱                        |
| رهبری خدمتگزار - < تعهد عاطفی                               | ۰.۱۴۱                        | ۰.۱۸۳                       | ۰.۳۶۷                        |
| رهبری خدمتگزار - < توانمندسازی روانشناختی                   | ۰.۰۷۶                        | ۰.۲۹۸                       | ۰.۵۹۷                        |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا - < تعهد عاطفی             | -۰.۰۱۸                       | ۰.۵۶۳                       | ۰.۸۷۴                        |
| مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا - < توانمندسازی روانشناختی | ۰.۱۲۴                        | ۰.۱۷۰                       | ۰.۳۳۹                        |

همان‌طور که از جدول (۱۴) که بیانگر گزارش بررسی آزمون تجزیه و تحلیل چند گروهی<sup>۱</sup> (MGA) در نرم‌افزار Smart-PLS3.0 است، مشخص است که تنها، تفاوت ضریب مسیر توانمندسازی روان‌شناختی بر تأثیر در دو گروه زنان و مردان از نظر آماری در سطح ۰.۰۵ معنادار است. چرا که میزان سطح معنی‌داری (P-value) کمتر از ۰.۰۵ شده است و در نتیجه فرض مقابل را مبنی بر وجود تفاوت در بین این دو گروه را می‌پذیریم. بر این اساس می‌توان گفت که متغیر کیفی جنسیت تنها توانسته در روابط بین متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه آن یعنی تأثیر را تعدیل نماید.

### بحث و نتیجه

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های آماری صورت گرفته مشخص گردید که روابط بین متغیرها، که در ادبیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته بودند، روابط پیچیده‌تری در جامعه بررسی دارند و رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و توانمندسازی روان‌شناختی بر خلاف نظرات اندیشمندان، در سازمان استانداری فارس، معنی‌دار نشد. مک‌کون استین و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند زمانی که سطح مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در سازمان به نسبت بالا است، به‌خوبی می‌توانند در سازمان جایگزین یکدیگر شوند. آن‌ها همچنین نشان دادند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار تأثیر متقابل منفی بر نگرش کارکنان دارند، یعنی اینکه سطوح بالای یکی تأثیر مثبت دیگری را بر تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی کاهش می‌دهد. (McCune Stein & Ai Min, 2019, p. 1180). درحالی‌که در تحقیق پیش رو چنین روابطی مورد تأیید قرار نگرفتند. بررسی داده‌های آماری نشان داد که میانگین متغیر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا از نظر کارکنان مجموعه استانداری فارس کمتر از متوسط (۲.۷۲ از ۵) برآورد شده است و لذا طبق نظر مک‌کون استین و همکارانش (۲۰۱۹) شرایط جایگزینی رهبری خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا به دلیل پایین بودن سطح این سیستم مدیریت منابع انسانی در مجموعه استانداری فارس، فراهم نیست. از این رو برای دستیابی به شرایط جایگزینی رهبری خدمتگزار با سیستم منابع انسانی با تعهد بالا، قبل از هر چیز نیازمند تقویت این سیستم مدیریت منابع انسانی و دیگر زیرساخت‌های لازم در استانداری فارس هستیم. همچنین بر اساس بررسی نقش تعدیل‌گری هر یک از متغیرها (جدول (۱۳)) مشخص گردید، که هیچ‌یک از متغیرهای رهبری

<sup>1</sup> - Multi-Group Analysis

خدمتگزار و مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند، رابطه متغیر دیگر با تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل نماید. هرچند این نتایج در ظاهر با نتیجه تحقیق مک‌کویین استین و همکارانش (۲۰۱۹) متفاوت به نظر می‌رسد اما این تفاوت به دلیل پایین بودن نسبی سطح این دو متغیر در مجموعه استانداری فارس است که مانع از تعامل مناسب این متغیرها گردیده است. شایان‌ذکر است عوامل دیگری نیز همچون سطح بلوغ کارکنان و غیره نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد که البته نیازمند بررسی در تحقیقات آتی است.

همچنین بررسی‌های داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین زنان و مردان به‌جز در رابطه عامل تأثیر و متغیر توانمندسازی روان‌شناختی وجود ندارد. این در حالی است که به‌منظور دستیابی به سطح مطلوب روایی و پایایی متغیر توانمندسازی روان‌شناختی، به‌ناچار می‌بایست عامل خودتعیینی از این متغیر حذف گردد این امر نشان می‌دهد که اصولاً میزان خودتعیینی در کارکنان استانداری فارس در سطح پایینی قرار دارد و تغییرات آن توسط توانمندسازی روان‌شناختی تبیین نمی‌گردد. این در حالی است که ضریب تعیین به دست آمده برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۱۲) در سطح پایینی است و نشان می‌دهد که شیوه‌های فعلی مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و شرایط موجود سازمان در حد بسیار کمی می‌توانند منجر به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان استانداری فارس گردند. همان‌طور که نتایج نشان دادند رابطه مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا با متغیر توانمندسازی روان‌شناختی، از نظر آماری نیز معنادار نگردید. بر این اساس می‌توان عنوان نمود که در شرایط فعلی به دلیل فراهم نبودن زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای لازم، مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا نمی‌تواند جایگزین رهبری خدمتگزار در سازمان استانداری فارس گردد. چراکه بر اساس نتایج آماری، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان استانداری فارس از رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت می‌پذیرد اما مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا قادر به تأثیر مثبت بر این متغیر نیست. این نتیجه با نتیجه حاصل شده از تحقیق مک‌کویین استین (۲۰۱۹) متفاوت است و دلیل تفاوت حاصل شده نیز پایین بودن سطح شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار در مجموعه استانداری فارس است. همان‌طور که گاراوان و همکارانش (۲۰۲۲) بیان کرده‌اند مدیریت منابع انسانی، دغدغه اصلی خود را طراحی و اجرای سیستم‌ها، فرآیندها و شیوه‌هایی را که بر انگیزه، رفتارها و نگرش‌های افراد برای دستیابی به اهداف مهم سازمانی تأثیر می‌گذارند، می‌داند، درحالی‌که رهبری، به‌عنوان یک حوزه تحقیق، بر کاوش در پویایی‌های شخصی و بین فردی در مورد اینکه چگونه افراد در سطوح مختلف در یک سازمان بر افراد یا پیروان برای دستیابی به اهداف مهم جمعی

یا سازمانی تأثیر می‌گذارند، تأکید می‌ورزد (Garavan et al., 2022, p. 129). این گفته نشان می‌دهد که هرچند سیستم‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و رهبری دارای کارکردهای متفاوتی هستند، اما در صورت تأمین زیرساخت‌ها و رشد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان و در نتیجه رشد کارکنان و ...، می‌توان انتظار داشت که این عوامل بتوانند نقش جایگزینی را نیز بازی نمایند؛ اما نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در مجموعه استانداری فارس به دلیل عدم توجه به سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عدم رشد بخش‌های مختلف آن، این امکان در شرایط فعلی وجود ندارد.

همچنین شایان ذکر است که شاخص برازش مدل ( $SRMR=0.102$ ) نیز نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق که برگرفته شده از کار مک‌کویین استین و آی‌مین (۲۰۱۹) است، نمی‌تواند در شرایط فعلی استانداری فارس، دستیابی به تعهد عاطفی و توانمندسازی روان‌شناختی را صرفاً با تکیه بر مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رهبری خدمتگزار تضمین نماید. لذا تمرکز بر زیرساخت‌ها و مقدمات دستیابی به سطحی که بتواند منجر به جایگزینی این متغیرها گردد، بیش‌ازپیش مورد تأکید است. همان‌طور که مطرح شد این می‌تواند ناشی از ساختار ویژه و خاص استانداری‌ها و فرمانداری‌های تابعه باشد که بیشتر تحت تأثیر سیاست و مسائل سیاسی اداره می‌شوند تا موارد مورد تأکید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی.

## References

- Ahmadi S., & Nadi M. (2019). Investigating the impact of career progression, career plateauing, affective commitment, job engagement and job burnout on employee perception of organizational justice and the intention to turnover. *Transformation Management Journal*. 11(1), 105-132. (in Persian)
- Akbari, H. (2012). The role of women in sustainable environmental development. *Women in Development and Politics (Women's Studies)*. 10(4), 37- 56. (in Persian)
- Akbari M.; Ebrahimipour Azbari M.; Mombini Y., & Mirzakazemi, M., (2018). Investigation the mediatiing role of affective commitment and moderating role of supervisor support in the relationship between job insecurity and counterproductive behaviors. *Transformation Management Journal*. 10(2), 123-148. (in Persian)
- Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on

high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.

Collins, C. J., & Smith, K. E. N. G. (2006). Knowledge exchange and combination : the role of human resource practices in the performance of high-technology firms, 49(3), 544–560.

Gallego-Nicholls, J. F.; Pagán, E.; Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). The influence of leadership styles and human resource management on educators' well-being in the light of three Sustainable Development Goals. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(2), 257–277.

Garavan, T.; Grant, K.; Darcy, C.; O'Brien, F., & Clarke, N. (2022). Human Resource Management, Leadership and Knowledge Management: Never the Twain Shall Meet. In *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM* (pp. 129–147). Emerald Publishing Limited.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, NY.

Hassanbeigi E., & Jahangir A. (2010). Strategic management model of human resources with high commitment approach. *Quarterly Of Order And Security Guards*. 3(1), 137-171. (in Persian)

Hauff, S.; Alewell, D., & Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424–441.

