دانشگاه فردوسی مشهد
دانشکده علوم اداری و اقتصادی

پژوهش‌نامه مدیریت تحول

(علمی)

سال پانزدهم - شماره ۲ - پیاپی ۳۰ شاپا: ۲۳۸۳-۴۰۶۴ پاییز و زمستان ۱۴۰۲

مرور نظام مند مفهوم پردازی ها و عوامل بازدارنده و پیش برنده تغییر در سازمان های خانوادگی	طاهره عبادی، سیدحسین کاظمی حسن دانایی‌فرد	۱
بررسی تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت با نقش میانجی خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیل‌گر فشار بارکار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی	فاطمه قربانی، قاسم اسلامی حسین افخمی روحانی	۴۴
مطالعه روند تغییر نظام معنایی کارمندان ناشی از فعالیت گفتمانی مدیر	سعید صحت، مهدی یزدان‌شناس حامد دهقانان، امیر صفری مقدم	۹۰
واکاوی نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی: رویکرد فراتحلیل	سعید نوراللهی، سیروس قنبری	۱۱۴
پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران: راهبردها و پیامدها	محمدصادق دادمهر، یعقوب مهارتی علیرضا خوراکیان، فریبرز رحیم نیا	۱۴۷
شناسایی چالش‌های حقوقی کسب‌وکارها در متاورس به روش دلفی	محسن لعل علیزاده، زهرا محمدزاده	۱۸۹
تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان با نقش تعدیل گر مدیریت منابع انسانی سبز	محبوبه نیکخصال، محمدحسن شکی	۲۱۶
شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی با رویکرد FCM	علی شریعت نژاد، فرناز مهدی‌خانی	۲۳۸
عجین‌شدن با برند در صنعت هتلداری: نقش مسئولیت اجتماعی سازمانی، اعتماد برند و هویت‌یابی برند	جمشید سالار، رمضان غلامی اواتی	۲۷۳
طراحی مدل رهبری متناسب با سازمان های دولتی ایران	حسین‌علی نجفی، ناصر پورصادق حامد رحمانی	۳۰۲

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 پانزدهم– شماره دوم –پیاپی سی ام– سال ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۴۰۶۴-۲۳۸۳

شاپا الکترونیکی: ۳۳۹۹-۲۷۱۷

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

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

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

دارای اعتبار **علمی-پژوهشی** است.

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

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

این نشریه در پایگاه های زیر نمایه می شود:

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

کلیه حقوق برای دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.

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

صاحب امتیاز: دانشگاه فردوسی مشهد
مدیر مسئول: دکتر حبیب ا... دعایی، استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان
سردبیر: دکتر محمد مهرآیین، استاد دانشگاه فردوسی مشهد

هیئت تحریریه:

دکتر مهدی ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی	دانشیار دانشگاه شهید باهنر کرمان
دکتر حبیب ا... دعایی	استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان
دکتر حسین رحمان سرشت	استاد دانشگاه علامه طباطبایی و عضو انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران
دکتر فریبرز رحیم نیا	استاد دانشگاه فردوسی مشهد
دکتر مهدی شامی زنجانی	استاد دانشگاه تهران
دکتر اژدر کرمی	دانشیار دانشگاه بنگور انگلستان
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: دکترفریبرز رحیم نیا
کارشناس نشریه: مریم ودیعی نوقابی
ویراستار فارسی: دکترجواد میزبان
چاپ: مؤسسه چاپ وانتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
ویراستارلاتین: دکتر احمدرضا کریمی
تنظیم و صفحه‌آرایی: مریم ودیعی نوقابی

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

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

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

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

شرایط پذیرش مقاله‌ها

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

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

ب: روش تحریر

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

ج: نحوه تهیه مقاله

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۹- منبع نویسی به روش A.P.A می باشد.

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

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

د: سایر موارد

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

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

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

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

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

دریافت مقاله فقط به صورت الکترونیکی امکان پذیر است.

فهرست مندرجات

عنوان	نویسنده	صفحه
مرور نظام‌مند مفهوم‌پردازی‌ها و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی	طاهره عبادی سیدحسین کاظمی حسن دانایی‌فرد	۱
بررسی تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت با نقش میانجی خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیل‌گر فشار بارکار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی	فاطمه قربانی قاسم اسلامی حسین افخمی روحانی	٤٤
مطالعه روند تغییر نظام معنایی کارمندان ناشی از فعالیت گفتمانی مدیر	سعید صحت مهدی یزدان‌شناس حامد دهقانان امیر صفری مقدم	۹۰
واکاوی نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی: رویکرد فراتحلیل	سعید نوراللهی سیروس قنبری	۱۱٤
پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران: راهبردها و پیامدها	محمدصادق دادمهر یعقوب مهارتی علیرضا خوراکیان فریبرز رحیم نیا	۱٤۷
شناسایی چالش‌های حقوقی کسب‌وکارها در متاورس به روش دلفی	محسن لعل علیزاده زهرا محمدزاده	۱۸۹
تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان با نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی سبز	محبوبه نیکخصال محمدحسن شکی	۲۱٦
شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی با رویکرد FCM	علی شریعت نژاد فرناز مهدی‌خانی	۲۳۸
عجین‌شدن با برند در صنعت هتلداری: نقش مسئولیت اجتماعی سازمانی، اعتماد برند و هویت‌یابی برند	جمشید سالار رمضان غلامی اواتی	۲۷۳

https://tmj.um.ac.ir

CC BY

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 1 - 43

OPEN ACCESS

A Systematic Review on Conceptualizations of Preventing and Promoting Factors of Change in Family Organizations

T. Ebadi[1], S. H. Kazemi[2*], H. Danaeefard[3]

1- M.Sc. in Organization Development, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3- Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: H.kazemi@modares.ac.ir)
ORCID: 0000-0002-8458-3834
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431

Received: 2023/05/13 Revised: 2023/11/09 Accepted: 2024/01/31	**How to cite this article:** Ebadi, T.; Kazemi, S. H., & Danaeefard, H. (2024). A Systematic review of conceptualizations of change and the factors preventing and promoting change in family organizations. *Transformation Management Journal*, *30*(2): 1-43. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431
Available Online: 2024/01/31	

1- INTRODUCTION

Although family organizations are usually on the sidelines of management research, they play a significant role in local and international economies. Therefore, in the last few decades, studies have focused on the differences between these organizations and conventional ones. One of these areas of attention is researching survival and organizational changes in these organizations. Due to their dual identity (family on the one hand and business on the other), family organizations face different change

issues and have distinct characteristics that can prevent or promote changes.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Previous research has addressed many issues and research questions about the different aspects of experiencing organizational change in family organizations. Specifically, the main research topics include the person-centered behaviors of the founders (such as their leadership style and entrepreneurial behaviors) alongside the specific features of these organizations (such as cultural differences). Another main focus of the literature has been explaining the distinct nature of family organizations, resulting in a middle-range theory about the dualistic nature of their identity, namely, the socioemotional wealth theory. Socioemotional wealth refers to financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty. However, what is lacking in the literature is a more comprehensive look at how family organizations experience organizational changes. To answer this question, secondary data analysis, i.e., how previous studies have conceptualized organizational changes and its promoting and preventing factors in family organizations, would be a suitable path.

3- METHODOLOGY

The current study tried to answer the research question by systematically reviewing the literature from 2000 to 2020. Unlike traditional narrative review, systematic review is repeatable and transparent. It provides a structured and documented approach to the literature selection and review process to reduce review bias. We followed the procedures and recommendations of some authoritative articles to conduct this review. Accordingly, the first step was determining clear and specific questions at the beginning of the study: “What approaches and theories are used in the conceptualization of change in family organizations?” and “What are the factors that promote or prevent change

in family organizations?" The next step was doing an initial search and identifying related articles in 5 online databases (Google Scholar, Sage Publications, Science Direct, Taylor & Francis, and Wiley). We used two categories of keywords and logical operators (AND, OR) to perform the search. The search was conducted in September 2020 and only among sources published in English between 2000 and 2020. For the selection of articles, we set some inclusion and exclusion criteria, such as "the study should be empirical and being published in a peer-reviewed journal," which were applied through software-aided control, referring to related sites, and reviewing the abstracts of the articles. By the end, 81 final articles were selected for this review. To extract data, we created an Excel file with columns related to the general characteristics of the articles and our research questions. During a back-and-forth process between the researchers, we negotiated and finally agreed upon the extracted information. Since the data and methods of the reviewed articles were heterogeneous, we combined the findings in this study qualitatively. To do so, the final articles were entered into ATLAS.ti (version 8) software for content analyzing and coding and their information was combined into three main themes: the approach or theory used for conceptualizing the change and its promoting and preventing factors.

4- RESULTS & DISCUSSION

This study was to summarize the findings of past studies and provide a more general picture of change and transformation in family organizations. Specifically, this research aimed to answer two main questions: "What approaches and theories are used in the conceptualization of change in family organizations?" and "What are the factors promoting and preventing change in family organizations?" Regarding the first question, the finding of this study is that change in family organizations is mainly conceptualized around five main perspectives: succession, entrepreneurship, sustainable business development, socio-emotional wealth, and organizational culture. As for the second question, reviewing articles shows that factors preventing and

promoting change in family organizations are not far from these topics. For example, one factor that drives change in family organizations is the existence of an entrepreneurial culture and the existence of an entrepreneurial leader and founder. Also, the existence of a suitable substitute and non-family expert staff are factors that lead to change. This means that change in family organizations mainly happens either through an internal factor (i.e., entrepreneurial culture) or an external factor (i.e., the presence of non-family experts). These two observations show two main strategies to facilitate change in family organizations that can be used by managers or change consultants. The same pattern is observed among preventing factors. The existence of non-professional managers, traditional attitudes towards organization management, and nepotism have been among the preventing factors. This means that if the organizational culture of a family organization is institutionalized in the form of anti-change norms such as nepotism or authoritarian leadership, it would be one of the biggest obstacles to change. In such a case, managers or change consultants can facilitate changes in these organizations by making cultural interventions such as organizational confrontation meetings.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

By categorizing and combining theories/approaches to the conceptualization of change and its preventing and promoting factors in family organizations, this study paves the way for developing a change management model in family organizations. For this purpose, this study has categorized all the obtained preventing and promoting factors into five capabilities: adaptability, human capital, generational transition, manager/s, and change management. This means that those factors that help to create these five capabilities are the promoting factors, and those that weaken these capabilities are the factors that prevent change in these organizations. Based on this classification, future studies can conduct research on how to measure and mature these capabilities in family organizations and provide a model for promoting and successfully managing changes in family organizations.

Keywords: Family Organizations, Change Management, Organizational Change, Systematic Review.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

مرور نظام‌مند مفهوم‌پردازی‌ها و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی

طاهره عبادی
دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
سیدحسین کاظمی*
استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
حسن دانایی‌فرد
استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82388.1431

چکیده

به‌رغم اینکه معمولاً سازمان‌های خانوادگی در حاشیه پژوهش‌های مدیریت قرار گرفته‌اند، نقش بزرگی در اقتصادهای محلی و بین‌المللی دارند. ازاین‌رو در چند دهه اخیر توجه پژوهشی گسترده‌ای به تمایزات این سازمان‌ها با سازمان‌های متداول صورت گرفته است. یکی از این حوزه‌های موردتوجه، پژوهش در ماندگاری و تغییرات سازمانی در این سازمان‌ها است. سازمان‌های خانوادگی، به‌ویژه به سبب هویت دوگانه‌ای که دارند (خانواده از یک‌سو و کسب‌وکار از سوی دیگر)، با موضوعات تغییر متفاوتی روبرو می‌شوند. همچنین این سازمان‌ها ویژگی‌هایی متمایزی دارند که می‌توانند بازدارنده یا پیش‌برنده تغییرات در آن‌ها باشند. گرچه بسیاری از این موضوعات و عوامل در مطالعات پیشین موردبررسی قرار گرفته‌اند، اما پراکندگی آن‌ها مانع از بهره‌برداری عملی و نظری‌شان شده است. بدین روی این مطالعه با استفاده از مرور نظام‌مند (۲۰۰۰-۲۰۲۰)، به بررسی شیوه‌های مختلف مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و همچنین عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های خانوادگی، تغییر را عمدتاً در موضوعات جانشینی، کارآفرینی، پایداری و ثروت عاطفی و اجتماعی می‌بینند و عمده عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در آن‌ها نیز با محوریت این موضوعات در قالب پنج قابلیت انطباقی، سرمایه انسانی، گذار نسلی، مدیریتی و مدیریت تغییر متجلی می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: سازمان‌های خانوادگی، مدیریت تغییر، تغییر سازمانی، مرور نظام‌مند.

---

* نویسنده مسئول: h.kazemi@modares.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱
صفحات: ۴۳-۱

مقدمه

از دهه ۱۹۶۰ به بعد پیشینه پژوهشی رو به رشدی در رابطه با کسب‌وکارهای خانوادگی پدیدار شده است. توجه ویژه به این سازمان‌ها برای اولین بار در ایالات‌متحده و از سوی دانشگاه‌ها، خبرگان کسب‌وکار و صنایع خدماتی صورت گرفت (Gilding, 2000). یکی از علل متداولی که برای توجه پژوهشی به سازمان‌های خانوادگی برمی‌شمارند، سهم در حال رشد و قابل‌توجه این کسب‌وکارها و مشاغل آن‌ها در اقتصاد جهان است (Littunen, 2003). آمارها نشان می‌دهد بیش از نیمی از تولید ناخالص ملی و دوسوم از کل مشاغل در سراسر جهان را سازمان‌های خانوادگی تشکیل می‌دهند (King et al., 2022; Flynn & Duesing, 2020).

پیشینه پژوهشی شکل‌گرفته مشحون از شناسایی و معرفی ویژگی‌های متمایز این سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌هاست. برخی از این ویژگی‌های متمایز عبارتند از فرآیندهای متفاوت تصمیم‌گیری، اهمیت ثروت اجتماعی-عاطفی[1]، دوره تصدی بلندمدت بنیان‌گذار و مدیرعامل، همپوشانی نقش‌های مدیریت و مالکیت، پویایی پیچیده و افق‌های زمانی بلندمدت و فراوانی رفتارهای کارآفرینانه (Berrone et al., 2012; Cucculelli & Bettinelli, 2016). ریشه همه این ویژگی‌های متمایز، حضور همزمان دو هویت «کسب‌وکاری» و «خانوادگی» در این سازمان‌ها است. ادغام این دو حوزه هویتی ویژگی‌های مثبت و البته منفی منحصربه‌فردی برای این سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Cater & Schwab, 2008). این هویت دوگانه از یک‌سو می‌تواند مزایا و فرصت‌هایی مانند فرهنگ‌سازمانی قوی، ارزش‌های مستحکم منحصربه‌فرد و ایجاد حس اصالت را برای اعضای سازمان به همراه داشته باشد (Giner & Ruiz, 2020). بااین‌حال این تمایزات می‌تواند چالش‌ها و حتی آسیب‌پذیری‌هایی نیز به همراه داشته باشد. یکی از حوزه‌های تجلی این چالش‌ها و آسیب‌ها، مدیریت تغییر در این‌گونه سازمان‌هاست، به‌صورتی که بتواند مانع از اینرسی و رکود شود و پذیرش لازم برای تغییر در سه مرحله تشخیص، ایجاد آمادگی و پیاده‌سازی تغییر را ایجاد کنند (Herriau & Touchais, 2015).

دغدغه اخیر در خصوص مدیریت تغییر در این سازمان‌ها ازآنجا برجسته‌تر می‌شود که به سبب شدت رقابت جهانی امروزی، چرخه‌های تجاری کوتاه‌مدت و نیروی کار متنوع، نقش تمایل به تغییر و ضرورت تغییر در موفقیت شرکت‌های خانوادگی اهمیت دوچندانی یافته است (Kellermanns &

---

[1]. SEW: Sociemotional Wealth

Eddleston, 2004). بدیهی است که اکثر بنگاه‌ها برای بقا در هنگامه تغییرات محیطی و استفاده از فرصت‌های پدیدآمده نیاز به تغییرات سازمانی دارند (Hatum et al., 2010). چنانکه گفته شد، سازمان‌های خانوادگی با سایر سازمان‌ها تمایز دارند. همچنین جمعیت کسب‌وکارهای خانوادگی نیز نوعاً ناهمگن است بدین معنا که بسیاری از آن‌ها به سبب شخصیت متفاوت بنیان‌گذاران و اعضای خانواده داستان، فرهنگ، ساختار و ویژگی‌های متمایزی حتی نسبت به سایر کسب‌وکارهای خانوادگی دارند (Antheaume et al., 2013; Neubauer, 2003). این ویژگی‌ها سبب می‌شود که مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی هم از رویکردهای متفاوتی نسبت به سایر سازمان‌ها فهم و مفهوم‌پردازی شود و هم متأثر از ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها باشد که از یک‌سو می‌توانند پیش‌برنده و از سوی دیگر می‌توانند بازدارنده تغییرات سازمانی باشند.

برای نمونه، بسیاری از سازمان‌های خانوادگی در موضوع جانشینی بنیان‌گذار با تغییرات جدی سازمانی مواجه می‌شوند که چنین نگاهی به تغییرات سازمانی، متفاوت از سایر سازمان‌هاست (Sharma et al., 2001; War, 2011). بحث‌های مرتبط با جانشینی نظیر دوره تصدی بلندمدت بنیان‌گذار و چرخه‌های جانشینی نسل‌ها می‌تواند یکی از عوامل بازدارنده تغییر در این سازمان‌ها باشد که آن‌ها را در بحث انتخاب رهبران خبره و آموزش‌دیده و انتخاب به دور از تعصبات خانوادگی جانشینان با چالش مواجه می‌کند (Vago, 2004). یکی دیگر از موانع تغییرات در این سازمان‌ها فشارهای فرهنگ سنتی است. اکثر سازمان‌های خانوادگی درونگرا، تحت‌فشار سنت‌های خانوادگی، انعطاف‌ناپذیر و مقاوم در برابر تغییر هستند (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001). این بدان معناست که بسیاری از این شرکت‌ها محافظه‌کار هستند و اغلب در سازگاری با شرایط رقابتی متغیر، ناتوان‌اند.

از سوی دیگر برخی ویژگی‌های سازمان‌های خانوادگی پیشبرنده تغییرات سازمانی است. برای نمونه تغییر در سازمان‌های خانوادگی در بسیاری از مواقع حول رویکردهای ثروت‌آفرینی متفاوتی (مانند نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی) یا فرهنگ کارآفرینی رایج در این سازمان‌ها مفهوم‌پردازی می‌شوند (برای نمونه Kotlar & Chrisman, 2019). از این منظر برخی ویژگی‌های بارز این سازمان‌ها می‌توانند پیشبرنده تغییرات سازمانی باشند. برای نمونه سازمان‌های خانوادگی از حیث فرهنگی نسبت به سایر سازمان‌ها اخلاقی‌تر و مستعد رفتارهای اجتماعی بیشتر هستند (Van Gils et al., 2014). وجود حس مسئولیت اجتماعی منجر به نیات رفتاری مسئولانه‌تر و تغییر در شیوه‌های تجاری این‌گونه کسب‌وکارها می‌شود (Bernhard & Labaki, 2021). علاوه بر این، نوع‌دوستی اعضای خانواده، وفاداری و تعهد به رهبری را

تقویت می‌کند (Kellermanns & Eddleston, 2004) و این موضوع از طریق انسجام و استحکام پیوند بین اعضای خانواده، تمایل به جهت‌گیری‌های جمع‌گرایانه و تعاملات نوع‌دوستانه بین زنجیره اعضا این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. این امر به‌نوبه خود می‌تواند تسهیلگر پذیرش و اجرای تغییرات سازمانی باشد (Ling et al., 2002). علت این است که پیوندهای خانوادگی می‌توانند برخی تعصبات را از بین ببرد و به اعضای خانواده انگیزه دهند تا خویشتن‌داری کنند و تأثیر اقدامات خود را بر سازمان در نظر بگیرند (Kellermanns & Eddleston, 2004). همچنین برخی از سازمان‌های خانوادگی به‌واسطه برخورداری از فرهنگ مشارکتی که سبب تقویت به‌کارگیری دانش در آن‌ها (از طریق ترکیب ایده‌ها، همفکری و حل مشکلات فی‌مابین) می‌شود، توان تجربه‌اندوزی و به‌عبارت‌دیگر، ظرفیت یادگیری بیشتری دارند (Chirico & Salvato, 2008; Chirico & Nordqvist, 2010) که این می‌تواند در زمینه مدیریت تغییر کمک شایانی به آن‌ها کند.

با توجه به ضرورت روزافزون اتخاذ تغییرات برای سازمان‌های خانوادگی، رهبران، سیاست‌گذاران و ذینفعان این سازمان‌ها برای طراحی و پیاده‌سازی این تغییرات، نیازمند شناخت بهتر سازمان‌هایشان و همچنین اطلاعات و راهکارهای مبتنی بر شواهد هستند؛ بنابراین با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های خانوادگی و عوامل متعدد ویژه‌ای که می‌تواند بر مدیریت تغییر در این سازمان‌ها اثر بگذارد، احصا رویکردهای ناظر به مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و شناسایی ویژگی‌های بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها، می‌تواند سهم نظری و عملی بسزایی در پیشبرد مدیریت تغییر در این سازمان‌ها داشته باشد. بااین‌حال به‌رغم اینکه پیشینه پژوهشی قابل‌توجهی در خصوص مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی وجود دارد تا کنون چنین چارچوبی از مطالعات انجام شده استخراج نشده است. برای پر کردن این خلأ پژوهشی، این مطالعه با انجام یک مرور نظام‌مند، ضمن شناسایی مدون مطالعات انجام‌شده در این حوزه و احصا ویژگی‌های عمومی و روش‌شناختی آن‌ها، درصدد استخراج و دسته‌بندی رویکردهای مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها است.

برای حصول به این هدف، در ادامه ابتدا مرور پیشینه با تمرکز بر معرفی و شناسایی ویژگی‌های متمایز سازمان‌های خانوادگی و مدیریت تغییر در این سازمان‌ها انجام می‌شود. سپس ضمن بیان مشخصات روش‌شناختی مرور نظام‌مند انجام‌شده، یافته‌های این مطالعه در سه قسمت ویژگی‌های عمومی و روش-شناختی مطالعات مرورشده، رویکردها و نظریه‌های مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های

خانوادگی و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها ارائه می‌شود. درنهایت نیز مقاله با طرح بحث پیرامون یافته‌ها به انجام می‌رسد.

مبانی نظری

تعریف کسب‌وکار خانوادگی

اگر تلاش اعضای خانواده به‌منظور رفع احتیاجات روزمره را صورتی از کسب‌وکار خانوادگی در نظر بگیریم، کسب‌وکارهای خانوادگی قدمتی به طول عمر بشر دارند؛ بنابراین جدای از تعاریفی که در ادامه بیان می‌شود، از این منظر سازمان‌های خانوادگی دارای پیشینه و قدمتی هزاران ساله هستند. یکی از این نمونه‌ها، هتل هوشی ریوکان[1] است که سالگرد ۱۳۰۰ سالگی خود را در سپتامبر ۲۰۱۸ جشن گرفت (Bennedsen, 2019)؛ اما جدای از قدمت، یکی از مهم‌ترین چالش‌های اساسی پیش روی مطالعه علمی سازمان‌های خانوادگی از همان ابتدای امر، تعریف آن‌ها بوده است (Handler, 1989). گرچه تا کنون اتفاق‌نظر فراگیری در رابطه با تعریف کسب‌وکارهای خانوادگی دیده نمی‌شود، اما محورها و عوامل مشخصی بر تعاریف ارائه‌شده حاکم است که در ادامه بیان می‌شوند.