Hoch, J. E.; Bommer, W. H., & Dulebohn, J. H. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership ? A Meta-Analysis, 44(2), 501–529.

Hom, P. W.; Tsui, A. S.; Wu, J. B.; Lee, T. W.; Zhang, A. Y.; Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2014). The Academy of Management Annals An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.

Jackson, S. E.; Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.

Jiang, K.; Lepak, D. P.; Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.

Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *The Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.

Lepak, D. P.; Liao, H.; Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*.

Liden, R. C.; Panaccio, A.; Meuser, J. D.; Hu, J., & Sandy, J. (2014). *Oxford Handbooks Online Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes*.

Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Maertz Jr, C. P.; Griffeth, R. W.; Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059–1075.

McCune Stein, A., & Ai Min, Y. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership. *Management Research Review*, 42(10), 1169–1186.

McCune Stein, A., & Ai Min, Y. (2019). The dynamic interaction between high-commitment HRM and servant leadership. *Management Research Review*, 42(10), 1169–1186.

Messersmith, J. G.; Patel, P. C.; Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.

Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A

Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mohamadi, M. (2021). Investigating the Impact of Person-organization Fit on Organizational Commitment Mediated by Psychological Empowerment. *Transformation Management Journal*. 13(1), 258-308. (in Persian)

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.

Shore, L. M.; Tetrick, L. E.; Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.

Su, Z.-X.; Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598–1619.

van Dierendonck, D.; Stam, D.; Boersma, P.; de Windt, N., & Alkema, J. (2014a). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

van Dierendonck, D.; Stam, D.; Boersma, P.; de Windt, N., & Alkema, J. (2014b). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative ....

Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.

Yahak S., & Tavakol M., (2012). Doctors' affective commitment and the influence of social factors: study of doctors in Tehran. *Journal of Bioethics*. 2(5), 129-149. (in Persian)

Zhao, S.; Liu, M.; Zhu, C. J., & Liu, H. (2020). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 1–5.

Zhixing, X., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1–31.



## Research Article

Vol. 14, No. 2, 2023, p. 205 - 228



## Investigating the Impact of Intellectual Capital on Innovation in Education Organization

A. Rafsanjani<sup>1</sup>, M. Mahmoud Ghorbani<sup>2\*</sup>, E. Fariborzi<sup>3</sup>

1.Department of Educational Sciences, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

2.Department of Educational Sciences, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

3.Department of Educational Sciences, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir](mailto:Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir))<https://orcid.org/0000-0002-8941-3332><https://doi.org/10.22067/tmj.2023.76816.1308>

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Received: 2022/05/22         | <b>How to cite this article:</b><br>Rafsanjani, A.; Ghorbani, M., & Fariborzi, E. (2022). Investigating the impact of intellectual capital on organizational innovation in education. <i>Transformation Management Journal</i> , 14(2): 205-228. (in Persian with English abstract).<br><a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2023.76816.1308">https://doi.org/10.22067/tmj.2023.76816.1308</a> |
| Revised: 2023/02/12          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Accepted: 2023/02/15         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Available Online: 2023/02/20 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

### 1- INTRODUCTION

Organizations are increasingly facing dynamic and changing environments. Due to more complexity for organizations to adapt to environmental changes, the education organization like the other ones should be able to adopt new technologies to give appropriate responses to environmental changes. This social institution plays a critical role in the management of society and the sustainable development of the country. Therefore, its continued growth can be guaranteed by promoting intellectual capital and moving towards innovative behaviors. accordingly, the purpose of this research was to investigate the impact of intellectual capital on organizational innovation.

### 2- THEORETICAL FRAMEWORK

A brief look at intellectual capital literature shows that there exists no consensus on its definition between scholars. However, there is

agreement on its economy-oriented and knowledge-oriented approaches to it and researchers consider the main three components of intellectual capital as human, structural, and customer capital. Intellectual capital is the total hidden assets of the organization that are not shown in the balance sheet. Therefore, it includes both what is in the brains of the organization's members and what remains after people leave the organization. On the other hand, organizational innovation which is an intangible and inimitable resource can be defined as the successful implementation of new ideas encompassing changes in the structure and processes of an organization to apply new management, work, and operational concepts.

### **3- METHODOLOGY**

A quantitative approach in the form of a survey-analytical strategy was used to conduct the research. The study population consisted of all managers and administrative experts of the General Department of Education of Razavi Khorasan province. Using Cochran's formula, the sample size was calculated to be 282 people. To collect data, a questionnaire with five-point Likert-type scales was utilized. Finally, Structural equation modeling was conducted in SmartPLS software to test the research hypotheses.

### **4- RESULTS & DISCUSSION**

In terms of the components of intellectual capital, the findings showed that human, structural, and relational capital respectively has the highest mean. Regarding the components of organizational innovation, the components of technical and managerial innovation had the highest and lowest mean respectively. While all the path coefficients were significant, the component of relational capital had the strongest effect ( $\beta=0.532$ ) on organizational innovation. This finding highlights the importance of relational capital. In total, intellectual capital was able to explain about 72 percent of the variance in organizational innovation.

### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

Since the effect of the three components of intellectual capital on organizational innovation was positive and significant, it can be recommended to investigate the affecting factors of these components separately in the organization of education. To facilitate the implementation of new ideas in this organization, we propose setting up a suggestion system

using IT technology in line with promoting open innovation. Moreover, to implement more educational innovations, it is suggested to make strategic agreements and links with scientific centers such as universities, knowledge-based firms, and science and technology parks.

**Keywords:** Intellectual Capital, Human Capital, Organizational Innovation, Technical Innovation, Education

## بررسی تأثیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در آموزش و پرورش

امیر رفسنجانی

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

محمود قربانی\*

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

الهام فریبرز

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

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.76816.1308>

### چکیده

آموزش و پرورش یک نهاد اجتماعی است که نقش اساسی در اداره امور جامعه دارد. تداوم بالندگی و بقای آن را با ارتقاء سرمایه فکری و حرکت به سمت نوآوری می‌توان تضمین کرد. در این راستا هدف پژوهش حاضر، دستیابی به وضعیت موجود هر یک از دو متغیر سرمایه فکری و نوآوری سازمانی و همچنین ارتباط بین این دو متغیر در آموزش و پرورش بود. برای انجام تحقیق از رویکرد کمی در قالب استراتژی پیمایشی - تحلیلی استفاده شد. جامعه مورد مطالعه را کلیه مدیران و کارشناسان اداری اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی و نواحی هفتگانه شهر مشهد تشکیل داد و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۲ نفر تعیین شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه در قالب مقیاس پنج امتیازی طیف لیکرت استفاده شد و برای روایی از روش محتوا و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمد و مورد تأیید واقع شد. برای آزمون مدل نیز از مدل یابی معادلات ساختاری در قالب PLS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد میانگین نمرات دو متغیر از متوسط به بالا بود و در ابعاد سرمایه فکری، سرمایه انسانی با میانگین رتبه‌ای ۲/۲۳ از بالاترین میانگین و در ابعاد نوآوری سازمانی، نوآوری فنی با میانگین رتبه‌ای ۴/۲۶ از بالاترین میانگین برخوردار بود. همچنین سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی از تأثیر مثبت و معنادار برخوردار بود و در میان ابعاد سرمایه فکری سرمایه رابطه‌ای بیشترین اثر را بر نوآوری سازمانی دارد.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه فکری، سرمایه انسانی، نوآوری سازمانی، نوآوری فنی، آموزش و پرورش.

## مقدمه

رشد فناوری و توسعه اجتماعی انسان موجب گردیده تا در عصری که به عصر دانش معروف است، سرمایه فکری به عنوان یک دارایی نامشهود حیاتی برای سازمان مطرح شده و به عامل ایجادکننده مزیت رقابتی پایدار در توسعه و رشد عملکرد سازمان تبدیل شود (Wiliamson Lounsbury & Han, 2019, p.159).

تغییر جهت اقتصاد در سطح جهانی نیز از بخش تولید به بخش خدمات و اقتصاد مبتنی بر دانش و منابع نامشهود سبب افزایش توجه به دانش و سرمایه فکری و توانایی آن در عملکرد سازمان‌ها (همچون عملکرد نوآورانه) شده است. همین امر باعث شده در سازمان‌ها علاوه بر دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود نقش کلیدی را در راستای موفقیت هر چه بیشتر سازمان‌ها بر عهده گیرند (Keshavarz, 2015, p.14).

دارایی‌ها و سرمایه‌های فکری منبع خلاقیت‌اند که به صورت دانش ضمنی در افراد سازمان وجود دارد و یکی از عوامل حیاتی اثرگذار بر عملکرد هر سازمانی است (Wiliamson et al., 2019, p.166). سرمایه فکری ترکیبی تجمعی از دانش عمومی و حرفه‌ای کارکنان و توانایی‌های رهبری و توانایی‌های حل مشکل و ریسک‌پذیری سازمان‌های موفق به منظور افزایش و بهبود بینش و توانایی‌ها و تجربه برای رقابت در محیط متغیر امروزی سرمایه‌گذاری‌های زیادی روی کارکنان انجام می‌دهند. سرمایه فکری به عنوان عامل پیشرفت سازمان (Youan, Xia & Guo, 2021) تولید ثروت و ایجاد ارزش‌های درست در افراد (Zarrinsib, 2011)، خلاقیت (Wiliamson et al., 2019, p.166)، ایجاد نوآوری‌های جدید (Youan et al., 2021) است. در صورتی که این مفاهیم و پیامدها در سازمان‌ها پایین باشد، یکی از مواردی که باید به آن توجه داشت، سرمایه فکری است. از سویی دیگر نوآوری نیز به عنوان عاملی برای تضمین بقاء یک سازمان در نظر گرفته شده است و سازگار بودن هرگونه نوآوری با ملاحظات سازمانی بسیار حائز اهمیت است و موجب بهبود عملکرد منابع انسانی و سازمان می‌شود (Sun, Zhang, Qi & Chen, 2012, p.58).