به‌طورکلی باید گفت «عضویت اعضای خانواده در هیئت‌مدیره»، «درصد مالکیت سهام از سوی اعضای خانواده» و «کنترل یا نفوذ قابل‌ملاحظه خانواده در شرکت»، از عوامل مهمی هستند که شرکت‌های خانوادگی بر محور آن‌ها تعریف می‌شوند. برای نمونه برخی پژوهشگران (Colli et al., 2003) معتقدند شرکتی خانوادگی تلقی می‌شود که حداقل یک عضو خانواده، عضو هیئت‌مدیره باشد، حداقل دو نسل از خانواده در کنترل شرکت نقش داشته باشند و حداقل پنج درصد از سهام دارای حق رأی را در اختیار داشته باشند. بر اساس چنین رویکردی، اکثر نویسندگان سه معیار را برای خانوادگی دانستن یک کسب-وکار ارائه می‌دهند: مالکیت (مالکیت بیش از ۵۰ درصدی خانواده)، حاکمیت (کنترل خانواده بر کسب‌وکار) و مدیریت (نسبت قابل‌توجهی از مدیریت ارشد توسط خانواده). لذا با در نظر گرفتن شروط فوق و به‌ویژه مالکیت و حاکمیت، سازمان‌های خانوادگی، سازمان‌هایی هستند که دو یا چند عضو از یک خانواده گسترده از طریق اعمال روابط خویشاوندی، نقش‌های مدیریتی یا حقوق مالکیتی کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Tagiuri & Davis, 1996).

---

[1]. Hoshi Ryokan

این نوع تعریف از سازمان‌های خانوادگی مبتنی بر رویکرد جمعیت‌شناختی (Basco, 2013) است که یکی از متداول‌ترین رویکردها برای تعریف کسب‌وکار خانوادگی است (Chrisman et al., 2005). در این رویکرد، مشخصه اصلی که یک سازمان را به‌عنوان سازمان خانوادگی طبقه‌بندی می‌کند، مشارکت خانواده در سازمان است که با تأثیر آن بر کسب‌وکار از طریق مالکیت، مدیریت و یا حاکمیت سنجیده می‌شود (Mazzi, 2011; Abiodun et al., 2019). بر اساس همین رویکرد، گروه کارآفرینی خانوادگی وزارت تجارت‌وصنعت فنلاند در سال ۲۰۰۶، تعریفی را با اهداف آماری برای سازمان‌های خانوادگی پیشنهاد کرد. این تعریف بعدها توسط *گروه اروپایی سازمان‌های تحت مدیریت و مالکیت خانوادگی*[1] در دستور کار آماری کمیسیون اتحادیه اروپا پذیرفته شد و اکنون نیز مورد استفاده است. بر طبق این تعریف، سازمانی خانوادگی است که: ۱- اکثریت آراء آن در اختیار شخص یا اشخاص حقیقی بنیان‌گذار، سرمایه‌گذار و سهام‌دار و یا در اختیار همسران، والدین، فرزندان یا وراث مستقیم فرزندانشان باشد، این اکثریت آرا ممکن است مستقیم یا غیر مستقیم باشد. ۲- حداقل یک نماینده از خانواده یا خویشاوندان در مدیریت یا اداره سازمان دخیل باشد. ۳- شرکت‌های پذیرفته شده در بورس، درصورتی‌که شخصی که شرکت را تأسیس یا تملک کرده (سهام‌دار عمده) یا خانواده یا فرزندان آن‌ها، دارای ۲۵ درصد یا بیشتر از حق رأی، به‌واسطه سرمایه و سهام عمده آن‌ها در شرکت، باشند.

تغییر سازمانی و سازمان‌های خانوادگی

امروزه تغییر و تحول در سازمان‌ها به سبب دم‌افزونی شتاب تحولات جهانی، جهانی‌شدن اقتصاد، تنوع و تکثر ترجیحات مشتریان و ذینفعان، به شکل فزاینده‌ای رو به گسترش است و سازمان‌های خانوادگی نیز برای ماندگاری و پویایی خود ناگزیر از همسویی با این فرآیند هستند (Yew, 2020; Wang & Liu, 2016). بااین‌حال، چه‌بسا اعضای سازمان، به‌ویژه یک سازمان خانوادگی، از تغییر و تحول حمایت نکنند و هر یک دلیل قانع‌کننده خود را داشته باشند (Cummings & Worley, 2014). البته پیشبرد تغییرات اساسی در هر سازمانی، چه خانوادگی چه غیرازآن، یک فرآیند دشوار است (Kotlar & Chrisman, 2019)؛ اما در سازمان‌های خانوادگی، تغییرات به‌مراتب بیشتر از سایر سازمان‌ها مورد مقاومت قرار می‌گیرند، زیرا

[1]. GEEF: Groupement Européen des Enterprises Familiales

احساسات و عواطف مربوط به تغییر، ریشه‌دارتر و عمیق‌تر از احساسات در سایر سازمان‌ها است (Hall et al., 2001).

بر این اساس برخی مدعی هستند که عمدتاً سازمان‌های خانوادگی تمایلی به تغییر ندارند زیرا معتقدند این امر موجبات درگیری را فراهم کرده و هزینه‌ساز است، درنتیجه اصرار به سنتی ماندن دارند که چنین مسئله‌ای مسلماً با رکود و هزینه‌های ناشی از آن همراه است (Littunen, 2003). مدافعان این باور، وجود فرهنگ سنتی در سازمان‌های خانوادگی را علت تغییرگریزی آن‌ها می‌دانند. معمولاً سازمان‌های خانوادگی قدیمی باورها و روال‌های ریشه‌داری دارند که نوعی سنت فرهنگی را در آن‌ها ایجاد می‌کند (Erdogan, Rondi, & De Massis, 2020). این هسته سنتی ثابت (شامل عقاید، آیین‌ها، شیوه‌ها و میراث مشترک)، هویت سازمان خانوادگی و شیوه کار آن را شکل می‌دهد و راه را برای تداوم هموار کسب‌وکار در طول زمان باز کرده و نسل‌های بعدی را به پذیرش و اجرای آن ترغیب می‌کند (Lumpkin et al., 2008)؛ اما همین باورها به‌طور بالقوه می‌توانند محدودیتی اساسی برای تغییر به‌ویژه برای کسانی که وابستگی بالایی به سنت خود دارند ایجاد کنند (Rondi et al., 2019).

بر خلاف روایت فوق که فرهنگ دیرپای سنتی را مانع تغییر در سازمان خانوادگی می‌بیند، برخی دیگر اتفاقاً سازمان‌های خانوادگی را مهد فرهنگ کارآفرینانه، نوآوری و تغییرپذیری می‌دانند. در این نگرش معمولاً سازمان‌های خانوادگی با محوریت کارآفرینی معرفی می‌شوند؛ چراکه ماهیتاً با فرهنگ کارآفرینانه سرشته شده‌اند (Carsrud & Cucculelli, 2014). وجود چنین فرهنگی می‌تواند تغییرات را تسهیل و تسریع کند (Stavrou et al., 2005) زیرا تمایل سازمان برای ریسک‌پذیری و ایجاد تغییر با رفتار کارآفرینانه مرتبط است (Kellermanns & Eddleston, 2006).

بنابراین باید گفت نوع فرهنگ سازمان‌های خانوادگی نقش مهمی در تسهیل یا تخریب تغییرات سازمانی دارد. درواقع فرهنگ یک سازمان خانوادگی که یکی از نتایج دوگان هویتی خانواده-کسب‌وکار در چنین سازمان‌هایی است، همچون شمشیری دولبه و متناقض عمل می‌کند. از یک‌سو سنت فرهنگی می‌تواند نویدبخش ثبات و تعهد باشد ولی از سوی دیگر می‌تواند حرکات استراتژیک سازمان را محدود می‌کند (Nyberg & Jensen, 2009) چراکه استراتژی یک سازمان ریشه در فرهنگ آن دارد (Hall et al., 2001). بدین روی در کشاکش سنت و نوآوری کارآفرینانه، فرهنگ سازمان‌های خانوادگی موقعیتی منحصربه‌فرد و متفاوت از سایر سازمان‌ها دارد. چنانکه اشاره شد ناشی از حضور همزمان دو هویت خانوادگی و کسب‌وکاری در چنین سازمان‌هایی است. نکته مهم این است که هر دو روی این بحث برای

سازمان‌های خانوادگی بسیار مهم هستند، زیرا صرف پایبندی به سنت، منجر به از دست دادن رقابت‌پذیری می‌شود و دنبال کردن صرف نوآوری، میراث اصلی و متمایز سازمان را از بین می‌برد. بر همین اساس است که سنت و نوآوری معمولاً به‌عنوان دو مفهوم متضاد دیده می‌شوند و همزیستی آن‌ها متناقض به نظر می‌رسد (Shoham, 2011). بااین‌حال فرهنگ یکی از عرصه‌های تجلی چنین تضادها و تنش‌هایی در سازمان‌های خانوادگی است. البته باید گفت این سازمان‌ها مشحون از چنین تناقضات و تنش‌هایی هستند که در این مطالعه بحث فرهنگ به‌عنوان نمونه بررسی می‌شود. در واقع سازمان‌های خانوادگی حسب ماهیتی دوگانه‌ای که دارند (نوسان بین اهداف خانوادگی و تجاری) مستعد بروز چنین تناقضات، تضادها و تنش‌های منحصربه‌فردی هستند که از یک‌سو می‌توانند زمینه‌ساز و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها باشند و از سوی دیگر می‌توانند آن را محدود و عقیم کنند.

علاوه بر تناقضات و تنش‌های فوق که همچون بستر تسهیلگر یا بازدارنده تغییرات در سازمان‌های خانوادگی عمل می‌کنند، باید گفت سازمان‌های خانوادگی عموماً تغییرات سازمانی را در قالب موضوعات چالش‌برانگیز منحصربه‌فردی تجربه و مفهوم‌پردازی می‌کنند که لزوم مدیریت تغییر در آن‌ها را دوچندان می‌سازد. یکی از مهم‌ترین این موضوعات موضوع جانشینی است (Sharma et al., 2001). وارد (Ward, 2011) معتقد است یکی از دلایل اصلی شکست کسب‌وکارهای خانوادگی، اشتباهات در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. جانشینی در کسب‌وکار خانوادگی، فرآیند انتقال مدیریت و مالکیت کسب‌وکار به نسل بعدی اعضای خانواده یا به عبارتی دوره‌ای از تحول و گذار است که در خلال آن نقش‌ها، روابط و قدرت افراد در خانواده و کسب‌وکار دچار دگرگونی می‌شود. جانشینی نه‌تنها شامل انتقال رهبری و مالکیت است، بلکه انتقال ارزش‌ها و مأموریت کل تجارت خانوادگی را نیز به همراه دارد (Stamm & Lubinski, 2011). گفته می‌شود که پس از موضوع تأسیس سازمان که مشتمل بر «مسئولیت‌های جدید» زیادی است، جانشینی، حساس‌ترین و مخاطره‌آمیزترین زمان برای بقای سازمان‌های خانوادگی است (Le Breton-Miller et al., 2004)، به‌ویژه برای بنیان‌گذاران یا رهبران ارشد سازمان که اغلب به‌سختی می‌توانند از مدیریت کسب‌وکار کناره‌گیری کنند. مدیریت فرآیند جانشین‌پروری در سازمان‌های خانوادگی یک وظیفه چالش‌برانگیز است که تغییرات مهمی را به‌طور همزمان بر خانواده، مالکیت و ساختارهای مدیریتی خانواده تحمیل می‌کند (Bhasi et al., 2020; Chalus-Sauvannet et al., 2016) و نشان از لزوم مدیریت تغییر در این سازمان‌ها دارد.

یکی دیگر از چالش‌ها و موضوعات زمینه‌ساز تغییر در سازمان‌های خانوادگی موضوع استفاده از نیروهای خارج از خانواده است. سازمان‌های خانوادگی برای حفظ کنترل انحصاری بر کسب‌وکار معمولاً پست‌های مدیریتی مهم را با اعضای خانواده پر می‌کنند و علاقه‌مندند کنترل کسب‌وکار را به فرزندان خود منتقل کنند (Lee et al., 2003) بااین‌حال، با رشد کسب‌وکار، خانواده‌ها به‌ناچار با چالش کمبود افراد علاقه‌مند، بااستعداد و توانا مواجه خواهند شد. بنابراین، باید به دنبال منابعی خارجی باشند که بتوانند با ورود به کسب‌وکار، مهارت‌های متنوع خود را به کار بسته و سازمان را گسترش دهند (Su & Dou, 2013). درنتیجه به‌رغم اینکه این سازمان‌ها تلاش می‌کنند از افراد غیر خانواده استفاده نکنند ولی اغلب به دلایل مختلف مجاب می‌شوند که از متخصصین و نیروی کار بیرون از خانواده کمک بگیرند تا تعارضات و تنش‌ها را مهار کرده و دوام و بقای خود را تضمین کنند (Strike, 2012). این موضوع نیز همچون بحث جانشینی نشان می‌دهد که تجربه تغییر و مدیریت تغییرات در سازمان‌های خانوادگی متفاوت و منحصربه‌فرد است.

درمجموع مباحث فوق نشان از اهمیت و تفاوت مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی دارد. بااین‌حال، ماهیت منحصربه‌فرد این و دوگانه این سازمان‌ها و نوع خاص موضوعات تغییری که با آن‌ها مواجه‌اند، مستلزم فهمی متفاوت از مدیریت تغییر در این سازمان‌هاست که تا کنون کمتر موردتوجه قرار گرفته است. بر این اساس این مطالعه می‌کوشد نخست رویکردهای و نظرگاه‌های عمده‌ای که بحث تغییر سازمانی از منظر آن‌ها در سازمان‌های خانوادگی درک می‌شود را بر اساس مرور مطالعات پیشین شناسایی و معرفی کند و آنگاه بر اساس مرور مطالعات انجام‌شده عواملی که می‌توانند در این سازمان‌ها بازدارنده یا پیش‌برنده تغییرات سازمانی باشند را شناسایی کرده و ارائه دهد تا بدین ترتیب به مدیریت بهتر تغییرات سازمانی در این سازمان‌ها یاری رساند.

روش‌شناسی

مرور نظام‌مند بر خلاف مرور سنتی روایتی، تکرارپذیر و شفاف است و ساختار و رویکرد مدونی برای فرایند انتخاب و مرور پیشینه ارائه می‌دهد تا بدین ترتیب سوگیری مرور را کاهش دهد (Tranfield et al., 2003). برای انجام این مرور نظام‌مند بر اساس رویه و توصیه‌های مورد استفاده در برخی مقالات معتبر (نظیر Nguyen et al., 2018; Bakker, 2010; Kahkonen et al., 2021) و همچنین راهنمای ۲۴ گام مرور نظام‌مند (Muka et al., 2020) عمل شد.

مطابق راهنمای موکا و همکاران (۲۰۲۰)، گام اول تعیین پرسش‌های پژوهشی است که در این مطالعه ناظر بر دو پرسش اصلی است: «موضوع تغییر در سازمان‌های خانوادگی از منظر چه رویکردها و نظریه-هایی مفهوم‌پردازی شده است؟» و «عوامل پیش‌برنده و بازدارنده‌ی تغییر در سازمان‌های خانوادگی کدام‌اند؟» پس از تعیین پرسش‌ها، تیم چند نفره مرور تشکیل شد (گام ۲). جستجو و مرور ابتدایی پیشینه توسط نویسنده اول و دوم و رفع ابهامات و تصمیم‌گیری در خصوص مورد اختلاف دو نویسنده اول، با ارجاع به نویسنده سوم و بحث و گفتگو صورت گرفت. در گام بعد (گام ۳) راهبردهای جستجو مشخص شد (جدول ۱ را ببینید).

جدول (۱): کلیدواژگان جستجوی مقالات

Family firm, family firms, family business, family businesses, family organization, family organizations, family corporation, family corporations	change, changes, organizational changes, organization development

در قالب گام ۴ و پس از جستجوی پایگاه داده‌های فوق، معیارهای حذف و درج تعیین شدند (جدول ۲ را ببینید).

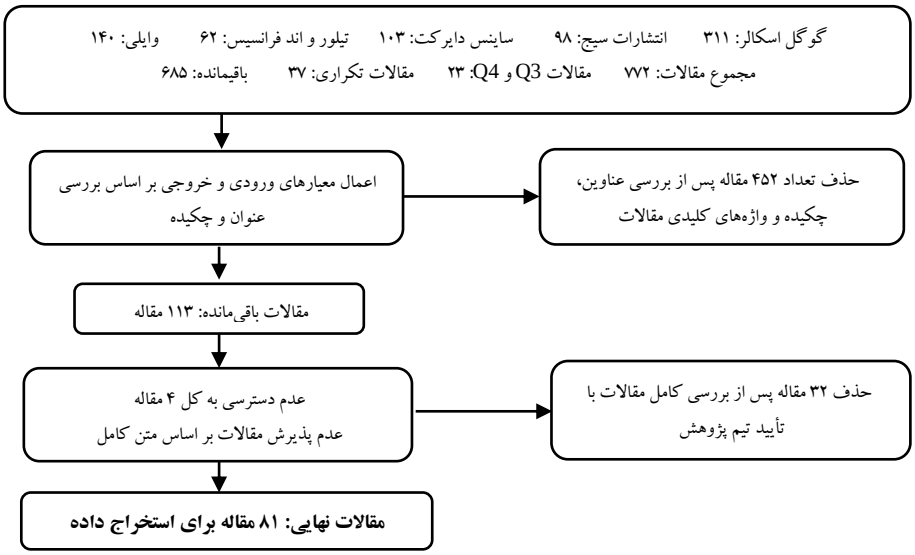
جدول (۲): معیارهای حذف و درج

معیارهای درج
• مقالات تجربی باشند. • مقالات مشخصاً در مورد تغییرات سازمانی در سازمان‌های خانوادگی انجام شده باشند. • مقالات در مجلات دارای داوری همتا و چارک اول یا دوم (Q1 و Q2) منتشر شده باشند. • مقالات به زبان انگلیسی و در بازه سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ منتشر شده باشند. • کلمات و یا عبارات جستجو در عنوان، چکیده و یا واژه‌های کلیدی مقالات دیده شوند. • مقالات صرفاً در مجلات چارک اول یا دوم منتشر شده باشند.
معیارهای حذف
• مقالات نظری، مروری و غیر تجربی باشند. • مقالات در مجلات چارک‌های سوم و چهارم منتشر شده باشند. • مقالاتی که امکان دسترسی به متن کامل آن‌ها وجود نداشته باشد. • مقالات تکراری که ناشی از جستجوی موازی در پایگاه داده‌ها باشند.

در قالب گام ۵، فرم استخراج داده در قالب فایل اکسل و متشکل از ستون‌های مرتبط با پرسش‌های مطالعه تشکیل شد. در گام ۶ رهنمود یا پروتکل مرور تنظیم شد تا سوگیری پژوهشگران کاهش یابد که علاوه بر الگوریتم جستجو، پایگاه داده‌های مدنظر و معیارهای حذف و درج، شامل فرایندها و کنترل‌هایی برای اطمینان از پایایی یابش و پالایش مقالات بود. در گام ۷ جستجو در پایگاه داده‌ها انجام شد. در این پژوهش، جستجو و شناسایی اولیه مقالات و مطالعات مرتبط در ۵ پایگاه اطلاعاتی الکترونیک (گوگل اسکالر، انتشارات سیج، ساینس دایرکت، تیلور اند فرانسیس و وایلی[1]) و با استفاده از راهبرد جستجوی مندرج در جدول ۱ انجام شد (نمودار ۱ را ببینید). جستجو در شهریورماه سال ۱۴۰۰ و صرفاً در میان منابع منتشره به زبان انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی صورت گرفت. مشخصات کتابشناختی مقالات حاصله برای پردازش در مراحل بعد مرور در نرم‌افزار مدیریت ارجاعات مندلی[2] ذخیره شدند (گام ۸). گام ۹ مشتمل بر حذف موارد تکراری بود (۳۷ مورد). در گام ۱۰ به مرور عنوان و چکیده مقالات پرداخته شد (توسط دو نویسنده نخست) و در واقع بر اساس فرایند پیش‌گفته (یعنی غربال اولیه توسط دو نویسنده اول و نهایی‌سازی موارد مورد اختلاف با ارجاع به نویسنده سوم و تشکیل جلسه) وارد مرحله غربال شدیم. در گام ۱۱ با مشخص شدن مقالات مناسب، کسب دسترسی و دریافت متن کامل مقالات منتخب صورت گرفت. در قالب گام‌های ۱۲ تا ۱۵ به اعمال معیارهای حذف و درج بر متن کامل مقالات پرداخته شد (در این مرحله پس از مرور متن کامل مقالات تعداد ۳۲ مقاله به سبب ناهمخوانی با معیارهای حذف و درج به‌اتفاق آرا و همچنین ۴ مقاله به سبب عدم‌دسترسی به متن کامل آن‌ها حذف شدند) و همچنین از طریق جستجو در پایگاه داده‌های دیگر از جامعیت جستجوی صورت گرفته و نهایی‌سازی منابع شناسایی شده اطمینان حاصل شد (نمودار ۱ را برای تعداد نهایی منابع شناسایی شده ببینید). درنهایت، مقالات باقیمانده به تعداد ۸۱ مقاله برای استخراج داده و تجزیه‌وتحلیل انتخاب شدند (مشخصات کتابشناختی مقالات در بخش منابع ارائه شده‌اند).