نوآوری می‌تواند به عنوان تغییر سازمانی برای پاسخ به محیط خارجی یا نفوذ بر آن در نظر گرفته شود. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید دارد و معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند (Kianto, Saenz & Aramburu, 2020, p.16). محققان معتقدند نوآوری عامل اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است و اگر نتوان این سطح رقابت را ایجاد نمود نشان دهنده پایین بودن سطح دانش نوآورانه و سرمایه‌های نوآورانه است (Kianto et al., 2020, p.17). یکی از این سرمایه‌های نوآورانه، سرمایه فکری است که می‌تواند به این موضوع کمک کند. محققان بیان داشتند که برای بقاء، پیشرفت، رشد سرمایه‌های سازمانی و حتی حفظ وضع موجود باید جریان نوآوری را در سازمان‌ها تداوم بخشید (West & Gallagher, 2019, p.325).

رشد و توسعه نظام آموزش و پرورش یکی از وجوه مشخص هر کشور است و در این میان دانش مدیران در شکل دهی به این نظام از نقش تعیین کننده‌ای برخوردار است. متفکران، رشد و توسعه در تمام ابعاد مختلف جامعه (از جمله نوآوری) را در دانش مدیران سازمان می‌دانند و در صورتی که این ابعاد دارای رشد پایینی باشند، نشان می‌دهد که سرمایه‌های آموزش و پرورش به‌طور خاص و کشور به‌طور عام، به‌درستی ایجاد یا به‌کارگیری نشده‌اند. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت آموزش و پرورش تأکید دارد، نوآوری معیارهای موفقیت را معلوم می‌کند و نیز به دنبال فرصت‌های جدید و ایجاد رشد سرمایه فکری است. دانشمندان، نوآوری را به‌صورت‌های متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند که هر یک به‌نوعی، روشنگر ابعادی از فرآیند نوآوری است. نوآوری، شامل خلق محصولات، خدمت یا فرآیندی است که برای آموزش و پرورش جدید است. نوآوری می‌تواند تغییری باشد در روش علمی، که موجب ارتقای بهره‌وری آموزش و پرورش می‌شود (Ford & Gaioia, 2018, p.322). برخی در ارزیابی قابلیت نوآوری سازمانی دریافتند که سرمایه انسانی در این سازمان‌ها با دانش و نگرش مناسب و نیز با گذراندن دوره‌های آموزشی تخصصی و سرمایه ساختاری با استقرار راهبرد پویا و طراحی ساختار سازمانی منعطف و در نهایت سرمایه رابطه‌ای با ایجاد روابط مطلوب با ذینفعان داخلی و خارجی یا به عبارتی در قالب سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای در ایجاد زمینه ظهور نوآوری سازمانی نقش مهمی دارند (Kianto et al., 2020, p.17). از سویی دیگر خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان؛ عامل ارتقای رضایت شغلی کارکنان سازمان؛ عامل ارتقای بهره‌وری سازمان؛ عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان؛ عامل رشد و بالندگی سازمان؛ عامل تحریک و تشویق حس رقابت، مشوق عمل‌گرایی و بهبود سرمایه‌های فکری است (Nijhof, Krabbendam & looise, 2020, p.677). لذا کاهش این ابعاد مخصوصاً سرمایه‌های فکری که بر سایر موارد ذکر شده تأثیر می‌گذارد، می‌تواند ناشی از عدم توجه به موضوع نوآوری سازمانی داشته باشد. آموزش و پرورش کشور ایران از منظر منطقه‌ای و بین‌المللی با ورود فناوری‌های نوین به آموزش و پرورش، پدیده بی‌سوادی مدرن، تک فرهنگی و از بین رفتن فرهنگ‌های بومی، پدیده آموزش‌های ناهمسان، عدم همراهی ذهنیات با عینیات و امثال آن مواجه است و غلبه بر این چالش‌ها نیازمند تعیین استراتژی حرکت آموزش و پرورش است و سازمان آموزش و پرورش برای تعیین این استراتژی نیازمند یافتن راه‌هایی برای ایجاد ساختارهای اجرایی و مردم‌سالار، شناسایی، مدیریت و سنجش سرمایه‌های فکری است (Ghorbani, Naseri & Shahnazari, 2021, p.29). به نظر می‌رسد که یکی از ملزومات برای رفع موانع موجود، شناخت سرمایه فکری به‌عنوان منبعی جهت ارتقاء نوآوری در ابعاد

گوناگون فعالیت‌های آموزش و پرورش است؛ لذا سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از منظری دیگر بر اساس هجدهمین راهکار آن از طریق تأکید بر اینکه تغییر و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با رویکرد تعالی‌بخش، پویا و بالنده ایجاد شود و راهکارهای آن مانند مناسب‌سازی فرهنگ ایرانی بر اساس معیار اخلاق انسانی با تأکید بر تقویت روحیه اخوت و تعاون، خلاقیت و آموزش مستمر و همچنین در راستای استفاده بهینه از دانش و تجربه نخبگان و پیشکسوتان آموزش و پرورش و استقرار نظام خلاقیت و نوآوری در امر آموزش و پرورش در راستای تربیت جامع و بالندگی معنوی و اخلاقی و حمایت مادی و معنوی از مدیران، مربیان و دانش آموزان خلاق و نوآور و کارآفرین انجام شود. بر این اساس در مقاله حاضر به این پرسش‌ها پاسخ داده می‌شود که اولاً وضعیت موجود سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در چه سطحی است؟ ثانیاً آیا ابعاد سرمایه فکری و ابعاد نوآوری سازمانی از میانگین یکسانی برخوردارند؟ و نهایتاً اینکه آیا سرمایه فکری (ابعاد) آن از نقش تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی در آموزش و پرورش برخوردار است؟

### مبانی نظری پژوهش

#### سرمایه فکری

توجه بیشتر سازمان‌ها به توسعه و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های درونی از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری صورت می‌گیرد؛ درواقع سازمان‌ها از دانش سازمانی و سرمایه فکری برای رسیدن به عملکرد بهتر در دنیای کسب‌وکار استفاده می‌کنند (Chupani, Zare Khalili, Ghasemi, & Gholamzadeh, 2012). در این میان نظریه سرمایه فکری توجه روزافزون محققان دانشگاهی و دست‌اندرکاران سازمانی را به خود جلب کرده است؛ سرمایه فکری نماینده مجموعه دارایی‌های ناملموس است و همچنین به‌عنوان دارایی‌های مبتنی بر دانش معروف‌اند (Clarke, Seng & Whiting, 2020). از آنجا که پیشرفت هر چي بیشتر فناوری در عصر فعلی زندگی بشر را متحول کرده و تمایل انسان‌ها به فراگیری دانش و تقاضا جهت محصولات جدید را به میزان زیادی ارتقا داده است لذا مدیریت سرمایه فکری اهمیت یافته است و دارای دو کارکرد است؛ از یک سو سازمان باید با بهره‌گیری از این سرمایه برای متقاضیان خود ایجاد ارزش نماید و از طرف دیگر، باید با افزایش مستمر در ارزش سرمایه فکری، مزیت رقابتی حاصل کند (Khorakian, Kadkhoda & Mollazadeh Yazdani, 2017).

سرمایه فکری ارزشی است که از به‌ظاهر صورت‌های مالی حذف شده است و موجب شده سازمان‌ها بتوانند از طریق آن مزیت رقابتی به دست آورند (Adil, Sarwat & Madiha, 2021). نگاهی مختصر به

تعاریف سرمایه فکری نشان می‌دهد که نویسندگان هنوز بر سر یک تعریف واحد توافق نظر ندارند. ولی با وجود تنوعی که در تعاریف سرمایه فکری وجود دارد، اما بر روی رویکردهای اقتصاد محور و دانش محور آن توافق وجود دارد، به طوری که تعداد قابل توجهی از محققان سه جزء اصلی سرمایه فکری را سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری (سازمانی) و سرمایه مشتری (رابطه‌ای) شناسایی کرده‌اند (Yeşil & Kaya, 2020). سرمایه فکری، اشاره به دانش سازمانی و فردی دارد که از طریق اجتماع تمام توانایی کارکنان سازمان فراهم می‌شود و منجر به مزیت پایدار رقابتی سازمان می‌گردد (Hun & Lee, 2019). به عقیده سو (۲۰۲۰) سرمایه فکری مجموع دارایی‌های پنهان سازمان است که در ترازنامه نشان داده نمی‌شود. بنابراین هم شامل آن چیزی است که در مغز اعضای سازمان است و هم آن چیزی که پس از خروج افراد در سازمان باقی می‌ماند. محمودی و همکاران (۲۰۱۴) نیز بیان داشتند سرمایه فکری مجموعه‌ای از دانش، اطلاعات، دارایی‌های فکری، تجربه، رقابت و یادگیری سازمانی است که می‌تواند برای ایجاد ثروت به کار گرفته شود. در همین راستا کاف و بلیر (۲۰۱۸) بیان داشتند، نیروی کاری که تعهد نداشته یا تعهد کمی داشته باشد سرمایه فکری کمتری خلق خواهد کرد. با توجه به دیدگاه‌های مطرح شده و به شرحی که گذشت سرمایه فکری را می‌توان در قالب سرمایه انسانی شامل دانش، مهارت، و تجربه مدیران، و کارکنان در یک سازمان، همچنین سرمایه سازمانی یا ساختاری شامل سیستم‌ها، فرآیندها و روند حل مسئله و نهایتاً سرمایه رابطه‌ای یا اجتماعی که به ایجاد و توسعه روابط خارج از سازمان از جمله مشتریان، تأمین کنندگان و ذی‌نفعان دانست.

#### نوآوری سازمانی

مفهوم نوآوری سازمانی را می‌توان به عنوان اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد، که مشتمل بر تغییرات در ساختار و فرآیندهای یک سازمان در راستای به کارگیری مفاهیم جدید مدیریتی، کاری و عملیاتی است (Junga, Chowb & Wu, 2019). نوآوری از منظری دیگر، یعنی پذیرش و کاربرد روش‌ها و دانش جدید و هر نوع تفکر، رفتار یا چیزی که به طور کیفی نسبت به اشکال موجود، جدید است و تازگی دارد اطلاق می‌شود که منبعی ناملموس و غیرقابل تقلید نیز است (Dacey & Lennon, 2020). بر این اساس می‌توان نوآوری را یکی از عوامل مؤثر بر بقای سازمان‌های دانش محور محسوب کرد (Ardakani et al., 2017). در تعریفی دیگر نوآوری به عنوان خارج شدن از چارچوب وضع موجود به منظور خلق راه حل‌ها و پیاده سازی آن‌ها در نظر گرفت که به خلق فرصت‌ها و حیطه‌هایی برای تغییر و یادگیری منجر می‌شود (Ghorbani, Naseri, & Shah Nazari, 2021). سازه نوآوری سازمانی نیز مانند سرمایه فکری تک بعدی نبوده و مطالعات نشان داده است که برای آن ابعاد مختلفی را معرفی کرده‌اند

ازجمله کروسان و آپادین (۲۰۱۰) معرفی شاخص‌های نوآوری تولیدی، اداری و فضای نوآوری، مدیریتی، چوانگ و همکاران (۲۰۱۰) با معرفی شاخص‌های نوآوری اداری و فنی، جوهانسن (۲۰۰۹)، کروسان و آپادین (۲۰۱۰)، وراوردنا و همکاران (۲۰۰۶) با معرفی شاخص‌های نوآوری محصول، فرآیند، مدیریتی، بازاریابی، لی و همکاران (۲۰۱۰) با معرفی شاخص‌های فناوری (محصول، فرآیند، خدمات). همچنین باید افزود نوآوری سازمانی از پشته‌های نظری مختلفی برخوردار است این نظریه‌ها برخی رفتار مبنا و برخی اقتصادمبنا و برخی ساختارمبنا می‌باشد؛ این بدان معنا است که رفتارهای نوآورانه چگونه می‌توانند از بعد اقتصادی و اجتماعی در سطوح خرد و کلان یا فردی، سازمانی و اجتماعی مؤثر واقع شوند. برای مثال نظریه‌های یادگیری و شناخت سازمان، نظریه‌های تغییر و انطباق سازمانی، نظریه نوسازی و تحول سازمانی، نظریه وابستگی منابع و قابلیت‌های پویا را می‌توان ازجمله نظریه‌های مرتبط با نوآوری سازمانی مطرح کرد (Damanpour, 2020).

### پیشینه پژوهش

در رابطه با سرمایه فکری و نوآوری سازمانی پژوهش‌های مختلفی در داخل و هم در خارج از کشور صورت پذیرفته است، اما بیشتر این پژوهش‌ها در حوزه اقتصادی و مؤسسات تجاری بوده و پژوهش‌های کمتری در خصوص سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه آموزش و پرورش با توجه به نقش و جایگاه آن در تعلیم و تربیت و پرورش نخبگان انجام گرفته است. رفسنجانی و همکاران (۲۰۲۲) در قالب انجام یک تحقیق کیفی و استفاده از تکنیک دلفی به یکپارچه‌سازی ادبیات مرتبط با سرمایه فکری و نوآوری سازمانی پرداختند. یافته‌های حاصل از مطالعه نشان داد اولاً سرمایه فکری در اغلب مطالعات در قالب سه بعد سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای تقسیم‌بندی شده‌اند. ثانیاً آن‌ها با دستیابی به شش بعد نوآوری سازمانی شامل نوآوری فنی، اداری، بنیادی و توسعه‌ای، مدیریتی، فرآیندی و فرهنگ و فضای نوآوری به شناسایی آن دسته از مؤلفه‌های ابعاد سه‌گانه سرمایه فکری پرداختند که با نوآوری سازمانی و ابعاد آن از ارتباط برخوردار بود. این مؤلفه‌ها در بعد سرمایه انسانی؛ قابلیت‌های فردی، نگرش کارکنان، یادگیری از دیگران، سرمایه روان‌شناختی و... در بعد ساختاری؛ یادگیری سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی، مدیریت دانش و... و بعد رابطه‌ای؛ پیوند استراتژیک، تصویر سازمان در جامعه، تحقیق و توسعه تأکید داشت.

نویسندگان و شفیع‌زاده (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه تفکر استراتژیک و سرمایه فکری با گرایش به نوآوری سازمانی در میان مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان تهران انجام

دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که تفکر استراتژیک و سرمایه فکری تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به نوآوری سازمانی دارند.

بریمانی و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی که با عنوان رابطه سرمایه فکری و نوآوری سازمانی با نقش میانجی توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس متوسطه بهشهر انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که سرمایه فکری با میزان ضریب مسیر (۰/۷۹۲) بر نوآوری سازمانی اثر مثبت دارد.

بهرامی و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان تحلیل روابط چندگانه سرمایه فکری و نوآوری سازمانی در آموزش عالی انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که رابطه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای با نوآوری اداری معنادار است. همچنین، رابطه بین سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای با نوآوری فنی معنادار بود.

سلیمی و کشاورز (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان اثر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان) انجام دادند، به تحلیل این موضوع پرداختند که سرمایه فکری تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد و به‌منظور دستیابی به بهبود نوآوری بایستی سرمایه‌های سازمان را مدیریت نمود تا بتوان به نتایج نوآورانه دست یافت.

آگوستی (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «آیا سرمایه فکری اجازه بهبود عملکرد نوآورانه را می‌دهد؟ تحلیلی از کسب‌وکارهای کوچک» که بر روی ۱۵۰ صاحب کسب‌وکار با تکنولوژی سطح متوسط به‌صورت پیمایشی صورت گرفت نشان دادند؛ سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری بر عملکرد نوآورانه رادیکال و تصاعدی اثری معنی‌دار و مثبت دارد.

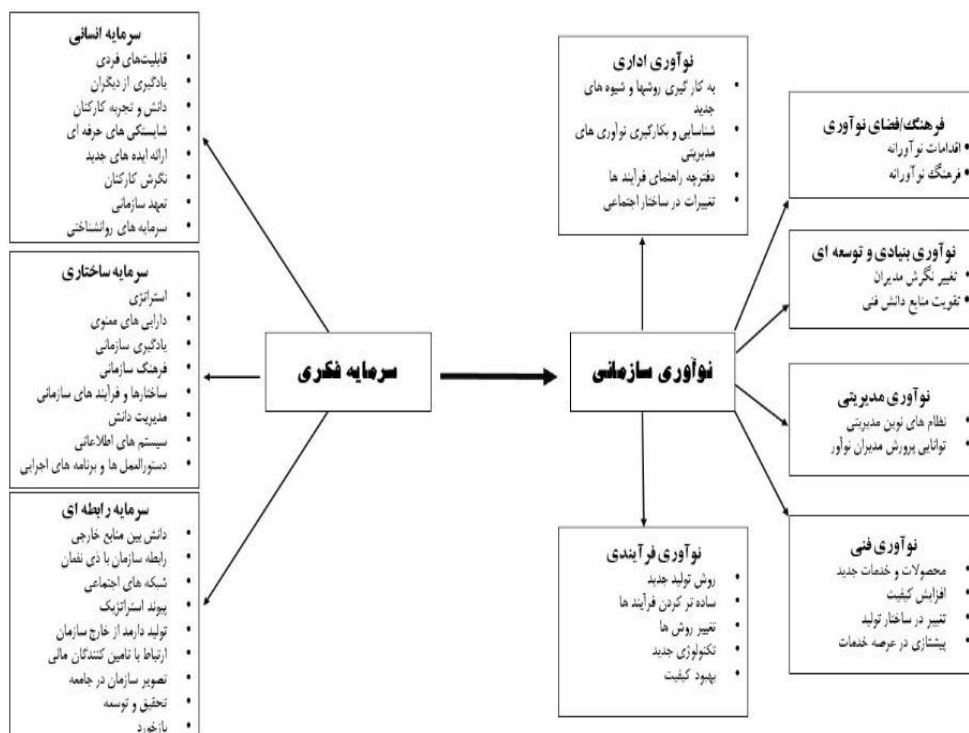
ندجما (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان نقش سرمایه فکری در دستیابی به نوآوری سازمانی نشان داد که بین سرمایه فکری و ابعاد آن با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

لی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که سرمایه فکری نه تنها تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد نوآوری دارد. بلکه از طریق تسهیم دانش نیز بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت دارد.