---

[1]. Google scholar, Sage pub, Science Direct, Tylor & Francis, Wiley
[2]. Mendeley



شکل (۱): نمودار روند انتخاب و غربال مقالات (بر اساس توصیه Liberati et al., 2009)

در قالب گام‌های ۱۶ تا ۱۹ داده‌های موجود در مقالات به‌منظور شناسایی و تعیین روش‌های تحلیل ممکن، همچنین ارزیابی نهایی مقالات و آماده‌سازی مقالات و داده‌ها برای تحلیل، در قالب فایل اکسل تعریف شده استخراج شدند. به‌منظور استخراج داده‌ها یک فایل اکسل با ستون‌های مرتبط با مشخصات عمومی و پرسش‌های پژوهش (عنوان، نویسنده/نویسندگان، سال، کشور، منبع و پایگاه اطلاعاتی، هدف، روش، چارچوب نظری، یافته‌ها، دلالت‌ها، محدودیت‌ها، عوامل پیش‌برنده، عوامل بازدارنده) تشکیل شد و اطلاعات مقالات در هر یک از ستون‌ها استخراج و درج شد و در طی فرایندی رفت و برگشتی بین پژوهشگران مورد مذاکره و توافق نهایی قرار گرفت. ازآنجاکه داده‌ها و روش‌های مقالات مرور شده ناهمگن بودند، ترکیب یافته‌ها در این مطالعه به‌صورت کیفی صورت گرفت (گام ۲۰). بدین منظور ۸۱ مقاله نهایی در نرم‌افزار اتلس[1] نسخه ۸ وارد شدند و از طریق کدگذاری و تحلیل مضمون، ذیل سه مضمون اصلی اطلاعات آن‌ها تجمیع و ترکیب شد: رویکرد یا نظریه مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر؛ عوامل

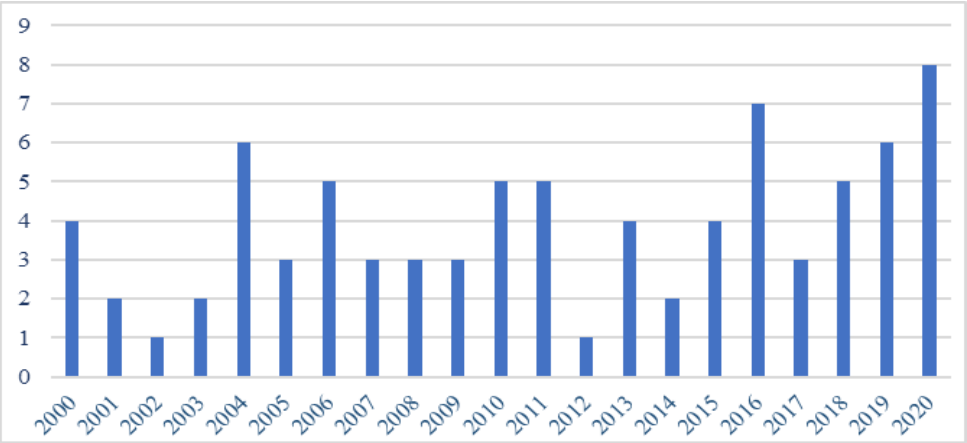
[1]. ATLAS.ti

پیش‌برنده؛ و عوامل بازدارنده. لازم به ذکر است به سبب امکان‌ناپذیری ترکیب کمی (فراتحلیل) که در گام ۲۰ مشخص شد، گام‌های ۲۱ تا ۲۳ مدل موکا و همکاران (۲۰۲۰) در این مطالعه قابل اعمال نبودند؛ و درنهایت در قالب گام ۲۴ به‌روزرسانی نهایی، تهیه گزارش و اقدام به انتشار گزارش پژوهش صورت گرفت.

یافته‌ها

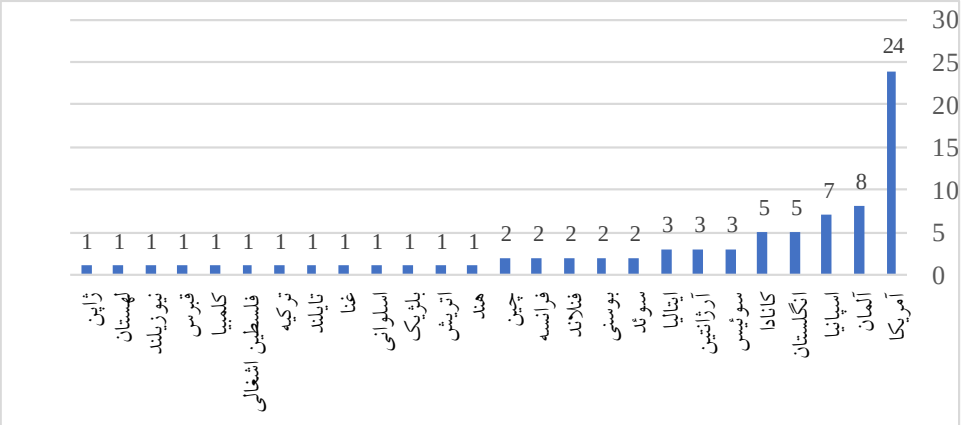
مشخصات عمومی مقالات

شکل ۱ فراوانی مطالعات را در بازه زمانی موردبررسی ارائه می‌دهد. این روند به‌طور کل نشان‌دهنده توجه فزاینده به موضوع تغییر در سازمان‌های خانوادگی در به‌ویژه ده سال اخیر است.



شکل (۱): فراوانی سال انتشار مقالات در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰

شکل ۲ بیانگر توزیع مقالات مرورشده بر مبنای کشور محل انجام پژوهش است. طبق این نمودار ایالات‌متحده بالاترین جایگاه را داشته و پس از آن، کشورهایی از اروپا و اسکاندیناوی به بیشترین میزان به این موضوع پرداخته‌اند و در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.



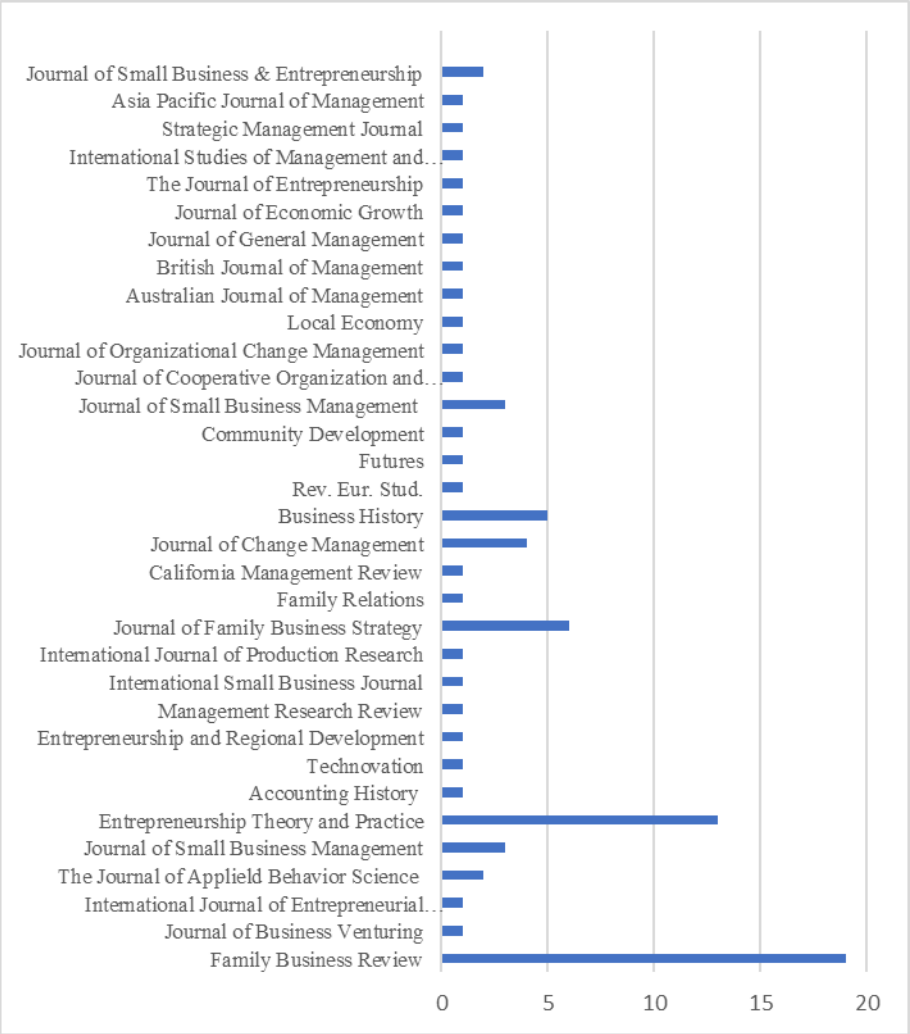
شکل (۲): توزیع مقالات از حیث کشورهای محل انجام پژوهش

شکل ۳ توزیع مقالات به تفکیک مجلات را نشان می‌دهد. مقالات مرور شده مجموعاً در ۳۸ مجله علمی معتبر به چاپ رسیده‌اند. تعداد ۱۹ مقاله، ۲۳ درصد از کل مقالات، در مجله Family Business Review، تعداد ۱۳ مقاله، ۱۶ درصد از کل مقالات، در مجله Entrepreneurship Theory and Practice و تعداد ۶ مقاله، ۷ درصد از کل مقالات، در مجله Journal of Family Business Strategy چاپ شده‌اند. بقیه مجلات هرکدام با سهم انتشار ۱ مقاله، یعنی کمتر از ۲ درصد از کل مقالات (حدود ۱.۶ درصد)، در یک جایگاه قرار دارند.

جدول ۳ نیز توزیع مقالات مرورشده از حیث طرح پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۳): توزیع مقالات مرور شده از حیث طرح پژوهش

ردیف	عنوان	تعداد	مقالات مرور شده
۱	کیفی	۳۵	[1] [5] [11] [12] [13] [16] [17] [21] [26] [28] [29] [33] [34] [39] [40] [41] [43] [46] [47] [48] [49] [51] [52] [55] [59] [62] [63] [65] [66] [67] [68] [72] [75] [80] [81]
۲	کمی	۱۹	[4] [7] [14] [20] [22] [27] [35] [36] [37] [38] [50] [58] [60] [61] [64] [71] [73] [77] [78]
۳	آمیخته	۱۳	[2] [15] [25] [30] [32] [42] [45] [53] [54] [69] [70] [76] [79]
۴	مطالعه موردی	۱۴	[3] [6] [8] [9] [10] [18] [19] [23] [24] [31] [44] [56] [57] [74]



شکل (۳): توزیع مقالات مرور شده بر اساس مجلات منتشرکننده مقالات

رویکردها و نظریه‌های مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی

هدف اصلی این مطالعه مروری پاسخگویی به دو پرسش اصلی بود. پرسش نخست این است که «موضوع تغییر در سازمان‌های خانوادگی از منظر چه رویکردها و نظریه‌هایی مفهوم‌پردازی شده است؟» بنابراین در این بخش ابتدا رویکردها و نظریه‌هایی که مقالات مرور شده از آن‌ها برای مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان-های خانوادگی استفاده کرده‌اند ارائه شده است (جدول ۴ را ببینید).

جدول (٤): رویکردها و نظریه‌های مورد استفاده در مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی

ردیف	رویکرد مفهوم‌پردازی تغییر: توضیحات
۱	**نظریه جانشینی**[1]: تضمین جانشینی بین‌نسلی روان یکی از ابعاد مهم مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی برای آماده‌سازی شرایط برای انتقال آرام و درست قدرت و مسئولیت‌ها از نسل قدیم به نسل جدید از طریق آگاهی‌آفرینی بین‌نسلی در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و فرصت‌های پیش‌رو است. پیشینیان باید به بهانه‌های مختلف از چشم‌اندازهای آینده برای جانشینان، چه باسابقه و مسن و چه جوان و آینده‌دار سخن بگویند تا هم انگیزه و علاقه‌مندی را برای ادامه کار حفظ کنند و هم به جانشینان جوان خود این امیدواری را بدهند که آینده درخشانی در سازمان در انتظارشان است. فرآیند جانشینی با چالش‌های زیادی ازجمله ایجاد تغییرات لازم و توانایی مقابله با موانع ناشی از تغییرات جانشین‌پروری، مسئله‌یابی و شناسایی چالش‌ها، همسوسازی استراتژی‌ها و تحلیل ریسک افراد کلیدی و موقعیت‌های شغلی حساس است. شماره مقالات: [۱] [۳] [۵] [۶] [۱۰] [۲۷] [۳۴] [۳۹] [۴۰] [۴۱-۴۷] [۶۳] [۶۴] [۷۱]
۲	**رویکرد کارآفرینانه**[2]: بسیاری از سازمان‌های خانوادگی سرشتی کارآفرینانه دارند. کارآفرینی، در تمام ابعاد سازمانی مطرح است و فرآیندی است متشکل از شبکه متغیری از روابط اجتماعی که می‌توانند رابطه کارآفرین و نوآور را با منابع و فرصت‌ها تسهیل کنند. سازمان‌های خانوادگی کارآفرین پتانسیل بالاتری برای اشتغال، رشد و سودآوری دارند. همچنین تمایل آن‌ها به ریسک‌پذیری و ایجاد تغییر در ارتباط مستقیم با رفتار کارآفرینانه قرار دارد. در واقع باید گفت نگرش کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه، پیشینه‌های حیاتی برای موفقیت و بقای سازمان‌های خانوادگی هستند. شماره مقالات: [۴] [۱۱] [۱۷] [۳۹] [۴۸-۵۱] [۵۳] [۵۴] [۶۱] [۶۲] [۶۸-۷۰] [۷۶]
۳	**نظریه کسب‌وکار خانواده پایدار**[3]: مطابق این نظریه، پایداری کسب‌وکار حاصل ترکیب عملکرد مناسب خانواده و موفقیت تجاری سازمان است؛ بنابراین سازمان خانوادگی کلیتی هدفمند در نظر گرفته می‌شود که به‌منظور دستیابی همزمان به اهداف تجاری و خانوادگی در تلاش است. در اینجا بین زنده ماندن (ماندن در کسب‌وکار در طول زمان) و پیشرفت (ایجاد تفاوت از نظر مالی و توسعه کارکنان در طول زمان) تفاوت وجود دارد. اگر سازمان‌های خانوادگی قصد دوام و پیشرفت داشته باشند، تغییر، رشد، تجدید و بازسازی استراتژیک در طول نسل-

[1]. Substitution Theory
[2]. Entrepreneurship theory
[3]. The Sustainable Family Business Theory (SFBT)

	های مختلف ضروری است؛ بنابراین در این نظریه برنامه مدیریت تغییر، به‌عنوان نقشه راهی در مسیر پایداری عمل می‌کند. شماره مقالات: [۷] [۱۹] [۲۰] [۲۹] [۳۱] [۳۲] [۳۳] [۵۲]
۴	**رویکرد فرهنگ‌سازمانی**[1]: فرهنگ در واقع تجلی شناخت افراد از سازمان است و می‌توان آن را کلیدی برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمانی در جهت بهبود عملکرد تلقی کرد. رویکرد فرهنگ‌سازمانی مرتبط با تغییرات لازم برای فعالیت موفق سازمان‌های خانوادگی در سطح میان‌فرهنگی و بین‌المللی است. در این میان لازمه ماندگاری سازمان خانوادگی سازگاری با تغییر است تا به‌رغم وجود موانع مهم فرهنگی، ازجمله زبان، ارزش‌ها، تاریخ، هنجارهای اجتماعی، آداب‌ورسوم، بتوانند روابط مؤثری را برقرار و حفظ کنند. شماره مقالات: [۱۴] [۲۶] [۳۵] [۶۷]
۵	**نظریه نمایندگی**[2]: این نظریه یکی از تمایزهای سازمان‌های خانوادگی و غیرخانوادگی را پایین بودن هزینه‌های نمایندگی در این سازمان‌ها به سبب جدا نبودن مالکیت و مدیریت می‌داند. ازآنجایی‌که مالکیت و مدیریت در این سازمان‌ها یکی است، مدیران از آزادی، فرصت و انگیزه برای پیگیری ابتکارات و تغییرات استراتژیک جسورانه‌ای برخوردار هستند که نویددهنده توسعه قابلیت‌های بلندمدت، افق‌های سرمایه‌گذاری، عملکرد و شهرت کسب‌وکاری هستند؛ اما از سوی دیگر جدا نبودن مالکیت و مدیریت می‌تواند به‌واسطه اتکای بیش‌ازحد به منابع قدیمی و عدم ارتباط با منابع خارجی (یا به‌طور خاص، فقدان سرمایه‌گذاری خارجی) سبب شود تا سازمان به‌جای توسعه قابلیت‌های جدید، از روال موجود خود استفاده کند و در برابر تغییر مقاومت کند. در اینجا بحث به‌کارگیری نیروی متخصص خارجی و تغییر در ساختار حاکمیتی-سرمایه سازمان خانوادگی ازجمله فرصت‌های تغییر پنداشته می‌شوند. شماره مقالات: [۱۸] [۲۱] [۳۶] [۵۸]
۶	**نظریه سازگاری سازمانی**[3]: نظریه سازگاری سازمانی گویای لزوم رابطه‌ای متناسب بین سازمان و اقتضائات محیط فعالیتش است که لازمه رشد و همچنین زمینه تغییر است. زمانی که ترکیبی از تغییرات اقتصادی و سیاسی باعث تغییر و تحول گسترده در زمینه رقابت می‌شود توان سازگاری سازمان‌ها مشخص می‌شود، یکی انعطاف‌پذیر و دیگری صلب. سازمان‌های خانوادگی برای نیل به هدف تغییر و تحول نیازمند ساختار انعطاف‌پذیر و سازگار هستند؛ بنابراین لازم است فرآیندهایی را برای ایجاد انطباق سازمانی ایجاد کنند. سازگاری برای تنظیم و ادغام تغییرات ناشی از محیط (درونی یا بیرونی) در سازمان‌های خانوادگی و همچنین برای حل مشکلات آن‌ها ضروری است.

1. Organizational Culture Approach
2. Representation/Agency Theory
3. Organizational Adaptation Theory

	شماره مقالات: [۱۶] [۲۵] [۳۰] [۸۱]
۷	**نظریه نهادی**[1]: بر خلاف رویکرد مبتنی بر منابع، نظریه نهادی مبتنی بر درون نیست و بیان می‌دارد که سازمان‌ها بر اساس پذیرش فشارهای محیطی به‌طور اجتماعی مشروعیت و بقا کسب می‌کنند. این نظریه، عملیات سازمان را در بعد استراتژیک و نهادی به‌عنوان پاسخ به فشارهای رقابتی و نهادی تشریح می‌کند و برای درک تأثیرات تعاملاتی بین کسب‌وکارها، مالکیت آن‌ها و همچنین درک چگونگی و چرایی ایجاد یا تغییر شیوه‌های حاکمیتی این سازمان‌ها در سطح کلان به کار گرفته شده است. طبق این نظریه کلید فهم تغییر در نهادینه شدن است؛ یعنی فشارهایی که شیوه‌های حاکمیت را شکل می‌دهد و مشروعیت می‌بخشد، به این معنی که کسب‌وکارهای خانوادگی تحت تأثیر قوانین و هنجارهای اجتماعی هستند و این فشارها تغییرات آن‌ها را توضیح می‌دهد. شماره مقالات: [۸] [۲۴] [۷۲] [۷۵]
۸	**نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی**[2]: این نظریه چگونگی اثرگذاری عوامل خانوادگی را بر ارزیابی و استفاده از فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های خانوادگی تبیین می‌کند. وجود اهداف ثروت اجتماعی-عاطفی باعث می‌شود که اعضای خانواده برای نمونه از کارآفرین خاصی حمایت کنند، زیرا حتی اگر هیچ مزیت اقتصادی واضحی نداشته باشد پاداش اجتماعی-عاطفی برای خانواده دارد. برخی اولویت‌های ثروت اجتماعی-عاطفی، گسترش و حفظ کنترل و نفوذ خانواده، تعیین هویت اعضای خانواده با سازمان، حفظ پیوندهای اجتماعی الزام‌آور بین اعضا، دلبستگی عاطفی اعضا و جانشینی سلسله‌ای است. این اولویت‌ها می‌توانند فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی تغییرات سازمانی در سازمان‌های خانوادگی می‌گذارند. برای نمونه، تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از نتایج مفهوم ثروت اجتماعی-عاطفی، از عوامل کلیدی و جوهره اصلی در تضمین بقا، رشد، سودآوری و پایداری در سازمان‌های خانوادگی در نظر گرفته می‌شود. به‌طور کل، ازآنجایی‌که کسب‌وکارهای خانوادگی نه‌تنها به بازده مالی، بلکه به اهداف غیرمالی (ثروت عاطفی-اجتماعی) توجه دارند، معمولاً محافظه‌کارانه عمل کنند و از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک منجر به تغییر که به کنترل خانواده در تجارت آسیب می‌زند یا ممکن است نتایج غیرمنتظره زیادی داشته باشد، اجتناب می‌کنند. شماره مقالات: [۷۳] [۷۴] [۷۷] [۷۸]
۹	**نظریه نوآوری**[3]: ماهیت نوآوری، ایجاد تغییر در محصولات یا خدمات و یا روش خلق و عرضه آن‌ها، با هدف پاسخگویی به بازارهای جدید و نیازهای متغیر مشتریان است. تمایل به تغییر ارتباط وسیعی با نوآوری دارد. از این

[1]. Institutional Theory
[2]. Socioemotional Wealth (SEW)
[3]. Innovation Theory

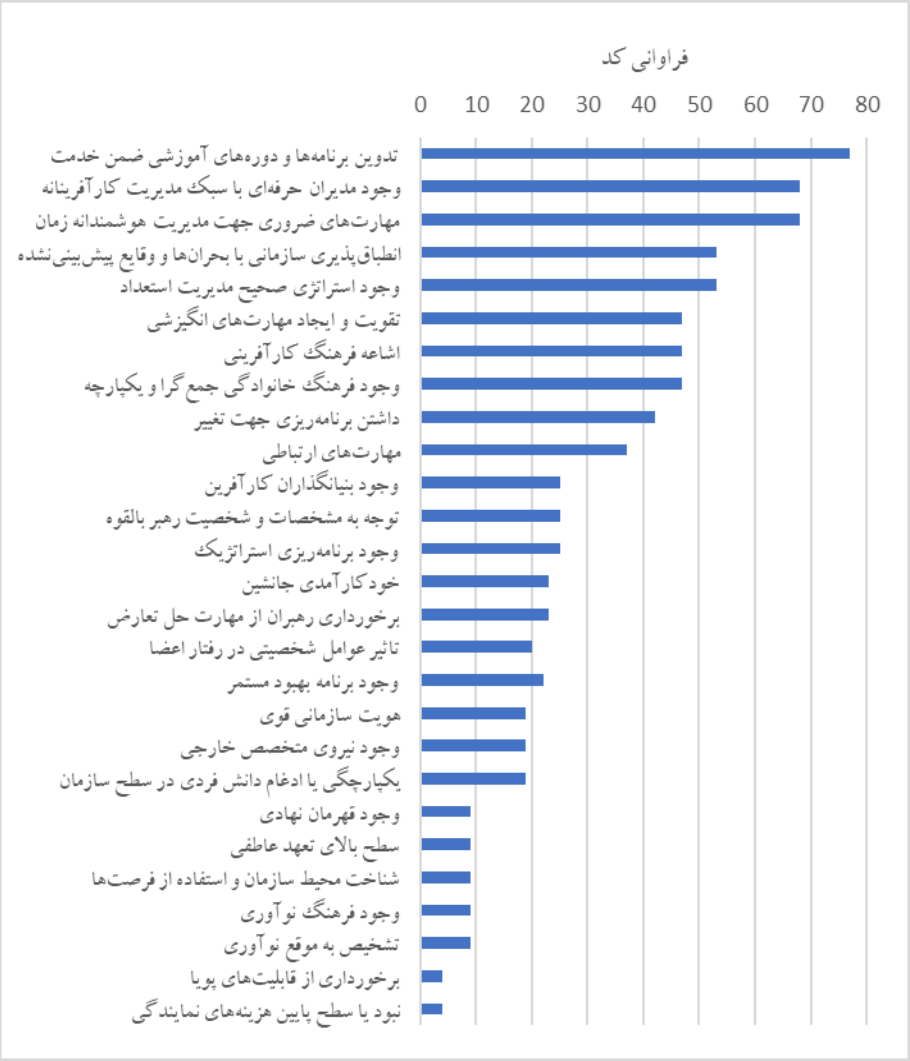
	منظر ضرورت ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان‌های خانوادگی محرز است و مدیران این سازمان‌ها باید آگاه باشند که بقا و دوام آن‌ها وابسته به تغییر و نوآوری است چراکه هر سازمان مانند موجود زنده‌ای است که تنها زمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که توانایی تغییرپذیری و سازگاری با محیط را داشته باشد در غیر این صورت دچار افول می‌شود. شماره مقالات: [۹] [۵۹]
۱۰	**دیدگاه مبتنی بر منابع**[1]: مطابق این نظریه سازمان انباشته از منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و لذا اینها مبنای شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، قدرت‌ها و ضعف‌ها و در واقع، مسیر حرکت و تغییرات استراتژیک سازمان هستند. این نظریه درک بهتری از عملکرد سازمان‌ها در اقتصادهای مبتنی بر بازار ارائه می‌دهد. در اینجا مزیت رقابتی سازمان‌ها ماحصل شناسایی و نحوه به‌کارگیری منابع درونی‌شان است. در این نگاه، استراتژی درست به معنای تجمیع منابع تخصصی و بهره‌برداری از آن‌ها برای سازگار ساختن این منابع با فرصت‌های بازار است؛ بنابراین مدیران سازمان‌های خانوادگی در اقتصادهای در حال رشد با در نظر گرفتن این منابع می‌توانند در مورد جهت و سرعت تغییر در سازمان‌ها تصمیم درست گرفته و ایجاد ارزش کنند. شماره مقالات: [۲] [۳۷]

پرسش دیگر مدنظر این مطالعه این بود که «عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی کدام‌اند؟». بدین منظور مقالات مرورشده مورد تحلیل مضمونی و کدگذاری قرار گرفتند که نتیجه این فرایند را در قالب دو نمودار ۲ و ۳ مشاهده می‌کنید. فراوانی کدها نشان‌دهنده میزان تکرار آن‌ها در مقالات است.

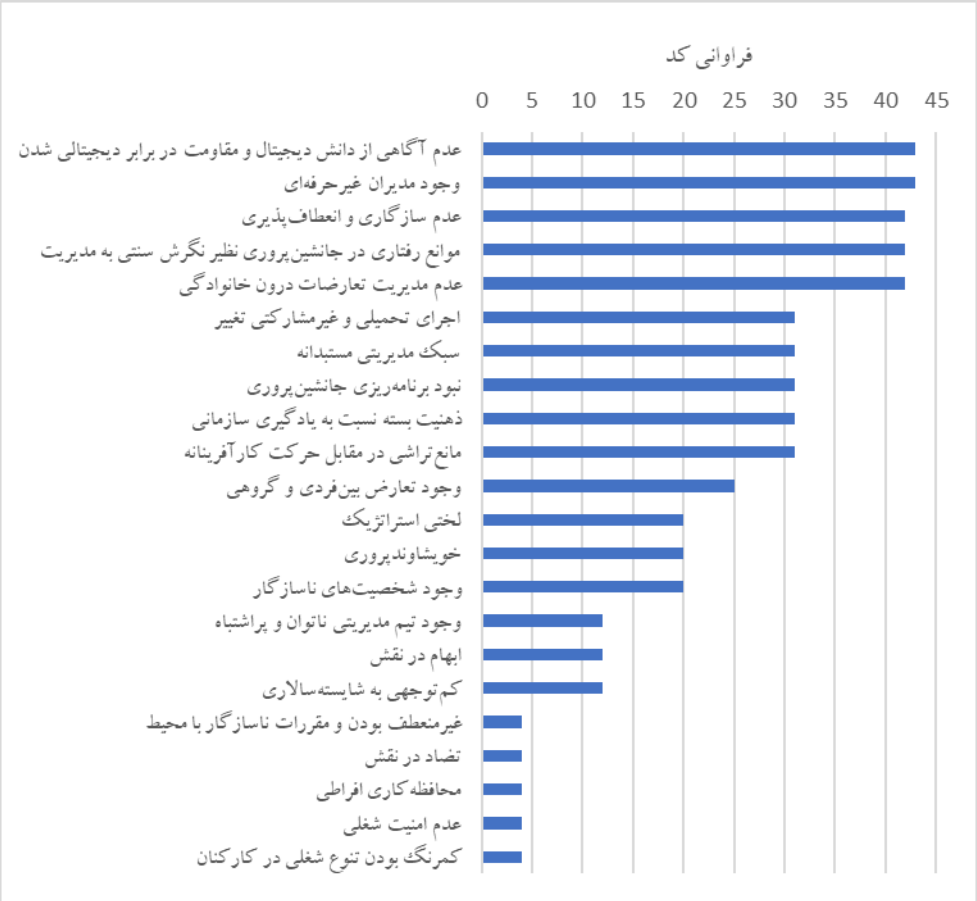
عوامل پیش‌برنده و بازدارنده فوق را می‌توان در قالب پنج دسته قابلیت یا عامل کلان زوجی که در جدول ۵ ارائه شده‌اند دسته‌بندی و ترکیب کرد. در واقع جدول ۵ نشان می‌دهد پنج عامل اصلی یا قابلیت در سازمان‌های خانوادگی وجود دارند که عملکرد مثبت در زمینه آن‌ها به معنای پیش‌برندگی تغییر و عملکرد ضعیف در خصوص آن‌ها معادل بازدارندگی تغییر در این سازمان‌ها خواهد بود.

---

[1]. Resource-Based View (RBV)



نمودار (۲). عوامل پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی



نمودار (۳). عوامل بازدارنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی

جدول (۵): دسته‌بندی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی

بازدارنده	عامل	پیش‌برنده
• عدم آگاهی از دانش دیجیتال و مقاومت در برابر دیجیتالی شدن • لختی استراتژیک • عدم سازگاری و انعطاف‌پذیری • غیرمنعطف بودن و مقررات ناسازگار با محیط • محافظه‌کاری افراطی • ذهنیت بسته نسبت به یادگیری	**قابلیت انطباقی**	• انطباق‌پذیری سازمانی با بحران‌ها و وقایع پیش‌بینی‌نشده • اشاعه فرهنگ کارآفرینی • شناخت محیط سازمان و استفاده از فرصت‌ها • وجود فرهنگ نوآوری • تشخیص به‌موقع نوآوری • برخورداری از قابلیت‌های پویا

سازمانی • مانع‌تراشی در مقابل حرکت کارآفرینانه		• وجود برنامه‌ریزی استراتژیک • وجود برنامه بهبود مستمر
• کمرنگ بودن تنوع شغلی در کارکنان • عدم امنیت شغلی • ابهام در نقش • عدم مدیریت تعارضات درون خانوادگی • تضاد در نقش • وجود شخصیت‌های ناسازگار • وجود تعارض بین‌فردی و گروهی	**قابلیت سرمایه انسانی**	• تدوین برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت • مهارت‌های ارتباطی • برخورداری رهبران از مهارت حل تعارض • تأثیر عوامل شخصیتی در رفتار اعضا • هویت‌سازمانی قوی • مهارت‌های ضروری جهت مدیریت هوشمندانه زمان • تقویت و ایجاد مهارت‌های انگیزشی • وجود نیروی متخصص خارجی • یکپارچگی یا ادغام دانش فردی در سطح سازمان • سطح بالای تعهد عاطفی
• خویشاوندپروری • موانع رفتاری در جانشین‌پروری نظیر نگرش سنتی به مدیریت • نبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری • کم‌توجهی به شایسته‌سالاری	**قابلیت گذار نسلی**	• وجود استراتژی صحیح مدیریت استعداد • توجه به مشخصات و شخصیت رهبر بالقوه • خودکارآمدی جانشین
• وجود تیم مدیریتی ناتوان و پراشتباه • وجود مدیران غیرحرفه‌ای	**قابلیت مدیر/ان**	• وجود مدیران حرفه‌ای با سبک مدیریت کارآفرینانه • وجود بنیان‌گذاران کارآفرین • وجود قهرمان نهادی • نبود یا سطح پایین هزینه‌های نمایندگی
• اجرای تحمیلی و غیرمشارکتی تغییر • سبک مدیریتی مستبدانه	**قابلیت مدیریت تغییر**	• داشتن برنامه‌ریزی جهت تغییر • وجود فرهنگ خانوادگی جمع‌گرا و یکپارچه

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش برای نیل به پاسخ و ارائه پیشنهادهایی به دو سؤال مهم انجام شد. این سؤالات در پی استخراج رویکردها و نظریه‌های به‌کاررفته در مفهوم‌پردازی تغییر و عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی بودند. هدف مطالعه جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته و ارائه تصویری کلی از موضوع تغییر و تحول در سازمان‌های خانوادگی بود. برای این هدف، بر اساس رویه‌های مرور نظام‌مند، جستجوی مقالات مرتبط بر اساس ترکیب کلیدواژگان در ۵ پایگاه داده انجام شد و پس از چندین مرحله غربال‌گری نهایتاً ۸۱ مقاله وارد فرایند استخراج و ترکیب داده شدند.

یکی از یافته‌های جالب‌توجه این مطالعه، رویکردها و نظریه‌هایی است که برای مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی بکار گرفته شده‌اند. مرور مقالات نشان می‌دهد تغییر در سازمان‌های خانوادگی عمدتاً پیرامون پنج منظر اصلی مفهوم‌پردازی شده است: جانشینی، کارآفرینی، پایداری کسب‌وکار پایدار، ثروت اجتماعی-عاطفی و فرهنگ‌سازمانی.

جانشینی یکی از کانون‌های اصلی مطالعات بود که تغییر سازمانی در سازمان‌های خانوادگی حول آن مفهوم‌پردازی شده است. قریب به‌اتفاق مقالات مرور شده پیرامون جانشینی، برنامه‌ریزی جانشینی، نحوه انتقال نسلی، استعدادیابی در این سازمان‌ها و بکار گماردن افراد شایسته برای رهبری به موضوع تغییر پرداخته‌اند. موضوع جانشینی همچنین با طیف وسیعی از موضوعات مرتبط با منابع انسانی در سازمان‌های خانوادگی ارتباط دارد: رهبری، خویشاوندپروری، برنامه‌ریزی جانشینی، به‌کارگیری افراد خارج از خانواده و نظایر اینها که هر یک چالش منحصربه‌فردی در مدیریت تغییرات در این سازمان‌ها محسوب می‌شوند. حسب اهمیت موضوع جانشینی، بدیهی است یکی از برنامه‌ها و چالش‌های اساسی تغییر در این سازمان‌ها برنامه‌ریزی جانشینی و جانشین‌پروری بوده است تا بدین ترتیب یک سازمان خانوادگی بتواند در طول نسل‌های متمادی تداوم یابد؛ بنابراین یکی از چالش‌های موجود و شکاف‌های نظری که پژوهش‌های آتی می‌توانند روی آن سرمایه‌گذاری کنند نحوه تدوین و اجرای برنامه‌های جانشینی، جانشین‌پروری و سبک-های رهبری در سازمان‌های خانوادگی است. در حوزه عوامل بازدارنده و پیشبرنده تغییر نیز همین مضمون قابل‌مشاهده است: وجود برنامه جانشین‌پروری و توجه به ویژگی‌های رهبران بالقوه جزء عوامل پیشبرنده و در سوی مقابل، نبود آن و وجود مدیریت مستمر و مستبدانه بازدارنده تغییرات است. این موضوع در قالب قابلیت گذار نسلی در این پژوهش به تصویر کشیده شده است، بدین معنا که تغییر سازمانی موفق در سازمان‌های خانوادگی مستلزم ایجاد قابلیت گذر نسلی بر اساس چرخه‌های صحیح جانشینی و مدیریت استعداد است.

یکی دیگر از کانون‌ها و رویکردهای اصلی، موضوع کارآفرینی است. کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینی یکی از ویژگی‌های برجسته و متمایز سازمان‌های خانوادگی است که وجهه نوآورانه و پیش-رونده آن‌ها را به تصویر می‌کشد. نقش کارآفرین در سازمان‌های خانوادگی، تخریب و تغییر وضع موجود از طریق نوآوری است که به اشکال مختلف مانند خلق محصول جدید، ایجاد بازار جدید و غیره صورت می‌پذیرد. در حقیقت، کارآفرینی از منابع اصلی تغییر در این سازمان‌هاست که در مقالات مرور شده با موضوعاتی همچون بنیان‌گذار کارآفرین، فرهنگ کارآفرینی و نوآوری پیوند خورده است. سازمان‌های خانوادگی معمولاً با روحیه‌ای کارآفرینانه و توسط یک یا چند کارآفرین شکل می‌گیرند؛ اما مشخص نیست این روحیه کارآفرینانه فردی تبدیل به فرهنگی سازمانی شود یا منجر به شکل‌گیری رهبری مستبد در این سازمان‌ها شود. لذا یکی دیگر از چالش‌ها و شکاف‌های موجود در پیشینه است که تحت چه شرایطی روحیه کارآفرینانه تبدیل به سرمایه یا پادسرمایه یک سازمان خانوادگی می‌شود. همین مضمون در قالب عوامل پیشبرنده و بازدارنده تغییر نیز به چشم می‌خورد: وجود مدیران یا بنیان‌گذار کارآفرین و همچنین فرهنگ کارآفرینانه از عوامل پیشبرنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی هستند درصورتی‌که وجود موانع در مقابل رفتارهای کارآفرینانه نمود بازدارندگی از تغییرات در این سازمان‌هاست. این موضوع خود را در قالب قابلیت‌های انطباقی سازمان‌های خانوادگی و قابلیت‌های شخصی مدیر/ان آن‌ها نشان می‌دهد. در واقع شکل‌گیری چنین فرهنگ و روحیه‌ای یکی از زمینه‌های اصلی پیش‌برد موفق تغییرات در سازمان‌های خانوادگی است.

کانون اصلی دیگر، توجه به پایداری کسب‌وکار خانوادگی به معنای لزوم توجه توأمان به ملاحظات کسب‌وکاری و روابط خانوادگی و در سطح وسیع‌تر، توجه همزمان به مباحث اجتماعی-خانوادگی در کنار مباحث کسب‌وکاری در این سازمان‌هاست؛ به‌عبارت‌دیگر، توان ایجاد تعادل مناسب میان این دو نوع هویت خود یکی از کانون‌های اصلی تغییرآفرین در این سازمان‌ها است؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین نگرانی‌ها و چالش‌های اصلی کسب‌وکارهای خانوادگی، برنامه‌ریزی دقیق و ارائه الگوی مناسب جهت پایداری آن‌ها و کمک به رشد کل اقتصاد خانواده و جامعه است. دستیابی به پایداری مستلزم توجه به اهداف بلندمدت و برقراری ارتباط با مشتریان و طیف گسترده‌ای از سایر ذینفعان است. فعالیت‌های پایدار اغلب نیازمند تغییر ساختار سازمان به‌منظور تعیین تکلیف منابع قبلی و کسب منابع جدید و بهره‌برداری و ترکیب این منابع هستند. ولی بعضاً اعضای خانواده ممکن است دارای علائق عاطفی به حفظ سنتی منابع تحت مالکیت خانواده باشند. این پیوندهای عاطفی می‌توانند احتمال تغییر ساختاری را

کاهش دهند که برای بهره‌برداری از فعالیت‌های جدید از قبیل پایداری الزامی هستند. پیوندهای عاطفی با منابع کنونی همچنین می‌تواند باعث کاهش تمایل سازمان‌های خانوادگی برای بهره‌برداری از فناوری‌های جدیدی باشد که برای رسیدن به پایداری ضروری هستند. مقالات مرورشده نشان می‌دهند انتخاب جانشین جوان و پر انرژی، به کارگیری و استخدام کارکنان واجد شرایط در پست‌های مختلف مدیریتی، تشویق فرزندان در مشارکت و توسعه، شفافیت و اعتماد در سیستم مالی، عدم تبعیض، ایجاد فرصت‌های آموزشی مازاد برای کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری نقش حیاتی در پایداری کسب‌وکارهای خانوادگی دارد. بدین روی یکی دیگر از حوزه‌های پژوهشی مهمی که در مقالات مرور شده مغفول مانده و می‌تواند موردتوجه پژوهش‌های آتی باشد، حکمرانی شرکتی و مدیریت ذینفعان در سازمان‌های خانوادگی است؛ به‌نحوی‌که ساختار تصمیم‌گیری و ارزش‌آفرینی این سازمان‌ها منجر به پایداری بیشتر شود.

همسو با بحث پایداری، یکی از نظریه‌هایی که مشخصاً برای تبیین فعالیت سازمان‌های خانوادگی ارائه شده است و منظر دیگری برای مفهوم‌پردازی تغییر در این سازمان‌ها بوده است، نظریه ثروت اجتماعی-عاطفی است. این نظریه در واقع اثرات هویت دوگانه (کسب‌وکار و خانواده) را بر تصمیمات و رفتار این سازمان‌ها تبیین می‌کند. وجود اهداف دوگانه ثروت اجتماعی-عاطفی باعث می‌شود که صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی چه‌بسا از انواعی از کارآفرینی حمایت کنند که حتی هیچ مزیت اقتصادی واضحی دربر ندارند اما باور دارند برای تحکیم یا حفاظت از ارزش‌های خانوادگی‌شان مؤثر است. درنتیجه، چه‌بسا ایشان فرصت‌های سازمان در فعالیت‌های کارآفرینانه را رها کرده تا خطرات کمتری را متحمل شوند. در سوی دیگر ماجرا نیز مدیران این سازمان‌ها باید انتظار مقاومت بالایی در برابر تغییر را داشته باشند چراکه احساسات و عواطف مربوط به تغییر در سازمان‌های خانوادگی شدید است. پیشنهاد مطالعات مرورشده برای غلبه بر این معضل، حمایت از تبادل باز و مشارکتی اطلاعات در همه سطوح است چراکه مشارکت یکی از محبوب‌ترین روش‌ها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات در سازمان‌ها است. ازآنجاکه نظریه ثروت عاطفی-اجتماعی مشخصاً حاصل پژوهش در سازمان‌های خانوادگی است، باید گفت این نظریه سهم مهمی در تبیین رفتار متمایز سازمان‌های خانوادگی داشته است و کماکان مسیر مطلوبی برای هدایت پژوهش‌های آتی محسوب می‌شود.

آخرین کانون عمده‌ای که در مفهوم‌پردازی تغییر موردنظر مقالات بوده، فرهنگ‌سازمانی خاص سازمان‌های خانوادگی است، به معنای مجموعه‌ای از باورهای مشترک که بر اندیشه و رفتار اعضا سازمان

اثر می‌گذارد. فرهنگ قوی، بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و احتمال مقاومت آن‌ها در برابر تغییرات سازمانی را کاهش می‌دهد. سازمان‌های خانوادگی جهت سازگار شدن با محیط و اتخاذ تغییرات مجبور به پذیرش ملاحظاتی در اتخاذ شیوه‌های تغییر، فرهنگ‌سازمانی و ساختارهای درونی و بیرونی خود هستند. لذا خروج از وضعیت فعلی و حرکت به سمت کسب مزیت‌های رقابتی بیشتر، مستلزم تغییر نگرش از روش‌های سنتی به روش‌های نوین و متکی بر نگرش مبتنی بر تغییر مدیران و توجه به ساختار فرهنگی حاکم است. بنابراین استفاده از شیوه‌های خلاقانه و ایده‌های جدید مبتنی بر فرهنگ در رویکرد تغییر سازمانی می‌تواند به عملکرد موفق سازمان‌ها کمک کند. اهمیت فرهنگ‌سازمانی ازآنجا بیشتر روشن می‌شود که تنها با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به‌تدریج الگوهای تعامل بین افراد در سازمان را تغییر داده و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره گیرد. ازاین‌رو سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند. بدین روی تعاملات میان مدیریت دانش و تغییر فرهنگ در سازمان‌های خانوادگی یکی دیگر از حوزه‌هایی است که پژوهشگران آتی می‌توانند روی آن تمرکز کنند.

همچنین چنانکه گفته شد عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی نیز که در مقالات مرورشده تکرار بیشتری داشتند دور از موضوعات و کانون‌های اصلی فوق نیستند. در واقع با دسته‌بندی و ترکیب نظریات/رویکردهای به مفهوم‌پردازی تغییر در سازمان‌های خانوادگی و همچنین دسته‌بندی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده تغییر در این سازمان‌ها، این مطالعه مسیر را برای طراحی و ارائه یک مدل مدیریت تغییر در سازمان‌های خانوادگی فراهم کرده است. در واقع بر اساس جدول ۵ می‌توان کلیه این عوامل بازدارنده و پیش‌برنده را به‌صورت زوجی حول پنج قابلیت انطباقی، سرمایه انسانی، گذار نسلی، مدیر/ان و مدیریت تغییر دسته‌بندی کرد. این بدان معناست که آن دسته عواملی که به ایجاد این پنج قابلیت کمک می‌کنند عوامل پیش‌برنده و آن‌هایی این قابلیت‌ها را تضعیف می‌کنند عوامل بازدارنده تغییر در این سازمان‌ها محسوب می‌شوند. لذا مطالعات آتی می‌توانند بر اساس این دسته‌بندی در خصوص چگونگی سنجش و بالغ‌سازی این قابلیت‌ها در سازمان‌های خانوادگی دست به پژوهش بزنند و مدلی برای پیشبرد و مدیریت موفق تغییرات در سازمان‌های خانوادگی ارائه دهند.

همچنین بررسی مجزای عوامل بازدارنده و پیش‌برنده نیز از اهمیت برخوردار است. برای نمونه از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده تغییر در سازمان‌های خانوادگی وجود فرهنگ کارآفرینی و رهبر و بنیان‌گذار کارآفرین است. همچنین وجود جانشین مناسب و نیروی متخصص خارج از خانواده نیز از عوامل پیش-

برنده تغییر هستند. این بدان معناست که تغییر در سازمان‌های خانوادگی عمدتاً یا از طریق یک عامل درونی، یعنی فرهنگ کارآفرینی، یا از طریق عاملی بیرونی، یعنی حضور متخصصان خارج از خانواده در سازمان، رقم می‌خورد. این دو مورد در واقع دو استراتژی اصلی برای تسهیل تغییر در سازمان‌های خانوادگی را نشان می‌دهند که توسط مدیران یا مشاوران تغییر قابل استفاده است. در میان عوامل بازدارنده نیز همین الگو مشاهده می‌شود. وجود مدیران غیرحرفه‌ای، نگرش سنتی به اداره سازمان و خویشاوندپروری ازجمله عوامل بازدارنده مهم بوده‌اند. این بدان معناست که فرهنگ‌سازمانی یک سازمان خانوادگی اگر به‌صورت هنجارهای ضد تغییر نظیر خویشاوندپروری یا رهبری مستبدانه نهادینه شود، یکی از بزرگ‌ترین موانع تغییرات خواهد بود. در چنین حالتی مدیران یا مشاوران تغییر می‌توانند با انجام مداخله‌های فرهنگی نظیر برگزاری نشست‌های رویاروی سازمانی، زمینه‌ساز تسهیل تغییرات در این سازمان‌ها باشند؛ بنابراین به مالکان و مدیران سازمان‌های خانوادگی توصیه می‌شود با توجه به رویکردها و مضامین شناسایی شده در مطالعات، زمینه تغییرات مثبت را در سازمان خود به وجود آورده و برای آن برنامه‌ریزی کنند. بدین منظور ایشان می‌توانند با کاستن از عوامل بازدارنده شناسایی شده و افزودن و تقویت عوامل پیش‌برنده تغییر این زمینه‌سازی را انجام دهند تا در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات قرین توفیق باشند.

References

Abiodun, O. A.; Agbaeze, E. K.; Adeleke, B. S.; Ghasi, N. C., & Ude, A. O. (2019). Do leadership roles affect survivability of family businesses in developing economies? *International Journal of Entrepreneurship*, *23*(2), 1-10.