خانی و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان "مروری بر تأثیر بازارگرایی و سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمانی" به تحلیل این موضوع می‌پردازند، که چگونه نوآوری تحت تأثیر شاخص‌های بازارگرایی در کنار سرمایه فکری است. نتایج حاصل از شواهد تجربی تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه فکری در کنار نوآوری سازمانی موجبات بهبود عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این تحقیق همان‌طور که در شکل شماره یک نشان داده شده است علاوه بر مطالب مطرح شده فوق، مبتنی بر مدل احصا شده پژوهش رفسنجانی و همکاران (۲۰۲۲) - نویسندگان مقاله حاضر - است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

رویکرد این پژوهش کمی، استراتژی آن پیمایشی - تحلیلی و افق زمانی مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیرکل و معاونین، روسای ادارات داخلی، روسای ادارات، معاونان، کارشناس مسئولان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی و ادارات آموزش و پرورش هفتگانه مشهد است. جامعه آماری این پژوهش مطابق اطلاعات دریافتی از اداره امور اداری و تشکیلات آموزش و پرورش خراسان رضوی به تعداد ۱۰۵۷ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۲۸۲ نفر تعیین شد که

ضمناً میانگین سنی نمونه مورد مطالعه بین ۳۶ تا ۴۵ سال، میانگین تحصیلات کارشناسی ارشد و میانگین سنوات ۲۱ سال و بیشتر بود.

برای جمع آوری داده‌ها از دو پرسشنامه در قالب مقیاس پنج امتیازی طیف لیکرت استفاده به عمل آمد که پرسشنامه سرمایه فکری شامل ۵۹ گویه و پرسشنامه نوآوری سازمانی ۴۵ گویه بود. ضمناً از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با تخصیص مناسب استفاده شد. برای پایایی و روایی به ترتیب از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در بخش یافته‌ها نشان داده شده است و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss27 و مدل‌یابی ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### الف: یافته‌های مرتبط با روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

جدول شماره یک محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه‌ها را نشان می‌دهد؛

جدول (۱): بررسی پایایی شاخص‌های سرمایه فکری و نوآوری سازمانی

| سازه‌ها        | عامل                | $\alpha$ | CR   | AVE  |
|----------------|---------------------|----------|------|------|
| سرمایه فکری    | انسانی              | ۰/۹۱     | ۰/۹۲ | ۰/۳۹ |
|                | ساختاری             | ۰/۹۲     | ۰/۹۳ | ۰/۳۹ |
|                | رابطه‌ای            | ۰/۹۲     | ۰/۹۳ | ۰/۴۲ |
| نوآوری سازمانی | فنی                 | ۰/۸۸     | ۰/۹۱ | ۰/۵۵ |
|                | اداری               | ۰/۸۹     | ۰/۹۱ | ۰/۵۰ |
|                | فرهنگ و فضای نوآوری | ۰/۸۵     | ۰/۸۹ | ۰/۶۲ |
|                | بنیادی و توسعه‌ای   | ۰/۸۱     | ۰/۸۷ | ۰/۵۷ |
|                | مدیریتی             | ۰/۸۸     | ۰/۹۱ | ۰/۶۷ |
|                | فرایندی             | ۰/۹۰     | ۰/۹۰ | ۰/۵۰ |

پایایی سازه و روایی همگرایی سازه با محاسبه پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای عامل‌ها مورد بررسی قرار گرفت. اگر مقادیر پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷۰ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۵۰ بزرگ‌تر بودند و رابطه  $AVE < CR$  برقرار بود، روایی همگرا احراز می‌شود. روایی واگرا نیز بر اساس روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بررسی شد. بدین ترتیب که

اگر جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر یعنی مجذور ضرایب همبستگی بین سازه‌ها در مدل باشد، روایی و اگر محقق شده است. آنچنان که در جدول ۱ نشان داده شده است، مقادیر واریانس استخراج شده (AVE) برای سرمایه فکری از ۰/۵۰ کوچک‌تر هستند. بدین معنی که این ابعاد نتوانسته‌اند پنجاه درصد واریانس نشانگرهای خود را تبیین کنند؛ اما نسبت  $AVE < CR$  برای ابعاد سرمایه فکری و نوآوری سازمانی محقق شده و نشان از روایی همگرایی سازه‌ها دارد و همان‌طور که مشاهده می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ نیز حداقل ۰/۸۱ و حداکثر ۰/۹۲ است.

### ب: یافته‌های مرتبط با پرسش‌های تحقیق

ب ۱: یافته‌های مرتبط با پرسش‌های اول و دوم

در ارتباط با پرسش اول و دوم که به وضعیت موجود میانگین و تفاوت آن‌ها معطوف بود، یافته‌ها به شرح زیر است.

جدول (۲): شاخص‌های توصیفی و استنباطی ابعاد سرمایه فکری

| خرده مقیاس‌ها | کمینه | بیشینه | میانگین | انحراف استاندارد | کجی   | کشیدگی | میانگین رتبه |
|---------------|-------|--------|---------|------------------|-------|--------|--------------|
| انسانی        | ۱/۷۹  | ۴/۸۹   | ۳/۳۸    | ۰/۶۲             | -۰/۰۹ | -۰/۳۵  | ۲/۲۳         |
| ساختاری       | ۱/۶۴  | ۵/۰۰   | ۳/۲۸    | ۰/۶۵             | -۰/۰۳ | -۰/۲۲  | ۲/۰۸         |
| رابطه‌ای      | ۱/۲۲  | ۴/۸۹   | ۳/۰۷    | ۰/۶۸             | -۰/۰۷ | -۰/۲۶  | ۱/۶۲         |
| سرمایه فکری   | ۱/۷۱  | ۴/۹۰   | ۳/۲۴    | ۰/۵۹             | -۰/۰۷ | -۰/۲۲  | -            |

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که در میان ابعاد سرمایه فکری، بعد انسانی دارای بیشترین میانگین و بعد رابطه‌ای دارای کمترین میانگین است (۳/۳۸ در برابر ۳/۰۷). مقایسه میانگین رتبه‌ها نیز نشان می‌دهد که بعد انسانی از بالاترین میانگین و بعد رابطه‌ای از کمترین میانگین رتبه برخوردار است. آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز نشان داد که تفاوت رتبه‌ها از نظر آماری معنادار است ( $\chi^2=75/30, P<0/001$ ).

جدول (۳): شاخص‌های توصیفی و استنباطی ابعاد نوآوری سازمانی

| خرده مقیاس‌ها | کمینه | بیشینه | میانگین | انحراف استاندارد | کجی   | کشیدگی | میانگین رتبه |
|---------------|-------|--------|---------|------------------|-------|--------|--------------|
| فنی           | ۱/۰۰  | ۵/۰۰   | ۳/۰۳    | ۰/۷۹             | -۰/۲۴ | -۰/۳۸  | ۴/۲۶         |
| اداری         | ۱/۰۰  | ۴/۷۵   | ۲/۸۸    | ۰/۷۶             | ۰/۰۲  | -۰/۵۶  | ۳/۶۰         |

|                     |      |      |      |      |       |       |      |
|---------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|
| فرهنگ و فضای نوآوری | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ | ۲/۸۵ | ۰/۸۸ | ۰/۰۰۱ | -۰/۷۴ | ۳/۵۴ |
| بنیادی و توسعه‌ای   | ۱/۰۰ | ۵/۰۰ | ۲/۷۲ | ۰/۸۳ | ۰/۱۵  | -۰/۶۰ | ۳/۰۷ |
| مدیریتی             | ۱/۰۰ | ۴/۵۰ | ۲/۶۷ | ۰/۸۵ | ۰/۰۴  | -۰/۸۸ | ۲/۷۸ |
| فرایندی             | ۱/۱۰ | ۴/۷۳ | ۲/۹۰ | ۰/۶۹ | ۰/۱۰  | -۰/۳۰ | ۳/۷۷ |
| نوآوری سازمانی      | ۱/۱۱ | ۴/۵۰ | ۲/۸۴ | ۰/۷۰ | ۰/۰۰۳ | -۰/۶۴ | -    |

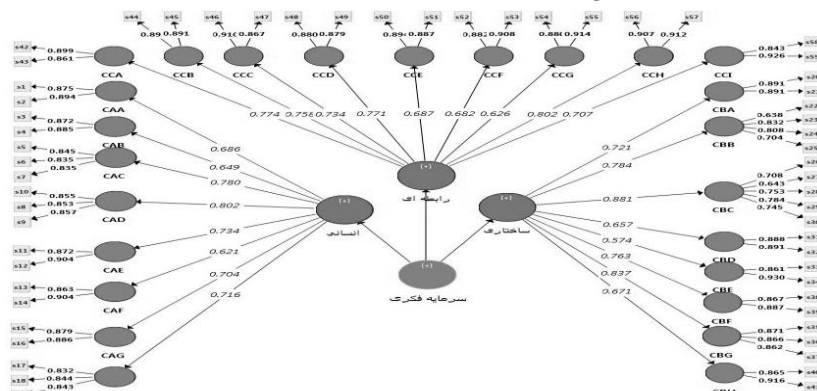
نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که در میان ابعاد نوآوری سازمانی، بعد فنی دارای بیشترین میانگین و بعد مدیریتی دارای کمترین میانگین است (۳/۰۳ در برابر ۲/۶۷). مقایسه میانگین رتبه‌ها نیز نشان می‌دهد که بعد فنی از بالاترین میانگین و بعد مدیریتی از کمترین میانگین رتبه برخوردار است. آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز نشان داد که تفاوت رتبه‌ها از نظر آماری معنادار است ( $\chi^2=122/48, P<0/001$ ).