Antheaume, N.; Robic, P., & Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Business History*, *55*(6), 942-962.

Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4), 466-486.

Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: a model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(1), 42-66.

Bennedsen, M.; Nielsen, K. M.; Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, *122*(2), 647-691.

Bernhard, F., & Labaki, R. (2021). Moral emotions in family businesses: exploring vicarious guilt of the next generation. *Family Business Review*, *34*(2), 193-212.

Berrone, P.; Cruz, C., & Gómez- Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*(3), 258–279.

Bhasi, M.; Renuka, V. V., & Rajkumar, S. (2020). A study of factors affecting inheritance success in family businesses in Kerala. *International Journal of Family Business and Regional Development*, *1*(1), 62-80.

Carsrud, A., & Cucculelli, M. (2014). Family firms, entrepreneurship, and economic development. *Journal of Small Business Management*, *52*(2), 189-191.

Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, *21*(1), 31-50.

Chalus-Sauvannet, M. C.; Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: when children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 714-731.

Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*, *28*(5), 1–18.

Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, *21*(2), 169–181.

Chrisman, J. J.; Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(5), 555-575.

Colli, A.; Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National determinants of family firm development? family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise & Society*, *4*(1), 28-64.

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy. *Futures*, *75*, 92-103.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

Erdogan, I.; Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: a family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *44*(1), 20-54

Flynn, J., & Duesing, R. J. (2020). Toward developing an applied framework to help foster success in generational transition of family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *32*(3), 287-308.

Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, *13*(3), 239-250.

Giner, B., & Ruiz, A. (2020). Family entrepreneurial orientation as a driver of longevity in family firms: a historic analysis of the ennobled Trenor family and Trenor y Cía. *Business History*, 1-32.

Hall, A.; Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, *14*(3), 193-208.

Handler, W. C. (1989). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, *7*(2), 133-159.

Hatum, A.; Pettigrew, A., & Michelini, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, *10*(3), 257-274.

Herriau, C., & Touchais, L. (2015). The role of control systems in the process of change: application to a family business succession. *Journal of Change Management*, *15*(1), 19-42.

Kähkönen, T.; Blomqvist, K.; Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: a systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, *130*, 98-109.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(3), 209–228.

King, D. R.; Meglio, O.; Gomez-Mejia, L.; Bauer, F., & De Massis, A. (2022). Family business restructuring: a review and research agenda. *Journal of Management Studies*, *59*(1), 197-235.

Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: how family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, *19*(1), 26-36.

Le Breton–Miller, I.; Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 305-328.

Lee, D. S.; Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, *28*, 657-666.

Ling, Y.; Lubatkin, M., & Schulze, B. (2002). Altruism, utility functions and agency problems at family firm. In C.S. Galbraith (Eds.), Volume 3*: Strategies and organizations in transition*: 171–188.

Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—a comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *16*(3), 183-197.

Lumpkin, G. T.; Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, *21*(2), 127–138.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 166-181.

Muka, T.; Glisic, M.; Milic, J.; Verhoog, S.; Bohlius, J.; Bramer, W.; ... & Franco, O. H. (2020). A 24-step guide on how to design, conduct, and successfully publish a systematic review and meta-analysis in medical research. *European journal of epidemiology*, *35*, 49-60.

Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western european countries. *Family Business Review*, *16*(4), 269-281.

Nguyen, D. H.; de Leeuw, S., & Dullaert, W. E. (2018). Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 255-276.

Nyberg, R. S.; & Jensen, T. C. (2009). Honoring the Kun Lun way: cross-cultural organization development consulting to a hospitality company in datong, China. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *45*(2), 305-337.

Rondi, E.; De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: a typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(4), 100236.

Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *25*(3), 17-35.

Shoham, H. (2011). Rethinking tradition: From ontological reality to assigned temporal meaning. *European Journal of Sociology*, *52*(02), 313–340.

Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—a critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 117-127.

Stavrou, E. T.; Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, *43*(2), 187-206.

Strike, V. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25, 156-177.

Su, E. & Dou, J. (2013). How does knowledge sharing among advisors from different disciplines affect the quality of the services provided to the family business client? an investigation from the family business advisor's perspective. *Family Business Review*, 26(3): 256–270.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review*, *9*(2), 199 – 208.

Tranfield, D.; Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207-222.

Vago, M. (2004). Integrated Change Management: challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, *17*(1), 71-80.

Van Gils, A.; Dibrell, C.; Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, *27*(3), 193-205

Wang, D.; Ma, G.; Song, X., & Liu, Y. (2016). Political connection and business transformation in family firms: evidence from China. *Journal of Family Business Strategy*, *7*(2), 117-130.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Palgrave Macmilalan, New York.

Yew, J. L. K. (2020). Tacit knowledge and generational change: the China factor, enterprise development and Malaysian Chinese family SMEs in traditional food production. *China Report*, *56*(1), 103-128.

مقالات مرور شده

[1] Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, *13*(3), 239-250.

[2] Manikutty, S. (2000). Family business groups in India: a resource-based view of the emerging trends. *Family Business Review*, *13*(4), 279-292.

[3] Martínez, J. E.; Baez, R. K., & Salinas, F. P. (2000). Virutex-ilko sa. *Journal of Business Research*, *50*(1), 83-95.

[4] Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 809-830.

[5] Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western European countries. *Family Business Review*, *16*(4), 269-281.

[6] Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, *17*(1), 81-98.

[7] Danes, S. M.; Rueter, M. A.; Kwon, H. K., & Doherty, W. (2002). Family FIRO model: An application to family business. *Family Business Review*, *15*(1), 31-43

[8] Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, *18*(3), 215-228.

[9] Paladino, M. (2000). Turri, SA. *Journal of Business Research*, *50*(1), 15-28.

[10] Mitchell, J. R.; Hart, T. A.; Valcea, S., & Townsend, D. M. (2009). Becoming the boss: discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(6), 1201-1218.

[11] Hall, A.; Melin, L.; & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, *14*(3), 193-208.

[12] Miller, M. G.; Fitzgerald, S. P.; Murrell, K. L.; Preston, J., & Ambekar, R. (2005). Appreciative inquiry in building a transcultural strategic alliance: the case of a biotech alliance between a US multinational and an Indian family business. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *41*(1), 91-110.

[13] Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—a

comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *16*(3), 183-197.

[14] Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Neubaum, D. O.; Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 1035-1054

[15] Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, *21*(1), 31-50.

[16] Hatum, A., & Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, *17*(3), 237-258.

[17] Fletcher, D. (2004). "Interpreneurship" Organisational (re) emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *10*(1/2), 34-48.

[18] Habbershon, T. G. (2006). Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 879-886.

[19] Vago, M. (2004). Integrated Change Management©: Challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, *17*(1), 71-80.

[20] Rutherford, M. W.; Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, *19*(4), 317-333.

[21] Robb, A. J.; Shanahan, Y. P., & Lord, B. R. (2006). Ernest Adams Ltd: the demise of a family business. *Accounting History*, *11*(3), 357-379.

[22] Stavrou, E. T.; Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, *43*(2), 187-206.

[23] Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 887-895.

[24] Pérez, P. F., & Puig, N. (2004). Knowledge and training in family firms of the European periphery: Spain in the eighteenth to twentieth centuries. *Business History*, *46*(1), 79-99.

[25] Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, *21*(2), 169-181

[26] Nyberg, R. S., & Jensen, T. C. (2009). Honoring the Kun Lun way: cross-cultural organization development consulting to a hospitality company in datong, China. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *45*(2), 305-337

[27] Mehrotra, V.; Morck, R.; Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(6), 1121-1148

[28] Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: the case of family and cooperative firms. *Technovation*, *27*(5), 241-253.

[29] Winter, M.; Danes, S. M.; Koh, S. K.; Fredericks, K., & Paul, J. J. (2004). Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, *19*(4), 535-559.

[30] Hatum, A.; Pettigrew, A., & Michelini, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, *10*(3), 257-274.

[31] Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: a focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, *22*(1), 65-81.

[32] Stafford, K.; Danes, S. M., & Haynes, G. W. (2013). Long-term family firm survival and growth considering owning family adaptive capacity and federal disaster assistance receipt. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(3), 188-200.

[33] Antheaume, N.; Robic, P., & Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Business History*, *55*(6), 942-962

[34] Scholes, L., & Wilson, N. (2014). The importance of family firm trusts in family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(6), 1285-1293.

[35] Astrachan, C. B.; Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 116-128.

[36] Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be chair of the board? an empirical examination of family-controlled public firms. *Family Business Review*, *20*(2), 111-126.

[37] Blanco-Mazagatos, V.; de Quevedo-Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: an exploratory study. *Family Business Review*, *20*(3), 199-213.

[38] Baillien, E.; Neyens, I., & De Witte, H. (2011). Organizational correlates of workplace bullying in small-and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, *29*(6), 610-625.

[39] Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—a critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 117-127.

[40] Grundström, C.; Öberg, C., & Rönnbäck, A. Ö. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: a comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(3), 162-173.

[41] Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, *33*(6), 563-585.

[42] Sardeshmukh, S. R., & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, *24*(2), 111-125.

[43] Herriau, C., & Touchais, L. (2015). The role of control systems in the process of change: Application to a family business succession. *Journal of Change Management*, *15*(1), 19-42.

[44] Lorandini, C. (2015). Looking beyond the Buddenbrooks syndrome: the Salvadori Firm of Trento, 1660s–1880s. *Business History*, *57*(7), 1005-1019.

[45] Skokic, V.; Visnar, A., & Vadnjal, J. (2015). Transgenerational views on the success and the future development of family firms in Slovenia. *Review of European Stud*ies, *7*(12), 103.

[46] Chalus-Sauvannet, M. C.; Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: when children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 714-731

[47] Reay, T. (2019). Family routines and next-generation engagement in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *43*(2), 244-250.

[48] Salvato, C.; Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(3-4), 321-348.

[49] Siemens, L. (2010). Challenges, responses and available resources: success in rural small businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *23*(1), 65-80.

[50] Boling, J. R.; Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(4), 891-913.

[51] Zahra, S. A. (2018). Entrepreneurial risk taking in family firms: the wellspring of the regenerative capability. *Family Business Review*, *31*(2), 216-226.

[52] Hanson, S. K.; Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(3), 100263.

[53] Arzubiaga, U.; Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Entrepreneurial orientation in family firms: new drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, *44*(1), 128-152.

[54] Hughes, M.; Filser, M.; Harms, R.; Kraus, S.; Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: the role of entrepreneurship and ambidexterity. *British Journal of Management*, *29*(4), 595-612.

[55] Pieper, T. M.; Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, *62*(3), 490-500.

[56] De Massis, A.; Wang, H., & Chua, J. H. (2019). Counterpoint: how heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, *19*(1), 37-44.

[57] Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, *19*(1), 26-36.

[58] Acquaah, M.; Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5527-5544.

[59] Holt, D. T., & Daspit, J. J. (2015). Diagnosing innovation readiness in family firms. *California Management Review*, *58*(1), 82-96.

[60] Ingram, A. E.; Lewis, M. W.; Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: the role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(1), 161-176.

[61] Hauswald, H.; Hack, A.; Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(5), 963-989.

[62] Flynn, J., & Duesing, R. J. (2020). Toward developing an applied framework to help foster success in generational transition of family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *32*(3), 287-308

[63] Löhde, A. S. K.; Calabrò, A., & Torchia, M. (2020). Understanding the main drivers of family firm longevity: the role of business family learning. *International Studies of Management & Organization*, *50*(2), 130-152.

[64] Zhao, J.; Carney, M.; Zhang, S., & Zhu, L. (2020). How does an intra-family succession effect strategic change and performance in China's family firms? *Asia Pacific Journal of Management*, *37*(2), 363-389.

[65] Claßen, C. A. E., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*.

[66] Sasaki, I.; Kotlar, J.; Ravasi, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*, *41*(3), 590-623.

[67] Moskovich, Y., & Achouch, Y. (2017). Family home culture and management-employee relationships: comparing two Kibbutz factories. *Journal of Co-operative Organization and Management*, *5*(2), 95-107.

[68] Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: a conceptual model. *The journal of entrepreneurship*, *29*(2), 326-364.

[69] Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2016). Family businesses and community development: the role of small business owners and entrepreneurs. *Community Development*, *47*(4), 412-430.

[70] Giner, B., & Ruiz, A. (2022). Family entrepreneurial orientation as a driver of longevity in family firms: a historic analysis of the ennobled Trenor family and Trenor y Cía. *Business History*, *64*(2), 327-358.

[71] Carillo, M. R.; Lombardo, V., & Zazzaro, A. (2019). The rise and fall of family firms in the process of development. *Journal of Economic Growth*, *24*(1), 43-78.

[72] Parada, M. J.; Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: the role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, *23*(4), 355-372.

[73] Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: when relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(1), 201-229

[74] Le Breton–Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: a commentary on “family business survival and the role of boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(6), 1391-1397.

[75] Wąsowska, A. (2020). Organisational development in the context of radical institutional change: the case study of Poland’s Ursus. *Business History*, 1-26.

[76] Seaman, C.; McQuaid, R., & Pearson, M. (2017). Social networking in family businesses in a local economy. *Local Economy*, *32*(5), 451-466.

[77] Chirico, F.; Salvato, C.; Byrne, B.; Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family business. *Journal of Small Business Management*, *56*(3), 494-512.

[78] Knezović, E., & Greda, N. (2020). Career development and affective commitment: a comparative study of family and nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*

[79] Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: evidence from Italy. *Futures*, *75*, 92-103.

[80] Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? who are we?” understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(1), 38-48.

[81] Alonso, A. D.; Kok, S., & O’Shea, M. (2019). The family business, adversity and change: a dynamic capabilities and knowledge-based approach. *Journal of General Management*, *44*(2), 96-109.

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 44 - 89

Investigating the Effect of Paradoxical Leadership on Employees' Creativity Given the Mediation of Identification with the Leader and Creative Self-efficacy, and Moderation of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability

F. Ghorbani[1], Gh. Eslami[2]*, H. Afkhami Rohani[3]

1. M.Sc. in Public Administration, Human Resources Development, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Assistant Professor of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
3. Assistant Professor, Research Institute of Islamic Studies in Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

(*- Corresponding Author Email gh.eslami@um.ac.ir)
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84785.1489

Received: 2023/10/09 Revised: 2024/01/01 Accepted: 2024/01/06	**How to cite this article:** Ghorbani, F.; Eslami, Gh., & Afkhami Rohani, H. (2024). Investigating the Effect of Paradoxical Leadership on Employees' Creativity with Regard to the Mediating Role of Identification with the Leader and Creative Self-efficacy and the Moderating Role of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability. *Transformation Management Journal*, *30*(2): 44-89. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84785.1489
Available Online: 2024/01/06	

1- INTRODUCTION

In the current era, where organizations face a globally competitive environment, the need for changes and innovative work is strongly felt in the workplace. Organizations should not insist on old methods that fail to

respond to current organizational needs for survival in this competitive environment and should use new ones to perform their tasks. Paradoxical leadership is one of the new leadership styles that can affect the employees' creativity and is one of the challenges managers face in their work environment.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Paradoxical leadership is defined as "seemingly competing, yet related, behaviors to meet structural and follower demands simultaneously and over time." Employees' need for cognitive stability is defined as a person's willingness to give a decisive answer on a given issue and avoid confusion and ambiguity. Identification with the leader means the employees' values are the same as their leaders, are proud to cooperate with their leader, and are upset if their leader is criticized. Workload pressure refers to the extent to which employees have to work quickly and have a lot to do. Self-efficacy is a constructive ability representing the employees' cognitive, social, emotional, and behavioral skills to achieve various goals effectively. Employees with high creative self-efficacy deal with issues and problems more effectively due to their confidence in their abilities. Creativity means using the capabilities of the mind to create a new thought. Few Persian researchers have investigated the concept of paradox in leadership and organization management and its possible outcomes, such as creativity.

3- METHODOLOGY

This research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of its nature and descriptive method. The data collection tool is a questionnaire, and the statistical population of the research is the employees of government organizations in Mashhad. To determine the sample size, ten questionnaires were considered for each item, and after removing the incomplete questionnaires, the required data were collected from 384 people by stratified random method. The appropriateness of the data was

determined by checking its validity and reliability. Then, the structural equation modeling technique was used to test the research hypotheses.

4- RESULTS & DISCUSSION

All hypotheses were tested and confirmed, including the positive impact of Paradoxical leadership on identifying with the leader and creative self-efficacy, creative self-efficacy on employee creativity, and identifying with the leader on employee creativity. The mediating roles of creative self-efficacy and identifying with the leader were also proven, and the positive moderation of work pressure and the negative moderation of employees' need for cognitive stability were also confirmed.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Considering the significant impacts that creativity may have on the improvement of organizational processes, one of the most important points that should be considered is the development of a security culture in the workplace. To create this environment, managers can take actions, such as encouraging cooperation and interaction between employees, creating a safe space for expressing creative ideas, holding training courses to strengthen creativity, positive evaluation, and providing rewards for creative performance, etc. Considering that contradictory leadership can be effective on creative self-efficacy and identification with the leader, managers should be able to create a balance between conflicting behaviors and have sufficient expertise in achieving goals. Considering the positive relationship between paradoxical leadership and identification with the leader, organizations should prioritize strong relationships between leaders and employees by providing opportunities for employees to get to know their leaders and feel connected to them. Finally, it is suggested that the managers find out about the employees' need for cognitive closure and treat the employees accordingly.

Keywords: Paradoxical Leadership, Creativity, Creative Self-efficacy, Identification with the Leader, Work Pressure, Employee Need for Cognitive Stability.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

بررسی تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت با نقش میانجی خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیل‌گر فشار بارکار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی

فاطمه قربانی
کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
قاسم اسلامی[1]
گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
حسین افخمی روحانی
استادیار گروه مدیریت اسلامی، پژوهشکده مطالعات اسلامی در علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84785.1489

چکیده
در عصر کنونی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی روبه‌رو هستند، نیاز به خلاقیت به‌شدت در فضای کاری احساس می‌شود. سازمان‌ها برای حرکت در این مسیر پر از چالش و بقا در این فضای رقابتی نباید بر شیوه‌های قدیمی که قادر به پاسخگویی به نیازهای حال حاضر سازمان نیست پافشاری کرده و باید از شیوه‌های خلاقانه برای انجام کارها در سازمان استفاده کنند. رهبری متناقض‌نما، یکی از سبک‌های نوین رهبری که می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد، از چالش‌هایی است که مدیران در فضای کاری خود با آن مواجه هستند. تحقیق حاضر ازنظر هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش نیز توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده و جامعه آماری تحقیق نیز، کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر مشهد هستند. برای تعیین حجم نمونه برای هر گویه ۱۰ پرسشنامه در نظر گرفته شد که بعد از حذف پرسشنامه‌های ناقص، داده-های موردنیاز از ۳۸۴ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای جمع‌آوری گردید. برازندگی داده‌ها با بررسی شاخص‌های روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده، تأیید شده سپس به‌منظور بررسی میزان اثرگذاری متغیرها و آزمون فرضیه‌های مربوطه از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. درنهایت داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک‌های آماری تجزیه‌وتحلیل شدند. تمامی فرضیات تحقیق موردسنجش قرار گرفته و تأثیر مثبت رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی با رهبر و خودکارآمدی خلاقانه، خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان، هویت‌یابی با رهبر بر خلاقیت کارکنان تأیید شد. همچنین نقش میانجی‌گر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر در میان فرضیات اثبات شده و فرضیات تعدیل‌گر فشار حجم کار با ضریب تأثیر مثبت و نیاز کارکنان به ثبات شناختی با ضریب تأثیر منفی نیز مورد تأیید قرار گرفت و در پایان نیز پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: رهبری متناقض‌نما، خلاقیت، خودکارآمدی خلاقانه، هویت‌یابی با رهبر، فشار بار کار، نیاز کارکنان به ثبات شناختی.

---

[1] نویسنده مسئول: gh.eslami@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۶
صفحات: ۸۹-۴۴

مقدمه

ازآنجایی‌که سرعت پیشرفت و نوآوری فناوری در سال‌های اخیر افزایش یافته است، خلاقیت شرط ضروری برای بقای سازمان‌ها است که برای دستیابی به این مهم باید مدیران برای ارتقا خلاقیت کارکنان تمام شرایط را مهیا کرده تا مزیت رقابتی برتری نسبت به سایر سازمان‌ها داشته باشند. سبک رهبری یکی از مشخصه‌های متمایزکننده سازمان خلاق از سازمان غیرخلاق است؛ ازاین‌رو مدیر خلاق با اقدامات مناسب می‌تواند محیطی را ایجاد کند که روح ابتکار و نوآوری بر آن حاکم باشد. از سوی دیگر روند رو به رشد جهانی‌سازی، رقابت شدید و سرعت زیاد تغییرات تکنولوژیک، تلاش‌های رهبران را برای ایجاد یک محیط کاری مناسب برای خلاقیت و نوآوری، با مانع روبه‌رو ساخته است (Müceldili et al., 2013). در ادبیات علمی، خلاقیت به‌عنوان فرآیند به وجود آوردن یک‌چیز جدید و مفید تعریف می‌شود (Shao et al., 2019). خلاقیت کارکنان برای نوآوری سازمانی، بقا و رشد در محیط‌های پیچیده و پویا ضروری است (Anderson et al., 2014). ایجاد انگیزه برای خلاقیت کارکنان موضوعی چالش‌برانگیز است، زیرا ایجاد ایده‌های خلاقانه مستلزم دور شدن افراد از راه‌حل‌های موجود، امتحان گزینه‌های مختلف و احتمال شکست است. ایجاد انگیزه خلاقیت زمانی چالش‌برانگیزتر می‌شود که کارمندان با فشار کاری زیاد مواجه می‌شوند، زیرا این امر اغلب افراد را به سمت اولویت دادن به فعالیت‌هایی سوق می‌دهد که مطمئن‌تر و قابل‌کنترل‌تر از اقدامات خلاقانه هستند (Ford, 1996). یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های جهان امروز و کارکنان با آن مواجه هستند پدیده نوظهور تناقض در رهبری در سازمان است. رهبری متناقض‌نما به‌عنوان «رفتارهای ظاهراً رقابتی و درعین‌حال مرتبط با یکدیگر برای برآوردن خواسته‌های سازمانی و کارکنان به‌طور هم‌زمان» تعریف شده و به‌طور خاص در سازمان‌ها رفتارهایی مانند: توجه هم‌زمان مدیر به رفتار یکنواخت و شخصی‌سازی‌شده با زیردستان، کنترل و استقلال، انعطاف‌پذیری و قانون‌مداری، خودمحوری و دیگرمحوری و حفظ فاصله بین مدیر و زیردستان در عین نزدیک بودن آن‌ها را شامل می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری متناقض‌نما نقش حیاتی در ارتقای نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان مانند: خلاقیت، توسعه فردی و عملکرد کارکنان دارد (Zhang et al., 2015). برای شروع و تداوم تلاش‌های خلاقانه، ضروری است که افراد در مورد شایستگی خود در فعالیت‌های خلاق احساس کارآمدی داشته باشند (Tierney & Farmer, 2002). رفتار متناقض رهبران بر هویت‌یابی کارکنان با رهبر تأثیر گذاشته و احتمالاً آن را افزایش می‌دهد، یا به این دلیل که چنین رهبرانی انتظارات کارکنان خلاق از نقش رهبری را برآورده می‌کنند و یا به این دلیل که کارمندان می‌توانند از چنین رهبرانی بیاموزند که چطور با مدیریت هم‌زمان رفتارهای متناقض به‌طور مؤثر رفتار کنند. علاوه بر این، ازآنجایی‌که فرآیند