## ب ۲: یافته‌های مرتبط با پرسش سوم:

آیا سرمایه فکری و ابعاد سه‌گانه آن از نقش تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی در آموزش و پرورش برخوردار است؟

یافته‌های مرتبط به این پرسش در قالب اشکال شماره ۲ تا ۶ می‌باشد که به شرح زیر ارائه شده است.

برازش ابعاد و مؤلفه‌های نوآوری سازمانی

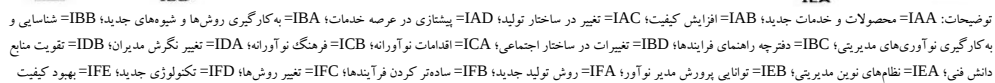


توضیحات: CAA= قابلیت‌های فردی؛ CAB= یادگیری از دیگران؛ CAC= دانش و تجربه کارکنان؛ CAD= شایستگی حرفه‌ای و تخصصی؛ CAE= ارائه ایده‌های جدید؛ CAF= نگرش کارکنان؛ CAG= تعهد سازمانی؛ CAH= سرمایه روان‌شناختی؛ CBA= استراتژی؛ CBB= دارایی‌های معنوی؛ CBC= یادگیری سازمانی؛ CBD= فرهنگ سازمانی؛ CBE= ساختارها و فرآیندهای سازمانی؛ CBF= مدیریت دانش؛ CBG= سیستم‌های اطلاعاتی؛ CBH= دستورالعمل‌ها و برنامه‌های اجرایی؛ CCA= دانش بین منابع خارجی؛ CCB= رابطه سازمان با ذینفعان؛ CCC= شبکه‌های اجتماعی؛ CCD= پیوند استراتژیک؛ CCE= تولید درآمد از خارج سازمان؛ CCF= ارتباط با تأمین‌کنندگان مالی؛ CCG= تصویر سازمان در جامعه؛ CCH= تحقیق و توسعه؛ CCI= بازخورد

شکل ۲: بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری سرمایه فکری



برازش ابعاد و مؤلفه‌های نوآوری سازمانی:



شکل ۴: بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری نوآوری سازمانی

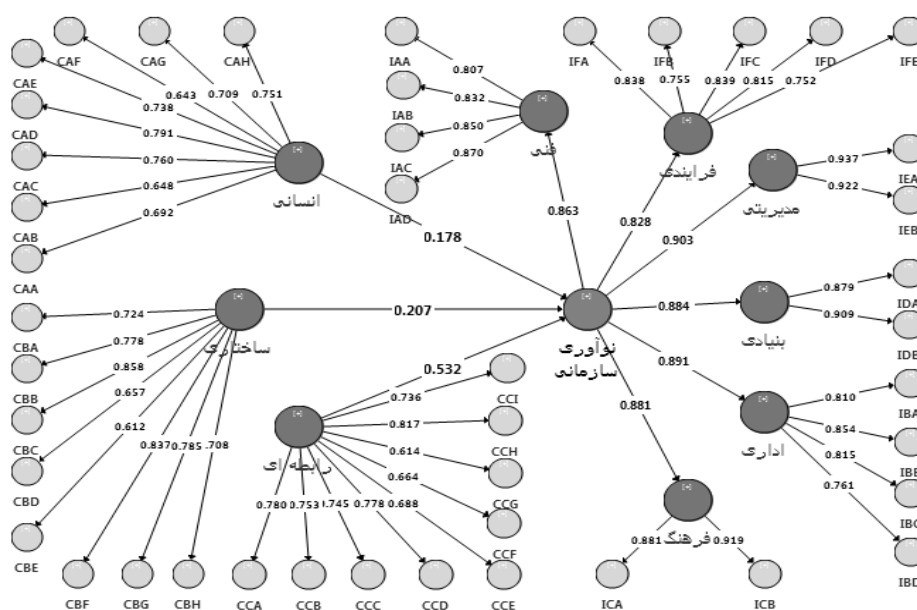


نتایج تحلیل در جدول ۴ آورده شده است. نتایج نشان می‌دهد که توزیع تمامی متغیرها نرمال است.

جدول (۴): نتایج جهت بررسی نرمال بودن توزیع سرمایه فکری و نوآوری سازمانی

| متغیرها        | ضریب | درجات آزادی | سطح معناداری | وضعیت |
|----------------|------|-------------|--------------|-------|
| سرمایه فکری    | ۰/۰۴ | ۳۰۰         | ۰/۲۰         | پذیرش |
| نوآوری سازمانی | ۰/۰۵ | ۳۰۰         | ۰/۰۵۴        | پذیرش |

بر اساس آنچه مورد بحث قرار گرفت، شرایط برای مدل سازی معادلات ساختاری وجود دارد. شکل شماره ۶ نتایج حاصل از برازش را نشان می دهد.



شکل ۶: ضرایب مسیر ساختاری مدل ابعاد سرمایه فکری مبتنی بر نوآوری سازمانی

جهت ارزیابی مدل ساختاری ضرایب مسیر و سطوح معناداری  $t$  بررسی شدند. ضریب مسیر سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی  $\beta = 0.852$  و مقدار  $t$  مشاهده شده در سطح  $0.01$  معنادار بود ( $2.58 < 52.096$ ). مقادیر واریانس تبیین شده و تناسب پیش بین نیز به ترتیب  $R^2 = 0.73$ ،  $R^2_{adj} = 0.72$  و  $Q^2 = 0.31$  بوده و نشانگر

<sup>۱</sup> ضریب کلی متغیر سرمایه فکری بر نوآوری می باشد. لذا در شکل مدل ساختاری، جهت بهتر نمایان شدن میزان تاثیر هر یک از ابعاد، بطور همزمان رسم شده است که کلیت تأثیر سرمایه فکری را می سنجد.

برازش متوسط و بالاتر مدل بودند. هیر و همکاران (۲۰۱۷) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب نشان دهنده تناسب پیش‌بین ضعیف، متوسط و قوی می‌دانند. در ادامه به بررسی ضرایب مسیر ابعاد سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی پرداخته شد (شکل ۶). نتایج نشان می‌دهد ضریب مسیر ابعاد رابطه‌ای ( $\beta=0/532$ )، ساختاری ( $\beta=0/207$ ) و انسانی ( $\beta=0/178$ ) به ترتیب بیشترین اثر مستقیم را بر نوآوری سازمانی دارند. آماره  $t$  نشان دهنده آن بود که تمامی ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنادارند. مقادیر واریانس تبیین شده و تناسب پیش‌بین نیز به ترتیب  $R^2=0/71$ ،  $R^2_{adj}=0/70$  و  $Q^2=0/31$  بوده و نشانگر برازش متوسط و بالاتر مدل بودند.

### بحث و نتیجه

همان‌طور که اشاره شد سرمایه فکری و نوآوری سازمانی مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران علم مدیریت قرار گرفته است و با توجه به ماهیت خود تأثیرات قابل توجهی بر موفقیت سازمان‌ها دارند. بنابراین توجه هم‌زمان به این دو متغیر و داشتن استراتژی برای بهبود آن‌ها حائز اهمیت می‌باشد. لذا با توجه نقش و اهمیت آموزش و پرورش در توسعه پایدار کشور رابطه این دو متغیر مورد بررسی قرار گرفت. بنابراین هدف همان‌طور که پیش‌از این مطرح شد، اولاً دستیابی به وضعیت موجود ابعاد سرمایه فکری و نوآوری سازمانی از منظر مدیران و کارشناسان شاغل در آموزش و پرورش بود. یافته‌ها نشان داد در میان ابعاد سرمایه فکری، بعد انسانی دارای بیشترین میانگین و به ترتیب بعد ساختاری و سپس بعد رابطه‌ای دارای کمترین میانگین رتبه‌ای است (۳/۳۸ در برابر ۳/۰۷). این یافته‌ها کی از آن است که در بین سه بعد سرمایه فکری نمونه مورد مطالعه وضعیت موجود بعد رابطه‌ای را در مقایسه با بعد دیگر ضعیف‌تر قلمداد شده است این در حالی است که بعد رابطه‌ای سرمایه فکری در مقایسه دو بعد دیگر از بیشترین اثر ( $\beta=0/532$ ) بر نوآوری سازمانی برخوردار بوده است. این یافته اهمیت بعد رابطه‌ای را برجسته می‌سازد. البته باید در نظر داشت که به حفظ سرمایه انسانی و ساختاری با توجه به بالا بودن میانگین آن‌ها می‌بایست توجه داشت. همچنین ضرایب تأثیر بعد ساختاری و انسانی معنادار بوده و همان‌طور که در بخش قبل توضیح داده شد ضریب محاسبه سرمایه فکری بر نوآوری سازمانی در مجموع مقدار قابل توجهی را نشان می‌دهد. به نحوی که توانسته است در حدود ۷۲ درصد از تغییرات نوآوری سازمانی را تبیین کند که در نوع خود عدد قابل توجهی است و نشان از این دارد که انتخاب سرمایه فکری به عنوان متغیر اثرگذار یا پیش‌بینی کننده انتخاب قابل قبولی بوده است. همچنین یافته‌های مطالعه حاضر در بعد انسانی همسو با پژوهش‌های احمد الدوجایی (۲۰۱۲) و باباشیخعلی و همکاران (۲۰۱۴) و زرین سبب (۲۰۱۱) و محمد