ایجاد هویت‌یابی با رهبر به ویژگی‌های شناختی خود کارمند بستگی دارد (She et al., 2020)، چنین فرض شده است که سطح نیاز یک کارمند به ثبات شناختی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای کلیدی مؤثر، بر نحوه واکنش کارکنان به رفتارهای متناقض رهبران بستگی دارد. نیاز به ثبات شناختی نشان دهنده میزانی است که افراد ترجیح می‌دهند یک پاسخ قطعی به یک سؤال داشته باشند و از ابهام اجتناب کنند (She et al., 2020). کارکنانی که نیاز به ثبات شناختی بالایی دارند ترجیح می‌دهند دستورالعمل‌ها و اطلاعات صریحی را دریافت کنند و ممکن است رفتارهای متناقض رهبران را تأیید نکنند؛ درحالی‌که کارکنان با سطوح پایین نیاز به ثبات شناختی تحمل بیشتری نسبت به ابهام نشان می‌دهند و پذیرای رفتارهای متناقض رهبران هستند؛ بنابراین، سطح نیاز به ثبات شناختی ممکن است کارکنان را تحت تأثیر قرار داده تا نگرش‌های متفاوتی نسبت به رهبرانی داشته باشند که رفتاری متناقض دارند. این امر منجر به این می‌شود که کارکنان برداشت‌های مختلفی از ویژگی‌های رهبر خود داشته باشند (Zhang et al., 2015). با توجه به مطالب مذکور و نتایج برگرفته از مصاحبه‌هایی که با تعدادی از مدیران و کارکنان سازمان‌هایی دولتی انجام شد، مسائلی مانند نظام‌های پیچیده و بی‌انعطاف، تصمیمات سیاسی و تضاد در سیاست‌های سازمانی، افزایش استرس و نارضایتی کارکنان، ناپایداری و نارضایتی مردم از خدمات سازمان‌ها وعدم قطعیت در انجام کارهای سازمانی وجود دارد که به‌عنوان مسائلی در سازمان‌ها شناسایی شده‌اند و بررسی رهبری پارادوکسیکال در این سازمان‌ها می‌تواند به بهبود این مسائل و عملکرد سازمان کمک کند. بر اساس تئوری هویت اجتماعی (Tajfel & Turner, 1979) که بیان می‌کند زمانی که نیازها و انتظارات اساسی کارکنان توسط رهبر برآورده می‌شوند، با رهبر خود هم ذات پنداری می‌کنند (Hogg, 2001) انتظار می‌رود که هویت‌یابی با رهبر، مسیری را ارائه دهد که از طریق آن رهبری متناقض‌نما بتواند بر خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد. علاوه بر این، ازآنجایی‌که فرآیند ایجاد هویت‌یابی با رهبر به ویژگی‌های شناختی خود کارمند بستگی دارد (Kruglanski & Webster, 1996)، فرض بر آن است که سطح نیاز یک کارمند به ثبات شناختی به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای کلیدی مؤثر بر نحوه واکنش کارکنان به رفتارهای متناقض رهبران عمل می‌کند. نیاز به ثبات شناختی نشان دهنده میزانی است که افراد ترجیح می‌دهند یک پاسخ قطعی به یک سؤال داشته باشند و از ابهام اجتناب کنند (Kruglanski, 1994). در عصر کنونی که کارکنان ملزم به کار در موقعیت‌هایی با تقاضاهای شغلی شدید مانند فشارکاری بالا (Reid & Ramarajan, 2016) و نیاز کارکنان به ثبات شناختی هستند، کمتر به این موضوع پرداخته شده که چگونه رهبران در این موقعیت‌های چالش‌برانگیز می‌توانند خودکارآمدی خلاقانه، هم ذات پنداری با رهبر و

خلاقیت کارکنان را تقویت کنند. تحقیق درباره رهبری متناقض‌نما در سازمان‌های دولتی اهمیت بسیاری دارد. این موضوع به دلیل تأثیرات بسیاری گسترده‌ای که بر سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها دارد، موردتوجه قرار گرفته است. وجود تقاضاهای شغلی متناقض در سازمان‌ها ممکن است باعث ایجاد تضادهایی در سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی که نارضایتی کارکنان و عدم قطعیت در انجام کارهای سازمانی را در پی دارد، شود. از طرف دیگر این تقاضاهای متضاد می‌توانند باعث افزایش استرس و نارضایتی کارکنان شده و بر عملکرد و سلامت روان کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین در سازمان‌های دولتی که باید خدمات بهتری به مردم ارائه دهند این تضادها می‌تواند تأثیراتی بر سیاست‌ها و نحوه ارائه خدمات به مراجعین داشته باشد و توجه به سبک رهبری که می‌تواند این تضادها را مدیریت کند، در موفقیت سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد. با توجه به رهبری متناقض‌نما و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و خلاقیت آن‌ها و عناصر درگیر در این پژوهش سازمان‌ها رقابت‌پذیر شده و می‌توانند با بهبود عملکرد و افزایش کارایی موفقیت بیشتری را کسب کنند.

پیشینه پژوهش

رهبری متناقض‌نما

ژانگ و همکاران (۲۰۱۵) رهبری متناقض‌نما را به‌عنوان «رفتارهای ظاهراً رقابتی، درعین‌حال مرتبط، برای برآوردن خواسته‌های ساختاری و پیروان به‌طور هم‌زمان و در طول زمان» تعریف می‌کند. مفهوم رهبری متناقض‌نما این است که روش‌های «هم-و» توسط رهبر اتخاذ می‌شوند که از لحاظ رفتاری خواسته‌های متضاد را به‌طور هم‌زمان دنبال می‌کنند و برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کنند. دیدگاه متناقض نشان می‌دهد که افراد برای خلاق بودن، هم باید مفروضات و قوانین را بشکنند و هم به مرزها و محدودیت‌ها پایبند باشند (Guilford, 1957)، هم از تفکر واگرا و همگرا استفاده کنند (Sowden et al., 2015)، هم اهداف یادگیری و هم پیشرفت عملکرد را اتخاذ کنند (Miron-Spektor & Beenen, 2015)، هم با اشتیاق کار کنند و هم نظم و انضباط را به‌دقت رعایت کنند (Andriopoulos & Lewis, 2009)، هم ازنظر شناختی انعطاف‌پذیر باشند وهم نظریاتشان از پایداری نسبی برخوردار باشد (Nijstad et al., 2010). در محیط‌های تجاری پویا و پیچیده، رهبران با خواسته‌ها و چالش‌های متناقض مواجه می‌شوند؛ بنابراین، رهبران باید هم خواسته‌های ساختاری سازمانی را که بر نظم، کنترل و ثبات تأکید دارد و هم به خواسته‌های کارکنان که بر آزادی، استقلال و انعطاف‌پذیری تأکید می‌کند، برآورده کنند. رفتار متناقض رهبر به‌عنوان رفتارهایی تعریف می‌شود که متضاد و درعین‌حال مرتبط هستند و برای رسیدن به اهداف کاری به‌صورت هم‌زمان

دنبال می‌شوند (Zhang et al., 2015). این عناصر متناقض وقتی به‌صورت مجزا در نظر گرفته شوند منطقی به نظر می‌رسند، اما وقتی کنار هم قرار می‌گیرند غیرمنطقی، ناسازگار، حتی پوچ به نظر می‌رسند، این عناصر متضاد هستند و متضاد باقی می‌مانند (Smith & Lewis, 2001). رهبری متناقض‌نما شامل وجوه: ترکیب خودمحوری با دیگر محوری؛ حفظ فاصله در عین توجه به نزدیکی؛ رفتار یکنواخت و شخصی‌سازی‌شده با زیردستان؛ اجرای الزامات کاری در حال توجه به انعطاف‌پذیری و حفظ کنترل تصمیم در عین اجازه دادن به خودمختاری و استقلال کارکنان است. جنبه اول؛ رفتار یکسان با پیروان در عین رفتار شخصی‌سازی‌شده، باعث می‌شود تا نقاط قوت افراد بدرخشد و درعین‌حال ساختاری را تقویت می‌کند که در آن اعضای تیم بتوانند با اطمینان و بدون اینکه بیش‌ازحد رقابتی یا فردگرا باشند در سازمان مشارکت کنند (Zhang et al., 2015). چنین رهبری می‌تواند همکاری سالم و مبتنی بر تیم را ترویج کند که به‌نوبه خود موجب یادگیری و سازگاری خواهد شد. رفتار یکسان با افراد در یک گروه و همچنین نشان دادن توجه ویژه به افراد، می‌تواند بر ادراک کارکنان از انصاف تأثیر بگذارد (Moideenkutty et al., 2001). جنبه دوم؛ ترکیب خودمحوری و دیگرمحوری یکی دیگر از رفتارهای رهبری متناقض‌نما است. این مورد شامل حفظ احساس قوی به خود، درعین‌حال داشتن و نشان دادن تواضع به دیگران است (Waldman & Bowen, 2016). جنبه سوم کنترل / استقلال به رهبرانی مربوط می‌شود که "رفتار و تصمیم‌گیری زیردستان را کنترل می‌کنند و درعین‌حال به کارکنان اختیار می‌دهند تا به‌طور انعطاف‌پذیر و مستقل عمل کنند. این جنبه رفتاری با حفظ کنترل تصمیم‌گیری برای نقش‌های ساختاری، محیطی محدود ایجاد می‌کند، اما به ایجاد رفتارهای فعالانه و خودمختار نیز در موارد جزئی توجه دارد و نشان می‌دهد که «قوانین منعطف» گاهی برای یادگیری و سازگاری فردی و سازمانی ضروری است (Zhang et al., 2015). جنبه چهارم رهبری متناقض‌نما مربوط به ایجاد تعادل بین فاصله و نزدیکی است. پارادوکس این جنبه، به کارکنان کمک می‌کند تا رهبران خود را برای تصمیم‌گیری دشوار با جایگاه ویژه‌ای بشناسند و درعین‌حال اطمینان حاصل کنند که نیازهای آن‌ها نیز درک و در نظر گرفته می‌شود (She et al., 2020). درواقع این بعد در عین ایجاد روابط نزدیک بین رهبر و پیرو چارچوبی از قوانین برای کنترل شرایط ایجاد کرده تا در مواردی فاصله بین آن‌ها ایجاد شود. جنبه پنجم مربوط به اجرای الزامات کاری و درعین‌حال امکان انعطاف‌پذیری است. این امر هنجارها و استانداردهایی را برای محیط‌های کاری محدود تعیین می‌کند که به اطمینان از انصاف و شفافیت نقش کمک می‌کند (Lang et al., 2007). کارکنان از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود آگاه هستند و درعین‌حال اختیار عمل در این ساختار را دارند. با توجه به مطالب ذکر

شده منظور از رهبری متناقض‌نما در این مطالعه یک سبک رهبری است که تناقضات و پیچیدگی‌ها را برای دستیابی به موفقیت در بر می‌گیرد و به‌طور هم‌زمان به دستیابی آن‌ها تأکید دارد.

خودکارآمدی خلاقانه

خودکارآمدی خلاق به باور فرد به توانایی خود در تولید و اجرای ایده‌های خلاق اشاره دارد که شامل اعتماد به خلاقیت، توانایی‌های حل مسئله و مهارت‌های نوآوری است. در یک سازمان، خودکارآمدی خلاق مهم است زیرا می‌تواند منجر به توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید شود و می‌تواند به سازمان مزیت رقابتی بدهد و همچنین عامل مهمی در هدایت نوآوری، حل مسئله و سازگاری در سازمان‌ها است. با پرورش فرهنگ خودکارآمدی خلاق، سازمان‌ها می‌توانند از رقبای خود جلوتر بمانند، مشارکت کارکنان را افزایش دهند و شهرت برند قوی ایجاد کنند. شیو و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند افراد به دلیل خودکارآمدی خلاق بالا، در زمان روبرو شدن با دشواری‌هایی که نمونه قبلی برای آن ندارند، یا در مواجهه با اظهارات منفی دیگران، به‌راحتی تکلیف را رها نمی‌کنند و راه صحیحی برای روبرو شدن با تکلیف و حل آن می‌یابند. لذا زمانی که افراد از ظرفیتشان برای نوآوری آگاه‌اند، از مشکلات نمی‌گریزند یا آن‌ها را مورد غفلت قرار نمی‌دهند، بلکه پیوسته می‌اندیشند چگونه راه‌حل‌ها یا ایده‌های نوآورانه بیابند و برای عمل کردن به آن تلاش می‌کنند. نظریه شناخت اجتماعی ادعا می‌کند که افراد دارای باورهای ناکارآمد تمایل به اجتناب از یک فعالیت دارند و در مواجهه با موانع کمتر پافشاری می‌کنند، اما افراد با باورهای کارآمد مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر هستند و در برابر چالش‌ها و مشکلات انعطاف‌پذیر هستند. مطابق با این مفهوم، تیرنی و فارمر (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که خودکارآمدی خلاقانه کارکنان یک محرک انگیزشی کلیدی برای درگیر شدن در رفتارهای خلاق است. تحقیقات نیز حاکی از آن است که خلاقیت با خودکارآمدی خلاقانه کارکنان در ارتباط تنگاتنگی هستند. به‌عنوان‌مثال، تیرنی و فارمر (۲۰۰۴) دریافتند افرادی که احساس می‌کنند ظرفیت خلاقیت بالاتری دارند توسط سرپرستشان خلاق‌تر ارزیابی می‌شوند و نیز دریافتند که افزایش خودکارآمدی خلاقانه کارکنان منجر به افزایش عملکرد خلاقانه کارکنان می‌شود (Shao et al., 2019). توسعه توانایی‌های فردی برای ارائه نتایج خلاقانه به سازمان به‌عنوان خودکارآمدی خلاق شناخته می‌شود و وقتی شخصی اعتقاد درونی دارد به اینکه می‌تواند با اعتمادبه‌نفس و با خلاقیتی بالا فعالیت کند، این امر به سطح بالای خودکارآمدی خلاق برمی‌گردد (Tierney & Farmer, 2011). باورهای افراد از خودکارآمدی خلاق بر فرایندهای شناختی به شکل‌های مختلفی تأثیر می‌گذارد. بسیاری از رفتارهای انسان هدفمند و به‌وسیله دوراندیشی در مورد اهداف ارزشمند تنظیم می‌شوند. ادراک

خودکارآمدی بالاتر از هدف، افراد را به چالش می‌کشد و درنتیجه باعث تعهد بیشتر به افراد دیگر برای رسیدن به اهدافشان می‌شود. احساس خودکارآمدی در فعالیت‌های خلاق می‌تواند به حذف موانع کمک کند. کارکنان با سطح بالایی از خودکارآمدی خلاق تمایل به خلاق‌تر بودن در محل کار دارند و در سطوح بالاتری از کارهای خلاق شرکت می‌کنند (Tierney & Farmer, 2011).

هویت‌یابی با رهبر

هویت‌یابی با رهبر به این اشاره دارد که کارکنان خود را بر اساس رابطه‌شان با رهبران تعریف می‌کنند و زمانی رخ می‌دهد که ادراکات کارکنان از رهبر بتواند بر فعالیت و رابطه آن‌ها با رهبرشان تأثیرگذار باشد (Sluss et al., 2012). این امر نه‌تنها شامل ادراک و ارزیابی کارکنان از کاریزمای رهبری است، بلکه تحت تأثیر ارزیابی کارمند بر رابطه‌ای که با رهبر دارد نیز هست (van Knippenberg et al., 2004). شناسایی کارکنان با رهبر یک فرآیند تعریف خود بر اساس نقش و رابطه بین بخش‌های ناظر و زیردست است. شناسایی کارکنان با رهبر به این بستگی دارد که آیا رهبر به‌عنوان فرد مهم برای زیردستان تلقی می‌شود یا خیر. فرد مهم به‌عنوان هر فردی که در زندگی فردی عمیق و تأثیرگذار بوده و فرد به‌صورت عاطفی با وی هم ذات پنداری می‌کند، تعریف می‌شود. جایی که رهبر در نقش فرد مهم برای زیردستان عمل می‌کند، اولاً رهبر با اختصاص منابع به زیردستان، به آن‌ها در دستیابی به اهداف شخصی کمک می‌کند و آن‌ها را با پاداش‌های رسمی بالا، مانند فرصت‌های ترفیع، خودمختاری شغلی و پاداش‌های نقدی برمی‌انگیزد (Dienesch & Liden, 1986). ثانیاً، وفاداری، احساس و احترام متقابل باعث سرمایه‌گذاری عاطفی زیردستان در رهبر می‌شود (Liden & Maslyn, 1996)، این موارد باعث فعال شدن نقش رهبر به‌عنوان فرد مهم در هویت زیردستان خواهد شد. بر اساس ادبیات هویت‌سازمانی، مفروض است که هویت‌یابی زیردستان با رهبر باعث ایجاد احساس یگانگی با رهبر می‌شود (van Knippenberg et al., 2000)؛ بنابراین، زیردستان اهداف و علاقه‌های رهبر را به‌عنوان اهداف و علایق خودشان در نظر می‌گیرند و ارزش‌های رهبر را به‌عنوان راهنمای رفتار خودشان قبول می‌کنند (Andersen & Chen, 2002). در چنین شرایطی زیردستان منافع شخصی خود قربانی می‌کنند و برای موفقیت هر دو طرف تلاش می‌کنند، حتی اگر این تلاش به‌صورت رسمی پاداش داده نشود. با توجه به اینکه رهبران تأثیر عمیقی بر شناسایی کارکنان خود دارند (Liu et al., 2010)، والوموا و هارتنل (۲۰۱۱) پیشنهاد کردند که هویت‌یابی با رهبر به میزانی تعریف می‌شود که کارکنان خود را برحسب رابطه‌ای که با رهبران دارند معرفی می‌کنند. درواقع میزان هویت کارکنان با رهبران تأثیر مهمی بر عملکرد رفتاری کارکنان دارد (Van Knippenberg &

(Hogg, 2003)؛ بنابراین، کارکنانی که با رهبر خود هویت‌یابی بالایی دارند، موظف هستند ایده‌ها و روش‌های جدید را با رهبر خود به اشتراک بگذارند (Liu et al., 2010) چراکه این کار می‌تواند منجر به تشویق به همکاری و افزایش انگیزه در سازمان شود. ژو و همکاران (۲۰۱۵) نیز استدلال می‌کنند کارمندانی که با رهبر خود هم ذات پنداری می‌کنند، باور دارند که صحبت کردن با رهبرشان بی‌خطر است و پیامد منفی برای آن‌ها به همراه ندارد (Liang et al., 2012). در هم ذات پنداری با رهبر بر این نکته تأکید می‌شود که پیروان قبل از اینکه هویت خود را در ارتباط با سازمان بشناسند، هویت خود را در ارتباط با رهبر تعریف می‌کنند.

فشار حجم کار

فشار شامل انتظارات و یا خواسته‌هایی در جهت رفتار به شیوه‌ای خاص است و به دو نوع تقسیم می‌شود: فشار برای انجام و فشار برای پیروی؛ در نوع اوّل از کارکنان انتظار می‌رود که یک سری تکالیف را به‌صورت درست، دقیق و کامل انجام دهند و در نوع دوم، منظور انتظاراتی است که از افراد سازمان، برای اطاعت و پیروی از دیگران وجود دارد. نوع خاصی از فشار، حجم زیاد کار است، به این معنی که فرد موظف است زمان زیادی را در محل کار سپری کند و یا در مدت کوتاهی، کارهای زیادی را انجام دهد. استمرار چنین فشارهایی می‌تواند به حالتی از فرسودگی ذهنی، جسمی و عاطفی منجر شود. فرسودگی ذهنی، جسمی و عاطفی می‌تواند دقت در کار را کاهش داده و شرایط را برای بروز حوادث ناشی از کار مساعد نماید. فرنچ و همکاران (۱۹۸۲) بیان کردند که فشار کاری از عدم تناسب بین افراد و محیط پیرامونش ناشی می‌شود، اگر فرد در معرض کم‌تر از تقاضا (وظایف تکراری و خسته‌کننده) یا بیش از تقاضا (ناشی از رویه‌های عملیاتی پیچیده و طاقت‌فرسا) باشد، عدم تناسب بین فرد-محیط می‌تواند باعث فشار شود. این پژوهشگران همچنین تأکید می‌کنند که برای هر فردی، سطح بهینه‌ای از تقاضای محیطی وجود دارد. فشار بار کاری به‌عنوان میزانی تعریف می‌شود که افراد باید سریع کار کنند و کارهای زیادی برای انجام دادن دارند و شامل هدف، کل زمان صرف شده یا تعداد فعالیت‌های انجام شده است و بار کاری که کارکنان با آن مواجه می‌شوند می‌تواند بر توانایی‌های آن‌ها در ارائه مشارکت و نتایج آن تأثیر بگذارد (Voydanoff, 2005). فشار حجم کار مربوط به میزان کاری است که فرد باید در یک دوره زمانی خاص انجام دهد که هم کمیت و هم سرعت کار را پوشش می‌دهد و درنتیجه ارتباط نزدیکی با فشار زمان دارد. زمانی که فشار حجم کار زیاد باشد، زمان و منابع انرژی برای پرداختن به اهداف مختلف کاهش می‌یابد و کارکنان تنش‌هایی را بین خواسته‌ها و فعالیت‌های رقابتی تجربه خواهند کرد، وقتی فشار حجم

کار کم است، تنش‌ها پنهان می‌مانند، زیرا کارکنان می‌توانند به هر هدف یا خواسته‌ای بدون به خطر انداختن یا ممانعت از اهداف یا خواسته‌های دیگر رسیدگی کنند (Moeini et al., 2008). فشار کاری شامل هدف، کل زمان صرف شده یا تعداد فعالیت‌های انجام شده است و بار کاری مواجه شده توسط کارکنان می‌تواند بر توانایی‌های آن‌ها در ارائه مشارکت و نتایج آن تأثیر بگذارد. الشیکری و موسی (۲۰۱۲) بیان کردند که کار بیش‌ازحد می‌تواند باعث ایجاد استرس برای افراد شود اما ممکن است تأثیر مثبتی بر سازمان داشته باشد. تأثیر مثبت فشار بار کاری ممکن است به دلیل این باشد که کارکنان این فشار را به‌عنوان چالش پذیرفته و به‌عنوان تمرین مهارت‌های خود در کار می‌پذیرند. همچنین، بررسی بازخورد کارکنان نشان می‌دهد که بار کاری تأثیر منفی بر زندگی آن‌ها دارد و آن تأثیر منفی چشم‌گیری است که بر کاهش خلاقیت دارد.

نیاز کارکنان به ثبات شناختی

نیاز به ثبات شناختی بر حسب میزان تمایل یک فرد برای پاسخی قاطع در مورد یک موضوع معین و اجتناب از سردرگمی و ابهام تعریف می‌شود (Kruglanski & Webster, 1996). افرادی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به‌طور فوری تصمیم می‌گیرند و برای همیشه به آن پایبند هستند (Kruglanski, 1989). ازاین‌رو، آن‌ها تمایل دارند تا هرچه سریع‌تر اطلاعات را به دست آورند و آن‌ها را تغییر ندهند و نسبتاً غیرقابل نفوذ هستند؛ درحالی‌که افرادی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، گزینه‌های منعطفی را در نظر دارند و می‌توانند به‌طور انعطاف‌پذیری ادراک خود را برای جذب اطلاعات جدید تغییر دهند. ازآنجایی‌که کارکنانی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به اصول تثبیت شده پایبند هستند، تمایلی به اتخاذ رویکردهای جدیدی ندارند که ممکن است عدم اطمینان و ابهام ایجاد کند. وبستر و کروگلانسکی (۱۹۹۴) بیان کردند؛ نیاز شدید به ثبات شناختی، افراد را مجبور می‌کند تا به افرادی که این امر را مختل می‌کنند واکنش منفی نشان دهند. نیاز به ثبات شناختی متناسب با مزایای درک شده از وجود ثبات و درک هزینه‌هایی که عدم وجود ثبات شناختی برای سازمان به وجود می‌آید، می‌باشد. نیاز به ثبات شناختی ممکن است در جایی ایجاد شود که فعالیت‌ها و اعمال قابل پیش‌بینی مهم به نظر می‌رسد. عدم ثبات شناختی نیز ممکن است در شرایطی برای سازمان بسیار پرهزینه باشد و هزینه‌های متفاوت درک شده از عدم ثبات شناختی ممکن است ناشی از چگونگی نحوه پردازش اطلاعات باشد. در مواردی که پردازش سخت یا پرهزینه باشد، ممکن است نیاز به ثبات شناختی افزایش یابد. همچنین ممکن است زمانی که تکلیف قضاوتی که ذاتاً برای فرد کسل‌کننده و غیرجذاب به نظر می‌رسد برای افراد وجود داشته باشد، نیاز به ثبات

شناختی ایجاد شود. تحت چنین شرایطی، ثبات شناختی ممکن است به‌عنوان وسیله‌ای برای فرار از فعالیت ناخوشایند عمل کند. نیاز به ثبات شناختی و عدم نیاز به ثبات شناختی در یک پیوستار، مفهوم‌سازی می‌شوند و از تلاش‌های قوی برای ثبات تا مقاومت در برابر ثبات، در این پیوستار جای گذاری می‌شوند (Kruglanski, 1989). عدم ثبات شناختی با توجه به پارامتر زمان ممکن است به معنای خطر از دست دادن یک ضرب‌الاجل مهم باشد و درواقع فشار زمانی می‌تواند در اتخاذ تصمیم برای انتخاب ثبات یا عدم ثبات شناختی در سازمان نقش مهمی را ایفا کند. نیاز به عدم ثبات شناختی ممکن است از هزینه‌های درک شده ناشی از ثبات و مزایایی که می‌تواند عدم ثبات برای سازمان به بار آورد (مانند مصونیت از انتقاد احتمالی ازهر گونه ثبات) باشد.

خلاقیت

خلاقیت به‌عنوان تولید ایده‌های جدید و مفید از محصولات، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها و یکی از پارامترهای ضروری برای افزایش و حفظ رشد سازمانی، تعریف شده است (Zhou, 1989). آمابیل (۱۹۹۶) خلاقیت را ایجاد ایده‌های جدید و معنادار در هر حوزه‌ای تعریف می‌کند و هنگامی‌که با موفقیت اجرا شود، ایده بدیع به نوآوری تبدیل می‌شود. طبق نظر مامفورد (۲۰۰۰)، فعالیت خلاق، محرک اصلی خلاقیت است که شامل جستجوی راه‌های خلاقانه برای انجام کار و تلاش برای رسیدن به نتایج خلاقانه از طریق پیوند با منابع مختلف است. خلاقیت کارکنان به تولید ایده‌های بدیع و مفید در مورد محصولات، خدمات، شیوه‌ها، یا فرآیندها در سازمان‌ها اشاره دارد (Farmer et al., 2003). ایده‌های خلاقانه در تنظیمات کسب‌وکار شامل راه‌حل‌های جدید برای مشکلات، استراتژی‌های جدید و عملیات تغییرات نوآورانه است (Zhou & Shalley, 2003). خلاقیت کارکنان برای رشد، موفقیت و رقابت سازمانی حیاتی است (Sacramento et al., 2013). محققان خلاقیت کارکنان را تابعی از عوامل فردی، عوامل زمینه‌ای و تعاملات آن‌ها می‌دانند (Shalley et al., 2004). بااین‌حال، ایجاد انگیزه برای خلاقیت کارکنان چالش‌برانگیز است، زیرا ایجاد ایده‌های خلاقانه مستلزم دور شدن افراد از راه‌حل‌های موجود، امتحان گزینه‌های مختلف و خطر شکست است. خلاقیت فردی شامل توانایی فرد برای تولید ایده‌ها، راه‌حل‌ها یا محصولات جدید و نوآورانه می‌شود و خلاقیت سازمانی نیز به توانایی یک سازمان برای پرورش و حمایت از خلاقیت در بین کارکنان خود اشاره دارد که درنتیجه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و نوآورانه به وجود می‌آید. خلاقیت کارمندان، یک پدیده‌ی در سطح انفرادی است که به‌عنوان تولید ایده‌های ارزشمند بدیع و سازمانی محسوب می‌شود. خلاقیت برای سازمان‌ها مهم است زیرا می‌تواند منجر

به مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و بهبود مهارت‌های حل مسئله شده، رضایت و مشارکت کارکنان را افزایش دهد و همچنین به رشد و موفقیت سازمانی کمک کند. تورنس (۱۹۶۲) خلاقیت را به‌عنوان نوعی مسئله گشایی مدنظر قرار داده است. به نظر او تفکر خلاق عبارت است از فرایند حس کردن مسائل یا کاستی‌های موجود در اطلاعات، فرضیه‌سازی درباره‌ی حل مسائل و رفع کاستی‌ها، ارزیابی و آزمودن فرضیه‌ها، بازنگری و باز آزمایی آن‌ها و سرانجام، انتقال نتایج به دیگران. خلاقیت نیاز به حضور هم‌زمان تعدادی از ویژگی‌ها از قبیل هوش، پشتکار، غیرمتعارف بودن و توانایی تفکر به سبکی خاص دارد. خلاقیت، یک فرایند ذهنی است که از فرد معینی و در یک زمان مشخص دیده می‌شود؛ فرایندی که درنتیجه‌ی آن، یک اثر جدید-اعم از ایده یا چیزی نو و متفاوت_تولید می‌شود (Shao et al., 2019).

رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه

رهبری متناقض‌نما می‌تواند تأثیر مثبتی بر خودکارآمدی خلاق داشته باشد. رهبران متناقض کسانی هستند که می‌توانند ویژگی‌های متناقض مانند انعطاف‌پذیر و متمرکز بودن یا متواضع بودن و اعتمادبه‌نفس بودن را مدیریت کنند. این رهبران می‌توانند محیطی ایجاد کنند که خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند، که این امر می‌تواند خودکارآمدی خلاقانه اعضای تیم آن‌ها را افزایش دهد. علاوه بر این، رهبران متناقض ممکن است اعضای تیم خود را به چالش بکشند تا خارج از چارچوب فکر کنند و ریسک کنند، که این نیز می‌تواند خودکارآمدی خلاقانه آن‌ها را افزایش دهد. افراد با استفاده از اطلاعات محیط بین فردی میزان کارآمدی را تشخیص می‌دهد (Bandura, 1977).

رهبران متناقض می‌توانند الگوهایی برای کارکنان باشند و به کارکنان نشان دهند که چگونه با تنش‌های متناقض در یک محیط پیچیده مقابله کنند (Zhang et al., 2015). رهبران می‌توانند با الگوبرداری از رفتارهای هدفمند، خودکارآمدی پیروان را افزایش دهند (Gong et al., 2009). هنگامی‌که رهبران رفتار متناقض دارند و با تنش‌ها و تناقضات در محل کار به‌طور سازنده برخورد می‌کنند، به کارکنان این فرصت را می‌دهند که مشاهده کنند، درک کنند، در مورد نحوه مدیریت تنش‌ها در محل کار خود فکر کنند و با مشارکت خود ایده‌های جدیدی را بیان نمایند (Zhang et al., 2015). کارکنان ممکن است در هنگام مواجهه با تنش‌های متناقض در حین انجام وظایف خلاقانه، با تقلید از رهبر خود، خود کارآمدتر عمل کنند. ازآنجایی‌که رفتار متناقض رهبر یک محیط حمایتی برای مدیریت تنش‌ها در خلاقیت ایجاد می‌کند، کارمندان می‌توانند تجربیات موفقی از تولید نتایج خلاقانه به دست آورند که خودکارآمدی خلاقانه آن‌ها را تقویت می‌کند، در چنین فضایی کارکنان هنگام درگیر شدن در فعالیت‌های خلاقانه سازمان به دلیل جو

حمایتی موجود، استرس و اضطراب را تجربه نمی‌کنند (Gong et al., 2009). رفتار "انتخاب هم‌زمان " رهبر پارادوکسیکال، به کارمندان احساس خودکارآمدی در وظایف خلاقانه می‌دهد تا مشارکت در وظایف خلاقانه را ترویج دهند (Jung et al., 2022). ازاین‌رو فرضیه اول به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۱: رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبر

بر اساس نظریه هویت اجتماعی افراد تمایل دارند خود و دیگران را در گروه‌های اجتماعی مختلف طبقه‌بندی کنند. چنین فرآیندی از طبقه‌بندی، افراد را قادر می‌سازد تا هویت خود را با محیط اجتماعی تعریف کنند (Tajfel et al., 1979). با توجه به اینکه رهبران تأثیر عمیقی بر خودپنداره کارکنان خود و نحوه درک این افراد از خود دارند (Liu et al., 2010)، والوموا و هارتنل (۲۰۱۱) نیز بیان کردند هویت‌یابی با رهبر که به میزان تعریف کارکنان از خود برحسب یک رابطه معین با رهبران شناخته می‌شود، نقشی اساسی در پیوند دادن سبک‌های رهبری خاص به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند. طبق نظر اسلاس و اشفورث (۲۰۰۸)، هم ذات پنداری با رهبر معمولاً شامل دو بخش است: هویت مبتنی بر نقش و هویت مبتنی بر شخص. هویت مبتنی بر نقش، اهداف، ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که معمولاً با نقش مرتبط است، درحالی‌که هویت مبتنی بر شخص، ویژگی‌های شخصی نقش‌آفرین است که بر اجرای هویت مبتنی بر نقش تأثیر می‌گذارد. نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد هویت‌یابی با رهبر زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر ارزیابی مثبتی از هویت نقشی و شخصیت محور خود دریافت کند. علاوه بر این، سطح بالایی از هم ذات پنداری با رهبر به‌طور مثبتی با نگرش پیروان، انگیزه کاری و عملکرد شغلی مرتبط گزارش شده است؛ بنابراین، رهبری متناقض‌نما می‌تواند هم ذات پنداری کارکنان با رهبر را افزایش داده و درنتیجه عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. به گفته ژو و همکاران (۲۰۱۵)، به دلیل تفاوت‌های مشخصه کارکنان میزان پذیرش و تشخیص رفتارهای رهبران متفاوت است زیرا کارکنان دارای درک متفاوتی هستند. رهبران متناقض اغلب منحصربه‌فرد و کاریزماتیک دیده می‌شوند که می‌تواند آن‌ها را از سایر رهبران متمایز کند. این موضوع می‌تواند باعث شود که اعضای تیم آن‌ها احساس هویت قوی‌تری با آن‌ها داشته باشند، زیرا از دید کارمندان چنین رهبرانی متفاوت و مبتکر هستند. علاوه بر این، رهبران متناقض اغلب اعضای تیم خود را به چالش می‌کشند تا متفاوت فکر کنند و ریسک کنند، که این موضوع نیز می‌تواند حس هدف و هویت مشترک را در تیم ایجاد کند. بااین‌حال، توجه به این نکته مهم است که تأثیر رهبری متناقض‌نما بر هم ذات پنداری با رهبر ممکن است به عوامل مختلفی مانند فرهنگ‌سازمانی و

ویژگی‌های فردی اعضای تیم بستگی داشته باشد (Smith & Foti, 1998). ازاین‌رو فرضیه دوم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۲: رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

خودکارآمدی خلاقانه و خلاقیت

خودکارآمدی خلاق، از مفهوم کلی‌تر خودکارآمدی در نظریه شناختی- اجتماعی (۱۹۹۱) اقتباس شده است که ناظر بر باور فرد در مورد توانایی انجام عملکرد موفق در یک زمینه خاص است. نظریه شناخت اجتماعی ادعا می‌کند که افراد دارای باورهای ناکارآمد تمایل به اجتناب از یک فعالیت دارند و در مواجهه با موانع کمتر پافشاری می‌کنند، اما افراد با باورهای کارآمد مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر هستند و در برابر چالش‌ها و مشکلات انعطاف‌پذیری بیشتری دارند. مطابق با این مفهوم، تیرنی و فارمر (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که خودکارآمدی خلاقانه کارکنان یک محرک انگیزشی کلیدی برای درگیر شدن در رفتارهای خلاق است. تیرنی و فارمر (۲۰۰۴) دریافتند افرادی که احساس می‌کنند ظرفیت خلاقیت بالاتری دارند توسط سرپرستشان خلاق‌تر ارزیابی می‌شوند و افزایش خودکارآمدی خلاق رهبران منجر به افزایش عملکرد خلاقانه کارکنان می‌شود (Tierney & Farmer, 2011). یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان با خودکارآمدی خلاقانه بالا می‌روند و زمانی که کارکنان نوآوری را در سازمان درک می‌کنند، به رفتار خلاقانه دست می‌زنند. به‌علاوه وقتی سازمان از رفتارهای خلاقانه حمایت کنند، کارمندان دارای خودکارآمدی به رفتار خلاقانه‌تری متوسل می‌شوند. گونگ و همکاران (۲۰۰۹) بر رابطه معنادار خودکارآمدی خلاق در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان تأکید کردند. به‌زعم آن‌ها خودکارآمدی خلاق نقش تشدیدکننده‌ای در افزایش خلاقیت کارکنان دارد. وقتی کارمندان به توانایی خود در خلاقیت اعتماد دارند، احتمال بیشتری دارد که درگیر تفکر خلاق باشند و در کار خود ریسک کنند و این می‌تواند منجر به افزایش نوآوری و حل مسئله در سازمان شود. علاوه بر این، کارمندانی که از خودکارآمدی خلاقانه بالایی برخوردارند، در مواجهه با چالش‌ها و موانع مقاومت بیشتری دارند که می‌تواند خلاقیت و بهره‌وری آن‌ها را بیشتر افزایش دهد؛ بنابراین، پرورش خودکارآمدی خلاقانه کارکنان می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها باشد (Tierney & Farmer, 2002). ازاین‌رو فرضیه سوم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۳: خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

هویت‌یابی و خلاقیت

بر اساس پارادایم شباهت- جاذبه که نشان می‌دهد افراد به کسانی که به آن‌ها شباهت دارند جذب می‌شوند، شباهت باعث افزایش اعتبار ارزش‌های افراد شده و این امر موجب افزایش جذب، هماهنگی و همکاری بین افراد می‌شود (Edwards & Cable, 2009)؛ بنابراین، هر چه رهبر و کارمند بیشتر به یکدیگر شباهت داشته باشند، بیشتر جذب یکدیگر خواهند شد. به دنبال آن، انگل و لرد (۱۹۹۷) استدلال کردند که افزایش سطوح تشابه درک شده رهبر و کارمند، کارمند را به شناسایی بیشتر با رهبر سوق می‌دهد به‌بیان‌دیگر هر چه کارمند ارزش‌های خود را بیشتر شبیه به ارزش‌های رهبر درک کند، بیشتر جذب رهبر می‌شود و کارمند بیشتر با رهبر هم ذات پنداری می‌کند؛ بنابراین هنگامی‌که رهبر با تأکید بر خلاقیت به دنبال ایجاد فضایی در راستای گسترش آن باشد کارمند نیز مطابق با این دیدگاه دست به رفتارهای خلاقانه در سازمان می‌زند تا از پاداش‌های سازمانی بهره‌مند شود. همان‌طور که توسط تئوری هویت اجتماعی بیان می‌شود، سبک‌های رهبری نقش مهمی در شکل دادن به نحوه تعریف کارکنان از خود بر حسب رابطه نقش با رهبرشان ایفا می‌کند که به‌نوبه خود بر انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی دارد. با پیروی از منطق تئوری هویت اجتماعی، هویت‌یابی با رهبری که خلاقیت را به‌عنوان یک ارزش در سازمان ترویج می‌دهد، کارکنان در این سازمان عملکرد بهتری در فعالیت‌های خلاقانه دارند. مطالعات پژوهشی حاکی از آن است که هم ذات پنداری با رهبری می‌تواند بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد. هنگامی‌که کارکنان با رهبران خود هم ذات پنداری می‌کنند، بیشتر احساس تعلق و تعهد به سازمان می‌کنند که می‌تواند به افزایش انگیزه و مشارکت منجر شود که این به‌نوبه خود می‌تواند خلاقیت و تمایل آن‌ها را برای ریسک کردن افزایش دهد، زیرا آن‌ها احساس می‌کنند توسط رهبران خود ارزش دارند. به‌علاوه، رهبرانی که به‌عنوان حامی و توانمند تلقی می‌شوند، می‌توانند یک محیط کاری مثبت ایجاد کنند که خلاقیت و نوآوری را تقویت می‌کند. به‌طورکلی، شناسایی با رهبری می‌تواند عامل مهمی در ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها باشد (Hirst et al., 2011). ازاین‌رو فرضیه چهارم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۴: هویت‌یابی رهبر بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاقانه

خودکارآمدی خلاق نقش واسطه‌ای در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند؛ به‌عبارت‌دیگر، رفتارهای رهبری متناقض‌نما تأثیر مستقیمی بر خودکارآمدی خلاق دارد که به‌نوبه خود بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد. رهبری متناقض‌نما به سبک رهبری اطلاق می‌شود که رفتارها یا

ویژگی‌های به‌ظاهر متناقض را ترکیب می‌کند. این می‌تواند شامل رهبرانی باشد که هم مقتدر و توانمند هستند و هم بر نتایج کوتاه‌مدت و چشم‌انداز بلندمدت تمرکز دارند (Zhang et al., 2015). خودکارآمدی خلاق به باور فرد به توانایی خود در تولید ایده‌های خلاقانه، غلبه بر موانع و اجرای راه‌حل‌های نوآورانه اشاره دارد. این نشان دهنده اعتماد افراد به قابلیت‌های خلاقانه و اعتقاد آن‌ها به این است که می‌توانند با موفقیت در فعالیت‌های خلاقانه شرکت کنند (Tierney & Farmer, 2002). تیرنی و فارمر (۲۰۰۴) نیز دریافتند افرادی که احساس می‌کنند ظرفیت خلاقیت بالاتری دارند توسط سرپرستشان خلاق‌تر ارزیابی می‌شوند و فرصت‌های بیشتری توسط رهبر به آن‌ها برای استفاده از این ظرفیت داده می‌شود. رهبران متناقض با نشان دادن رفتارهای متناقض، فضایی از امنیت روانی و توانمندسازی ایجاد می‌کنند که باور کارکنان را به توانایی‌های خلاقانه‌شان تقویت می‌کند که این به‌نوبه خود منجر به سطوح بالاتری از خلاقیت کارکنان می‌شود. رهبری متناقض‌نما می‌تواند راه مؤثری برای افزایش خلاقیت کارکنان با تقویت باور آن‌ها به توانایی‌های خلاقانه‌شان باشد. وقتی کارکنان از خودکارآمدی خلاقانه بالایی برخوردار باشند، رفتارهای به‌ظاهر متناقض رهبران را به‌عنوان رفتارهایی حمایتی برداشت می‌کنند. این تفسیر مثبت منجر به افزایش انگیزه، اعتمادبه‌نفس و تمایل به مشارکت در تفکر و رفتار خلاق می‌شود؛ بنابراین، خودکارآمدی خلاق به‌عنوان واسطه‌ای بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند و تأثیر مثبت رهبری متناقض‌نما را بر نتایج خلاق افزایش می‌دهد (Shao et al., 2019). ازاین‌رو فرضیه پنجم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۵: خودکارآمدی خلاقانه کارکنان رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت را میانجی‌گری می‌کند.

نقش میانجیگری هویت‌یابی با رهبر

هویت اجتماعی به ادراک «وحدت» با فرد یا گروهی اشاره دارد، به‌بیان‌دیگر با توجه به نظریه هویت اجتماعی هر فرد خودش را بر اساس گروهی که به آن متعلق است، تعریف می‌کند (Ashforth & Mael, 1989)؛ بنابراین، شناسایی با رهبر مربوط به ادراک فرد از میزانی است که از وی با رهبرش احساس نزدیکی و هم ذات پنداری می‌کند؛ به‌بیان‌دیگر هم ذات پنداری با رهبر به میزان احساس ارتباط روانی یا شباهت یک کارمند با رهبر خود اشاره دارد (Walumbwa & Hartnell, 2011). نقش میانجی هم ذات پنداری با رهبر به فرآیندی اشاره دارد که طی آن هویت‌یابی فرد با رهبر خود بر رابطه بین رفتارهای رهبر و نتایج تجربه شده توسط کارمند تأثیر می‌گذارد (Van Knippenberg et al., 2004). وقتی کارمندان با رهبر

خود هم ذات پنداری می‌کنند، به‌احتمال‌زیاد ارزش‌ها، اهداف و رفتارهای رهبر را اتخاذ می‌کنند و احساس هویت مشترک دارند. در زمینه رهبری متناقض‌نما، هم ذات پنداری با رهبر می‌تواند نقش مهمی در تأثیرگذاری بر نتایج کارکنان مانند خلاقیت داشته باشد. رهبری متناقض‌نما شامل رهبرانی است که رفتارهای به‌ظاهر متناقضی از خود نشان می‌دهند که در این مورد می‌توان به مطالبه هم‌زمان ثبات و تغییر یا انعطاف‌پذیری و کنترل اشاره کرد (Zhang et al., 2015). اگر یک رهبر رفتارهای رهبری متناقض‌نما از خود نشان دهد، کارکنانی که با آن رهبر هم ذات پنداری می‌کنند، به‌احتمال‌زیاد تنش‌ها و تناقضات ذاتی در محیط کار خود را پذیرفته و می‌پذیرند که این پذیرش پارادوکس‌ها می‌تواند خلاقیت کارکنان را تحریک کند چراکه آن‌ها تمایل بیشتری به کشف ایده‌های جدید، ریسک کردن و به چالش کشیدن هنجارها یا مفروضات موجود دارند (She et al., 2020). این درک از انسجام و هویت‌یابی با رهبر می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تنش‌های ایجاد شده توسط رهبری متناقض‌نما را درک کرده و نتایج مثبتی مانند افزایش خلاقیت را برای سازمان به همراه داشته باشد. با تقویت حس هم ذات پنداری با رهبر، سازمان‌ها می‌توانند محیطی ایجاد کنند که خلاقیت کارکنان را حمایت و تشویق می‌کند. ازاین‌رو فرضیه ششم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۶: هویت‌یابی رهبر رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت را میانجی‌گری می‌کند.