عاسی (۲۰۱۲) و توکلی و همکاران (۲۰۱۵) و ژانگ و همکاران (۲۰۲۰)، امیری و همکاران (۲۰۱۱) می‌باشد و در بعد ساختاری و رابطه‌ای همسو با پژوهش‌های همتی و همکاران (۲۰۲۰)، ظفری (۲۰۱۶)، چوپانی و همکاران (۲۰۱۲)، نوید ادهم و شفیع‌زاده (۲۰۱۹)، بهروزی کلیان و جلالی (۲۰۱۸)، هاشیم و همکاران (۲۰۱۵)، آگوستینی و همکاران (۲۰۱۷)، انگلن و همکاران (۲۰۱۷)، احمد الدوجایلی (۲۰۱۲)، باباشیخعلی و همکاران (۲۰۱۴)، هوئی لینگ (۲۰۱۲)، دلگادو ورده و همکاران (۲۰۱۶)، حمیدی زاده و نصیری (۲۰۱۸) می‌باشد. از طرفی یافته‌ها نشان داد که در میان ابعاد نوآوری سازمانی بعد فنی دارای بیشترین میانگین و بعد مدیریتی دارای کمترین میانگین رتبه‌ای است (۳/۰۳ در برابر ۲/۶۷). با توجه به این یافته که نوآوری فنی دارای بیشترین میانگین رتبه‌ای است نشان دهنده نگاه مثبت نمونه آماری نسبت به این بعد از نوآوری سازمانی است و با توجه به اینکه بعد مدیریتی دارای کمترین میانگین رتبه‌ای است می‌تواند دلالت بر این نکته داشته باشد که در مقایسه با بعد فنی از دیدگاه نسبتاً مطلوبی برخوردار نیست.

### پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی

با توجه به نتایج حاصل از بحث بر روی یافته‌ها می‌توان اجمالاً پیشنهادهای زیر را مطرح کرد: از آنجاکه تأثیر ابعاد سه‌گانه سرمایه فکری بر روی نوآوری سازمانی مثبت و معنادار بود پیشنهاد می‌گردد در قالب تحقیقی مجزا عوامل مؤثر بر شکل‌گیری ابعاد سرمایه فکری در آموزش و پرورش به تفکیک آن‌ها مورد بررسی واقع شود. همچنین مشخص شد که در ارتباط با ابعاد سرمایه فکری، میانگین رتبه‌ای سرمایه ارتباطی کمتر از بعد سرمایه انسانی و ساختاری است و از طرفی با توجه به اینکه سرمایه رابطه‌ای تأثیر بیشتری بر نوآوری سازمانی دارد. پیشنهاد می‌شود با ایجاد سامانه‌های نظام پیشنهادها با استفاده از فناوری‌های نوین، ورود ایده‌های جدید را به سازمان آموزش و پرورش در راستای ارتقای نوآوری باز سهولت بخشید. همچنین پیشنهاد می‌شود از طریق تفاهم‌نامه‌ها و پیوندهای استراتژیک با مراکز علمی از جمله دانشگاه‌ها، مؤسسات دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری یا بروز رسانی آن‌ها راه‌های ورود نوآوری‌های آموزشی به سازمان آموزش و پرورش ارتقاء پیدا کند. از آنجایی که قابلیت فردی و یادگیری از دیگران در بعد انسانی دارای اثر تعیین‌کننده‌ای بر نوآوری سازمانی است پیشنهاد می‌شود کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی و توسعه فرآیند مربی‌گری سازمانی در راستای ارتقاء این قابلیت‌ها برگزار شود. پیشنهاد می‌شود با توجه به اثر سرمایه ساختاری بر نوآوری سازمانی که یک اثر مثبت و معنادار بود، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی از طریق جذب اطلاعات و دانش جدید از داده‌های برون و درون سازمان و همچنین کشف نیازهای جدید، شناسایی تکنولوژی‌های جدید توسط این سیستم‌ها که منجر به ورود نوآوری‌های

جدید به سازمان آموزش و پرورش می شود بستر سازی مناسب تجهیزاتی و امکاناتی و فرهنگ سازی استفاده از آن در سازمان ایجاد و ارتقاء داده شود و در نهایت پیشنهاد می شود با ارائه سامانه مدیریت دانش و سامانه هایی که افشای سرمایه فکری در بعد انسانی را در بر دارند و می تواند به ماندن تجربیات ماندگار کارکنان در حافظه سازمانی کمک کند توجه ویژه شود. با توجه به پایین بودن میانگین رتبه ای نوآوری مدیریتی، پیشنهاد می شود به استفاده از نظام های نوین مدیریتی و توانایی پرورش مدیران نوآور توجه ویژه شود.

### References

- Adil, M.; Sarwat, J., & Madiha, R. (2021). Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce, *Journal of Intellectual Capital*. 1(22).
- Agostini, L.; Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*. 18(2), 400-418.
- Ahmad Khani, F.; Zare, K., & Abazari, P. (2017). A Review of the Impact of Market Orientation and Intellectual Capital on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance, *Iranian Journal of Medical Education*, 8(1), 175-185. (in Persian)
- Akbari Zanjani, B. (2015). *The effect of managers' competencies and organizational structure on organizational innovation*, Master Thesis in Public Administration, majoring in Organization and Methods, Allameh Tabatabaei University. (in Persian)
- Antonioli, D.; Mazzanti, M.; Pini, P. & Tortia, E. C. (2019). Adoption of Techno-Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for Local Industrial System, *Economia Politica*, 21(1), 11-52.
- Ardakani, S.; Shakeri, F.; Zare Ahmadabadi, H., & Kavandi, R. (2017). An analysis of innovation in the automotive industry; Using Structural Equation Modeling (SEM), *Industrial Management*, 2(4), 93-110. (in Persian).
- Bahrami S.; Rajaeepour S.; Aghahosseni T.; Bakhtiar Nasrabadi H A., & Yarmohamadian M H. Analysis of Multiple Relationships of Intellectual Capital and Organizational Innovation in Higher Education. 17 (3), 27-50.
- Baqerzadeh, N.; Taherian, H.; Nabi Pour-Afrooz, M., & Teymouri, H. (2019). Investigating the Impact of Intellectual Capital on Innovation Capability:

A Conceptual Model for Innovation, Fourth International Conference on New Research in Management, Economics and Development, Tbilisi, Georgia, Permanent Conference Secretariat, [https://www.civilica.com/Paper-ICMET04-ICMET04\\_077.html](https://www.civilica.com/Paper-ICMET04-ICMET04_077.html) (in Persian).

Barimani, A.; Masoud Payani, E., & Esmaeilshad, B. (2020). The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Innovation with the Mediating Role of ICT Development in high schools of Behshahr. *Biannual Journal of Psychological Research in Management*. 6(2), 72-96.

Barjis J. (2007). Automatic business process analysis and simulation based on DEMO. *Enterprise Information Systems*. 1(4), 365-381.

Bozbura, F. T. (2004). Measurement and applications of intellectual capital. The learning organization, an international journal. 11(4/5), 357-367.

Chesbrough, H. W. (2019). Why companies should have open businessmodels. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.

Chuang, Li-Min; Liu Chun-Chu; Tsai Wen-Chia and Huang Chien-Min. (2010). "Towards an analytical framework of organizational innovation in the service industry". *African Journal of Business Management*. 4(5), 790-799.

Chupani, H.; Zare Khalili, M.; Ghasemi, A., & Gholamzadeh, H. (2012). Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Innovation (Case Study: Development Insurance Company), *Innovation and Creativity in the Humanities*, 2(1), 27-59. (in Persian).

Clarke, M.; Seng, D. & Whiting, R.H. (2020). Intellectual capital and firm performance in Australia, *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505-530.

Crossan, Mary M; Apaydin, Marina. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature". *Journal of Management Studies*. 4(6), 1154-1191.

Dacey, J., & Lennon, K. (2020). *Understanding Innovation: the interplay of biological, psychological and social factors*, Creative Education Foundation, Buffalo, NY.

Damanpour, Fariborz, (2020). *Organizational Innovation: Theory, Research, and Direction*. Edward Elgar Publishing. P 9.

Ford, C.M., & Gioia, D.A. (2018). Innovative action in organizations. SAGE, Publications. *International Educational & Professional Publisher*. Thousand Oaks London. 4(3), 311-324.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 328-388.

Ghorbani, M.; Naseri, N., & Shah Nazari, A. (2021). Designing a qualitative model of intellectual capital with an organizational learning approach in education. A bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management. 12(2), 23-29. (in Persian)

Ghorbani, M.; Naseri, N., & Shah Nazari, A. (2021). Designing a qualitative model of intellectual capital with an organizational learning approach in education, *Bimonthly Scientific-Research New Approach in Educational Management*. 12(2), 39-23. (in Persian)

Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on partial least squares structural equation modeling*, 2<sup>nd</sup> Ed, thousand Oaks, CA: Sage.

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

Hun, M., & Lee, Y. K. (2019). The Impact of Manager's Leadership on Organizational Innovation Behavior in China's Star-Rated Hotel Industry: Focused on the mediating effect of Empowerment, *Journal of Digital Convergence*, 11(1), 151-165.

Junga, D. I.; Chowb, C., & Wu, A. (2019). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14(3), 525-544.

Junga, D. I.; Chowb, C., & Wu, A. (2019). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and preliminary findings. *The Leadership Quarterly*. 14, 525-544.

Keshavarz M. A. (2014). *The effect of intellectual capital and organizational innovation on the company's performance*. Master's thesis in the field of public administration, organization and methods. Islamic Azad University, Central Tehran branch. (in Persian)

Khorakian, A.; Kadkhoda, N., & Mollazadeh Yazdani, B. (2017). Investigating the role of intellectual capital on innovative behavior with emphasis on the mediating role of knowledge sharing (Case study: Solar Air Research Institute), *Innovation Management*, 6(1), 101-134 (in Persian).

Kianto, A.; Sáenz, J, & Aramburu, N. (2020). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*. 8, 11-20.

Laforet, S. & Tann, J. (2019). Innovative characteristics of small manufacturing firms, *Journal of Small and Enterprise Development*, 13(3), 216-234.

Lee, shyh – Hwang. (2010). Developing Hierarchicd structure for Assessing the impact of innovation factors on firm – Tidd. Joe. Bessant, John. pavitt, keith. (2001). managing innovation. Wiley, 314 – 320.

Li, M., & Lee, Y. K. (2021). The Impact of Manager's Leadership on Organizational Innovation Behavior in China's Star-Rated Hotel Industry: Focused on the mediating effect of Empowerment, *Journal of Digital Convergence*, 11(1), 151-165.

Li, Y. Song.; Y. Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability*, 11(9), 2713.

Navid Adham, M., & Shafizadeh, L. (2019). Investigating the relationship between strategic thinking and intellectual capital with the tendency to organizational innovation among managers and experts of the General Department of Education in Tehran Province, *Industrial Management*, 3(9), 93-110. (in Persian).

Nedjema, A. (2016). The role of intellectual capital in achieving organizational innovation study of the case of “Ain Touta” cement company, Algeria.

Nijhof, A., Krabbendam, K., & Looise, J. (2020). Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees. *Technovation*, 22, 675-683.

Pablos, P. O. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: A comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1): 61-81.

Rafsanjani, A.; Gorbani, M., & Fariborzi, E. (2022). Designing a qualitative Model of Intellectual Capital with an Organizational Innovation Approach in Ministry of Education. *Journal of New Approaches in Educational Adminstration*; 13(4), 60-74 (in Persian).

Salimi, Q., & Keshvari, L. (2017). The effect of intellectual capital on organizational innovation (Case study: employees of sports and youth departments of Isfahan province), *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 6(15), 143-166. (in Persian)

Sue, H. Y. (2020). Business ethics and intellectual capital development, *Journal of Business Ethics*, 7(9), 29-72.

Sun, L. Y.; Zhang, Z.; Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: Acrosslevel investigation. *Leadership Quarterly*, 23, 55-65.

Tenenhaus, M.; Vinzi, V. E.; Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling, Computational statistics, *Data Analysis*, 48(1), 168-205.

Veltri, S. (2019). Empirical evidence of relationships between Intellectual Capital performance and firm value, *Economia Aziendale Online*, 1(2-3), 101-118.

Waltz, C. F., & Bausell, R. B. (1981). Nursing research: Design, statistics, and computer analysis. FA Davis Company.

West, J. & Gallagher, S. (2019). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software". *R & D Management*, 36(3), 319-331.

Williamson, H. M.; Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2019). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.

Williamson, H. M.; Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2019). Key personality traits of engineers for innovation and technology development, *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.

Zarin Sib, M. (2018). *Investigating the relationship between intellectual capital and organizational innovation orientation of Tehran University Science and Technology Park employees*, Master's Thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. (in Persian)

Zhang, M., & Merchant, H. (2020). A causal analysis of the role of institutions and organizational proficiencies on the innovation capability of Chinese SMEs, *International Business Review*, 29(2), 334-378.

## Content

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Investigating the Relationship between Cognitive Decision-Making Style and Innovative Work Behavior</b>                                                                                              | <b>A. Hashemi,<br/>A. Jassbi,<br/>A. Bonyadi Naeini,<br/>M. R. Daliri</b>                                           | <b>1</b>   |
| <b>Identifying the Antecedents and Consequences of Cyberlaofing by Meta-synthesis and Fuzzy Delphi</b>                                                                                                  | <b>M. Tehrani,<br/>Y. Vakili,<br/>M. B. Kambarani</b>                                                               | <b>42</b>  |
| <b>Explaining the Role of Female Employees' Psychological Safety in the Relationship between Knowledge Hiding and Job Performance and Helping Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism</b> | <b>Gh. Eslami,<br/>M. Rahimnia,<br/>M. Adibzadeh</b>                                                                | <b>84</b>  |
| <b>The Model of Innovative Social Banking Based on Digital Transformation in Iran's Banking Industry</b>                                                                                                | <b>Ali Mahmoodi,<br/>Abbas Khamseh,<br/>Mehrdad Hosseini Shakib</b>                                                 | <b>121</b> |
| <b>Ambidextrous Leadership and Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange</b>                                                | <b>M. S. Hassanzadeh Pasikhani,<br/>T. Hassanzadeh Samrein,<br/>M. H. MoazenJamshidi,<br/>M. H. Moazen Jamshidi</b> | <b>150</b> |
| <b>Replacement of Servant Leadership by High-commitment Human Resource Management System to Create Emotional Commitment and Psychological Empowerment</b>                                               | <b>Khalil Safari,<br/>Ramezan Gholami Avati,<br/>Iman Hakimi</b>                                                    | <b>176</b> |
| <b>Investigating the Impact of Intellectual Capital on Innovation in Education Organization</b>                                                                                                         | <b>A. Rafsanjani,<br/>M. Mahmoud Ghorbani,<br/>E. Fariborzi</b>                                                     | <b>205</b> |

## **Transformation Management Journal**

### **Faculty of Economic and Administrative Sciences**

|                            |                                                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Published by:</b>       | Ferdowsi University of Mashhad                                                                      |
| <b>Managing Director:</b>  | Dr. H. A. Doaei                                                                                     |
| <b>Editor-in-chief:</b>    | Dr. M. Mehraeen                                                                                     |
| <b>Editorial Board:</b>    |                                                                                                     |
| Dr. H. A. Doaei            | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences,<br>University of Sistan and Baluchestan |
| Dr. M. Ebrahimi Nejhad     | Associate Professor, Faculty of Management and Economic,<br>Shahid Bahonar University of Kerman     |
| Dr. M. Madhoushi           | Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences,<br>University of Mazandaran            |
| Dr. M. Mehraeen            | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences,<br>Ferdowsi University of Mashhad       |
| Dr. A. R. Montazemi        | Professor at McMaster University Ontario, Canada                                                    |
| Dr. S. Mortazavi           | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences,<br>Ferdowsi University of Mashhad       |
| Dr. F. Rahimnia            | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences,<br>Ferdowsi University of Mashhad       |
| Dr. H. Rahman Seresht      | Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh<br>Tabatabaei University                   |
| Dr. N. M. Yaghoobi         | Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences,<br>University of Sistan and Baluchestan |
| <b>Executive Director:</b> | Dr. F. Rahimnia                                                                                     |
| <b>Editors:</b>            | Dr. Ar. Karimi – Dr. J. Mizban                                                                      |
| <b>Printed by:</b>         | Ferdowsi University Press                                                                           |
| <b>Publishing License:</b> | 124. 2386                                                                                           |
| <b>Address:</b>            | Mashhad P. Box 9177948951-1357                                                                      |
| <b>Website:</b>            | <a href="http://tmj.um.ac.ir">http://tmj.um.ac.ir</a>                                               |
| <b>E-Mail:</b>             | <a href="mailto:manage.r@um.ac.ir">manage.r@um.ac.ir</a>                                            |



Ferdowsi University of Mashhad  
Faculty of Economic and Administrative Sciences



# Transformation Management Journal

Vol. 14 - No. 2

ISSN: 2383-4064

2023

28

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Investigating the Relationship between Cognitive Decision-Making Style and Innovative Work Behavior</b>                                                                                              | A. Hashemi, A. Jassbi,<br>A. Bonyadi Naeini, M. R. Daliri                                                 | 1   |
| <b>Identifying the Antecedents and Consequences of Cyberloafing by Meta-synthesis and Fuzzy Delphi</b>                                                                                                  | M. Tehrani, Y. Vakili,<br>M. B. Kambarani                                                                 | 42  |
| <b>Explaining the Role of Female Employees' Psychological Safety in the Relationship between Knowledge Hiding and Job Performance and Helping Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism</b> | Gh. Eslami, M. Rahimnia,<br>M. Adibzadeh                                                                  | 84  |
| <b>The Model of Innovative Social Banking Based on Digital Transformation in Iran's Banking Industry</b>                                                                                                | Ali Mahmoodi, Abbas Khamseh,<br>Mehrdad Hosseini Shakib                                                   | 121 |
| <b>Ambidextrous Leadership and Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange</b>                                                | M. S. Hassanzadeh Pasikhani,<br>T. Hassanzadeh Samrein,<br>M. H. MoazenJamshidi, M. H.<br>Moazen Jamshidi | 150 |
| <b>Replacement of Servant Leadership by High-commitment Human Resource Management System to Create Emotional Commitment and Psychological Empowerment</b>                                               | Khalil Safari,<br>Ramezan Gholami Avati,<br>Iman Hakimi                                                   | 176 |
| <b>Investigating the Impact of Intellectual Capital on Innovation in Education Organization</b>                                                                                                         | A. Rafsanjani,<br>M. Mahmoud Ghorbani,<br>E. Fariborzi                                                    | 205 |