نقش تعدیل‌گری فشار حجم کار

فشار کاری به خواسته‌ها و انتظاراتی اطلاق می‌شود که از کارمندان در محیط کارشان درخواست می‌شود. اثرات حجم کار و فشار زمان بر خلاقیت متناقض است. برخی از مطالعات ارتباط منفی بین فشار حجم کار و خلاقیت را نشان می‌دهند، درحالی‌که برخی دیگر بر وجود رابطه مثبت تأکید دارند. اندروز و اسمیت (۱۹۹۶) دریافتند که فشار زمان تأثیر منفی بر خلاقیت دارد، درحالی‌که مهتا و ژو (۲۰۱۶) یک ارتباط مثبت بین فشار زمان و خلاقیت پیدا کردند. وقتی افراد تحت فشار حجم کاری بالا هستند، تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه قوی‌تر خواهد بود زیرا وقتی افراد با تقاضاهای کاری بالا و محدودیت‌های زمانی مواجه شده و ممکن است انگیزه بیشتری برای تفکر خلاقانه و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه داشته باشند. رهبری متناقض‌نما، با رفتارهای متناقض خود، هم‌زمان حمایت و چالش‌های لازم را برای افراد فراهم می‌کند تا خارج از چارچوب فکر کنند و به سمت ارائه ایده‌های خلاقانه حرکت کنند. از سوی دیگر، زمانی که افراد تحت فشار بار کاری زیاد نیستند، تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاق ممکن است ضعیف‌تر باشد زیرا افراد ممکن است زمانی که زمان و منابع بیشتری در دسترس دارند،

انگیزه کافی برای تفکر خلاقانه نداشته باشند. به‌طورکلی می‌توان گفت رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاق به سطح فشار بار کاری که افراد تجربه می‌کنند، بستگی دارد و فشار حجم کار می‌تواند این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد (Shao et al., 2019). در طرف دیگر لوئیس و اسمیت (۲۰۱۴) اذعان داشتند که افزایش تقاضاها و کاهش منابع، باعث پررنگ‌تر شدن تضاد و تنش متناقض در سازمان می‌شود. با توجه به این دیدگاه زمانی که فشار حجم کار زیاد باشد، زمان و منابع انرژی برای پرداختن به اهداف مختلف کاهش می‌یابد و کارکنان تنش‌هایی را بین خواسته‌ها و فعالیت‌های خودشان تجربه خواهند کرد. تحت این شرایط، رفتار متناقض رهبر منبع مفیدی برای جلوگیری از تمرکز یک طرفه بر روی فعالیت‌های روزمره به بهای خلاقیت، یا تمرکز بر تنها یک طرف خواسته‌های متناقض در فرآیند خلاق خواهد بود. بر این اساس، هنگامی‌که کارکنان به دلیل فشار بار کاری تنش‌هایی را تجربه می‌کنند، رفتار متناقض رهبر منبع مفیدی برای مدیریت تنش‌ها می‌شود. در مقابل، وقتی فشار حجم کار کم است، تنش‌ها پنهان می‌مانند، زیرا کارکنان می‌توانند به هر هدف یا خواسته‌ای بدون به خطر انداختن یا ممانعت از اهداف یا خواسته‌های دیگر رسیدگی کنند (Moeini et al., 2008). به‌طور کل تحقیقات نشان می‌دهد که فشار کاری می‌تواند رابطه بین رهبری متضاد و خودکارآمدی خلاق را با تأثیرگذاری بر نحوه تفسیر و واکنش کارکنان به رفتارهای رهبر تعدیل کند اما این تأثیرگذاری می‌تواند هم مثبت و هم منفی تلقی شود. ازاین‌رو فرضیه هفتم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۷: فشار حجم کاری رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان را تعدیل می‌کند.

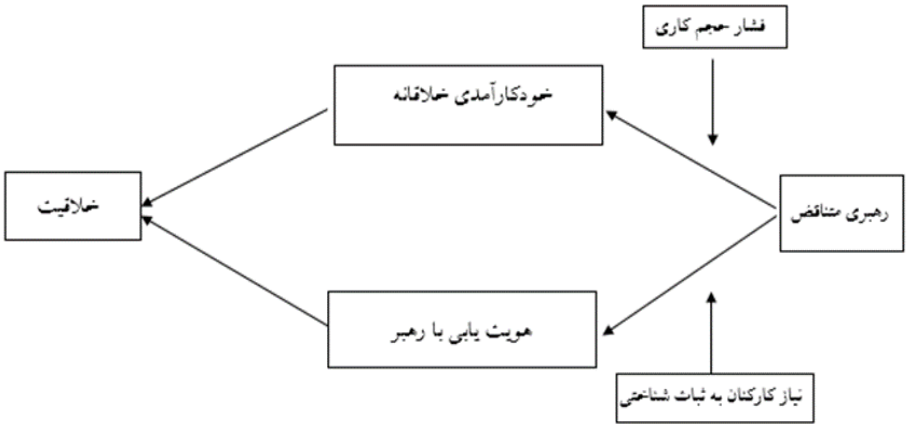
نقش تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی

افرادی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به‌طور فوری قانع می‌شوند ازاین‌رو، تمایل دارند تا اطلاعات دقیقی را کسب کرده و آن را حفظ کنند (Kruglanski, 1989)، این در حالی است که افرادی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، انعطاف‌پذیرتر هستند و می‌توانند ادراک خود را برای جذب اطلاعات جدید تغییر دهند (Kruglanski & Webster, 1996). برای رویارویی با موقعیت‌های پیچیده، رهبران متناقض از انعطاف‌پذیری استقبال می‌کنند و کارکنان را تشویق می‌کنند تا همین کار را انجام دهند. نیاز کارکنان به ثبات شناختی می‌تواند رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هم ذات پنداری با رهبر را از طرق تحت تأثیر قرار دهد. رهبری متناقض‌نما می‌تواند ناهماهنگی و ابهام شناختی را در بین کارکنان ایجاد کند و همچنین می‌تواند بر هم ذات پنداری آن‌ها با رهبر تأثیر بگذارد. نیاز کارکنان به ثبات شناختی به ترجیح

آن‌ها برای ثبات، پیش‌بینی پذیری و ساختار در محیط کارشان اشاره دارد. این نیاز می‌تواند رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هم ذات پنداری با رهبر را با تأثیرگذاری بر نحوه تفسیر و پاسخ کارکنان به رفتارهای رهبر تعدیل کند. به‌عنوان‌مثال، کارمندانی که نیاز زیادی به ثبات شناختی دارند، ممکن است رهبری متناقض‌نما را گیج‌کننده و ناراحت‌کننده ببینند، که می‌تواند باعث کاهش هویت آن‌ها با رهبر شود. از سوی دیگر، کارکنانی که نیاز کمی به ثبات شناختی دارند، ممکن است رهبری متناقض‌نما را محرک و چالش‌برانگیز بدانند، که می‌تواند هم ذات پنداری آن‌ها را با رهبر افزایش دهد (Zhang et al., 2015). بر این اساس، کارکنانی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، تمایل بیشتری به پذیرش و پیروی از تلاش‌های رهبران متناقض خود برای انعطاف‌پذیری در تعدیل رویکردهای مرسوم، یا حتی در استفاده از رویکردهای غیرمتعارف دارند. کارکنانی که نیاز کمتری به ثبات شناختی دارند، احتمالاً پذیرا و پاسخگو به رفتارهای متناقض رهبر هستند و سطح بالاتری از هم ذات پنداری را با رهبران خود دارند. در مقابل، ازآنجایی‌که کارکنانی که نیاز بیشتری به ثبات شناختی دارند، به اصول تثبیت شده پایبند هستند، تمایلی به اتخاذ رویکردهای جدیدی ندارند که ممکن است با پیروی از رهبری متناقض‌نما عدم اطمینان و ابهام در کار را درک کنند (Kruglanski & Webster, 1996). با هدایت رهبران متناقض، کارمندانی که نیاز زیادی به ثبات شناختی دارند، رفتارهای رهبر را مثبت ارزیابی نمی‌کنند، پس نیاز کارکنان به ثبات شناختی، رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان را تعدیل می‌کند، به‌طوری‌که این رابطه در میان کارکنان با سطح نیاز کمتر به ثبات شناختی قوی‌تر خواهد بود. ازاین‌رو فرضیه هشتم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۸: نیاز کارکنان به ثبات شناختی رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی رهبر را تعدیل می‌کند.

بر اساس آنچه گفته شد مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ است: رهبری متناقض‌نما به‌عنوان متغیر مستقل، خلاقیت متغیر وابسته، خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی تحت عنوان متغیر واسط و فشار حجم کار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی متغیر تعدیل‌گر هستند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (اقتباس شده از مدلشی و همکاران، ۲۰۲۰ و شائو و همکاران، ۲۰۱۹)

روش‌شناسی

پژوهش حاضر ازنظر هدف یک تحقیق کاربردی است چراکه می‌توان از نتایج آن در راستای حل یک مسئله واقعی استفاده کرد. در این پژوهش مسئله اصلی می‌تواند بررسی تأثیر رهبری متناقض بر خلاقیت با توجه به سازوکارهای دخیل در این رابطه باشد. همچنین، ازنظر روش اجرا و جمع‌آوری داده‌ها، با ابزار پرسشنامه اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، بنابراین بر اساس ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر مشهد هستند که بعد از مراجعه حضوری سازمان‌هایی نظیر جهاد کشاورزی خراسان رضوی، دانشگاه فردوسی مشهد، سازمان استاندارد، آموزش‌وپرورش مشهد، سازمان آب و فاضلاب مشهد، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق و شرکت برق منطقه‌ای خراسان اعلام همکاری کردند و سایر سازمان‌ها بنا به دلایل مختلف برای توزیع پرسش‌نامه‌ها مخالفت کردند بنابراین نمونه آماری از بین سازمان‌های نامبرده انتخاب گردید. نظر به اینکه هدف از این مطالعه تست مدل ارائه شده در بخش دولتی فارغ از نوع سازمان موردبررسی بود لذا سعی گردید تا داده‌ها از سازمان‌های مختلف دولتی که امکان همکاری داشتند جمع‌آوری گردد لذا درنهایت نظر به دلیل عدم همکاری سایر سازمان‌ها به سازمان‌های نامبرده اکتفا گردید. بر اساس آمار و اطلاعات موجود درمجموع در این سازمان‌ها حدود ۳۵۰۰ نفر مشغول به کار می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه روش‌های مختلفی برای تعیین حجم نمونه وجود دارد که بهترین روش مبتنی بر روش تجزیه‌وتحلیل

داده‌هاست. نظر به اینکه در این مطالعه از مدل یابی معادلات ساختاری برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها استفاده شده است بر پایه پیشنهاد استیونس، بنتلر و چو حجم نمونه موردنیاز بین پنج تا پانزده پرسشنامه به ازای هر سؤال پرسش‌نامه می‌باشد؛ بنابراین با توجه به وجود ۳۸ سؤال در پرسش‌نامه این مطالعه حجم نمونه موردنیاز بین ۱۹۰ تا ۵۷۰ پرسش‌نامه بود. درنهایت تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه (۱۰ پرسش‌نامه به ازای هر سؤال) از سازمان‌های نامبرده جمع‌آوری و مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. قابل‌ذکر است نظر به حجم کارکنان شرکت‌های موردبررسی و نسبت به‌دست‌آمده از ۳۸۴ پرسش‌نامه نهایی ۵۰ پرسش‌نامه از سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، ۵۴ پرسش‌نامه از دانشگاه فردوسی مشهد، ۳۰ پرسش‌نامه از سازمان استاندارد، ۸۵ پرسش‌نامه از آموزش‌وپرورش مشهد، ۴۶ پرسش‌نامه از سازمان آب و فاضلاب مشهد، ۶۸ پرسش‌نامه از شرکت بهره‌برداری نفت و گاز شرق و ۵۱ پرسش‌نامه از شرکت برق منطقه‌ای خراسان جمع‌آوری گردید بنابراین روش نمونه‌گیری مورداستفاده طبقه‌ای ساده انتخاب گردید. جزئیات پرسشنامه استاندارد تحقیق در جدول شماره ۱ ارائه شده است. کلیه پرسش‌های بخش اختصاصی با استفاده از مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف سنجیده شده است. در این پژوهش برای سنجش روایی ظاهری و روایی محتوایی، پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از اساتید خبره در رشته مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار آموس مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه خواهد شد. ضریب آلفای کرونباخ نیز برای تمام متغیرها، بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. قابل ذکر است برای آزمون فرضیه‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس استفاده گردید. نرمال بودن داده‌ها نیز با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بررسی گردید که نتایج آن برای هر متغیر در ستون آخر جدول ۱ ارائه گردیده است. مقدار لازم برای نرمال بودن داده‌ها در این آزمون بیشتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول (۱): سنجه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	منبع	سطح معناداری آزمون نرمال بودن داده‌ها
رهبری متناقض‌نما	رفتار یکسان در عین رفتار شخصی سازی شده	۰/۹۰۷	۵	مطالعه ژانگ و همکاران (۲۰۱۵)	۰/۰۹۵

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	منبع	سطح معناداری آزمون نرمال بودن داده‌ها
	خودمحوری در عین دیگر محوری	۰/۸۴۵	۵		
	کنترل در عین تأکید بر داشتن استقلال	۰/۸۹۳	۳		
	قانون مداری در عین انعطاف‌پذیری	۰/۸۴۴	۳		
	حفظ فاصله در عین نزدیکی	۰/۷۰۱	۳		
نیاز کارکنان به ثبات شناختی	-	۰/۷۰۳	۴	روتس و ون هیل (۲۰۱۱)	۰/۰۶۳
هویت‌یابی با رهبر	-	۰/۸۹۲	۴	والمبو و هارتنل (۲۰۱۱)	۰/۱۰۱
فشار حجم کار	-	۰/۷۵۳	۳	باکر و همکاران (۲۰۰۴)	۰/۰۹۷
خودکارآمدی خلاقانه	-	۰/۸۳۹	۴	تیرنی و فارمر (۲۰۰۲)	۰/۰۵۸
خلاقیت	-	۰/۸۶۷	۴	هاتون و دی لئو (۲۰۰۹)	۰/۰۶۱

نتایج

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفتند. این ارزیابی‌ها با استفاده از شاخص‌های برازش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسش‌نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول شماره‌ی ۲ ارائه شده است. در ابتدا هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز موردبررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه در مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش‌یافته، بار عاملی تمامی

گویه‌ها معنادار بودند، هیچ‌یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه‌وتحلیل کنار گذاشته نشدند. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. ازاین‌رو درنهایت، ۳۸ گویه از پرسشنامه، تجزیه‌وتحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار در جدول شمارهٔ ۲ ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش

متغیرها		سؤالات پرسشنامه	بار عاملی	سطح معناداری
رهبری متناقض‌نما	رفتار یکسان با زیردستان (CL1)	Q1	۰/۸۷	۰/۰۰۰
		Q2	۰/۸۹	۰/۰۰۰
		Q3	۰/۷۴	۰/۰۰۰
		Q4	۰/۸۰	۰/۰۰۰
		Q5	۰/۶۹	۰/۰۰۰
	ترکیب خودمحوری با دیگرمحوری (CL2)	Q6	۰/۷۵	۰/۰۰۰
		Q7	۰/۵۳	۰/۰۰۰
		Q8	۰/۵۸	۰/۰۰۰
		Q9	۰/۶۵	۰/۰۰۰
		Q10	۰/۷۷	۰/۰۰۰
	حفظ کنترل تصمیم‌گیری (CL3)	Q11	۰/۷۴	۰/۰۰۰
		Q12	۰/۷۸	۰/۰۰۰
		Q13	۰/۸۴	۰/۰۰۰
	تأکید بر الزامات کاری (CL4)	Q14	۰/۸۰	۰/۰۰۰
		Q15	۰/۸۱	۰/۰۰۰
		Q16	۰/۶۸	۰/۰۰۰
	حفظ فاصله با زیردستان (CL5)	Q17	۰/۴۹	۰/۰۰۰
		Q18	۰/۴۳	۰/۰۰۰
		Q19	۰/۷۰	---
نیاز کارکنان به ثبات شناختی	-	Q20	۰/۸۸	۰/۰۰۰
		Q21	۰/۸۷	۰/۰۰۰
		Q22	۰/۴۲	۰/۰۰۰
		Q23	۰/۲۴	۰/۰۰۰

متغیرها		سؤالات پرسشنامه	بار عاملی	سطح معناداری
هویت‌یابی کارکنان با رهبر	-	Q24	۰/۸۰	۰/۰۰۰
		Q25	۰/۹۰	۰/۰۰۰
		Q26	۰/۸۶	۰/۰۰۰
		Q27	۰/۷۳	---
فشار بار کاری	-	Q28	۰/۵۲	۰/۰۰۰
		Q29	۰/۵۹	۰/۰۰۰
		Q30	۰/۹۹	---
خودکارآمدی خلاقانه کارکنان	-	Q31	۰/۷۹	۰/۰۰۰
		Q32	۰/۶۹	۰/۰۰۰
		Q33	۰/۹۳	۰/۰۰۰
		Q34	۰/۸۳	---
خلاقیت کارکنان	-	Q35	۰/۸۸	۰/۰۰۰
		Q36	۰/۷۳	۰/۰۰۰
		Q37	۰/۷۲	۰/۰۰۰
		Q38	۰/۷۸	---

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم برای ابعاد متغیرها

متغیرها	نام ابعاد	نماد	بار عاملی	معناداری	نتیجه
رهبری متناقض‌نما	بعد رفتار یکسان با زیردستان در عین رفتار شخصی‌سازی شده با آن‌ها	CL1	۰/۸۹	۰/۰۰۰	معنادار
	بعد ترکیب خودمحوری با دیگرمحوری	CL2	۰/۸۳	۰/۰۰۰	معنادار
	بعد حفظ کنترل تصمیم‌گیری در عین استقلال نسبی زیردستان	CL3	۰/۸۵	۰/۰۰۰	معنادار
	بعد تأکید بر الزامات کاری در عین انعطاف‌پذیری	CL4	۰/۸۸	۰/۰۰۰	معنادار
	بعد حفظ فاصله با زیردستان در عین نزدیکی با آن‌ها	CL5	۰/۷۰	۰/۰۰۰	معنادار

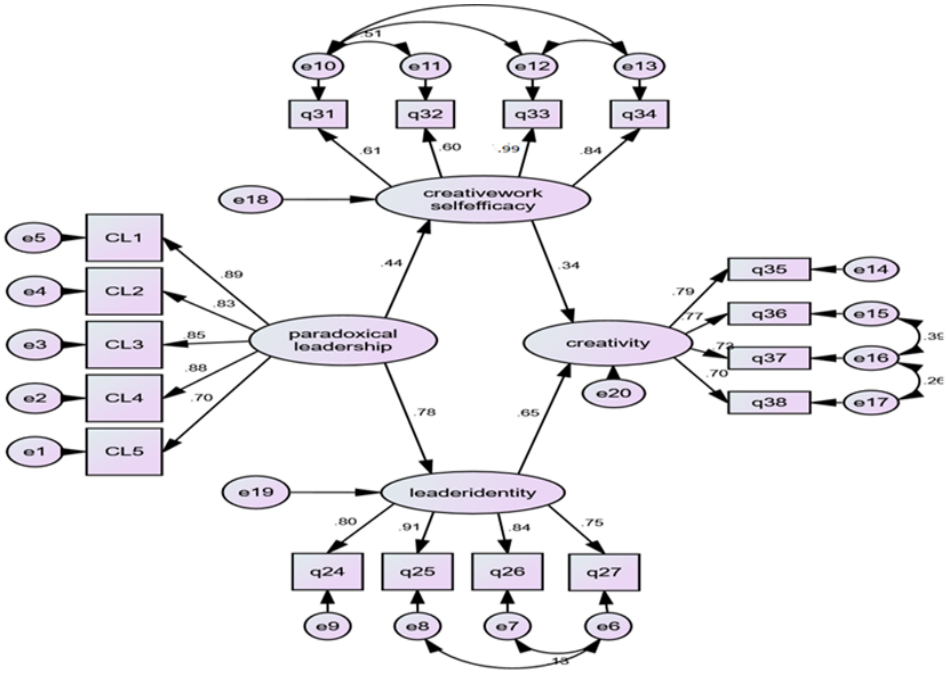
پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق، نسبت به برازش مدل تحقیق اقدام شد. شکل ۲ نشان دهنده مدل معادلات ساختاری برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را مشخص می‌کند. در یک الگوی

معادله ساختاری مطلوب ابتدا شاخص‌های برازش موردبررسی قرار می‌گیرند. همچنین 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 (٤): شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری

شاخص‌ها	CFI	IFI	PNFI	GFI	NFI	RMSEA	χ2/df(CMIN)
مقادیر	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۷۶۹	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۰۸۱	۲/۵۲
میزان قابل‌قبول	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۶	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۸	بین ۱ تا ۳

قبل از آزمون فرضیه‌ها لازم است برازش مدل معادلات ساختاری را موردبررسی قرار داد تا مشخص شود داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را موردحمایت قرار می‌دهند. بدین منظور، از شاخص‌های کمّی برازش استفاده می‌شود که در ادامه توضیح داده شده‌اند. درصورتی‌که شاخص‌های برازش به‌طورکلی قابل‌قبول باشند یا به عبارتی مدل معادلات ساختاری مورد تأیید قرار بگیرد، می‌توان به ضرایب برآورد شده در مدل و روابط بین آن‌ها استناد کرده و با بررسی سطوح معناداری مربوطه به آزمون هر یک از فرضیه‌ها به‌طور مجزا پرداخت. برای آزمون فرضیه از دو شاخص p-value و t-value استفاده شد و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه ۱/۹۶ ± باشد، فرضیه مربوط مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به شکل ۲ ضریب اثر رهبری متناقض بر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر به ترتیب برابر با ۰/۴۴ و ۰/۷۸ می‌باشد که با توجه به دو شاخص مذکور این فرضیات مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین اثر خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت برابر با ۰/۳۴ می‌باشد که برای این رابطه مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه ۱/۹۶ ± است و این فرضیه نیز تأیید می‌گردد. اثر هویت‌یابی با رهبر بر خلاقیت با ۰/۶۵ و با توجه به صدق شروط مذکور مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

در ادامه نیز به بررسی اثر غیرمستقیم خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه پرداخته شده است. میزان اثر غیرمستقیم با فرمول زیر محاسبه می‌شود که در این فرمول a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$B_{indirect} = a \times b$$

علاوه محاسبه میزان اثر غیرمستقیم می‌توان با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثـر غیرمسـتقیم را نیز محاسبه کرد که روش آن به‌صورت رابطه زیر است:

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

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 ضریب مسیر رابطه‌ی غیرمستقیم رهبری متناقض بر خلاقیت کارکنان از طریق خودکارآمدی کارکنان ۰/۱۴۹ است اما چنانچه از آزمون سوبل، این فرضیه موردبررسی قرار می‌گیرد نشان می‌دهد آماره آزمون ۲/۷۴۸ است که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش با ضریب مسیر ۰/۱۴۹ تأیید می‌شود. همچنین ضریب مسیر رابطه‌ی غیرمستقیم رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت کارکنان از طریق هویت‌یابی کارکنان با رهبر ۰/۵۰ است اما چنانچه از آزمون سوبل، این فرضیه موردبررسی قرار می‌گیرد نشان می‌دهد آماره آزمون ۶/۰۱۵ است که بیشتر از ۱/۹۶ است. بنابراین فرضیه ششم پژوهش با ضریب مسیر ۰/۵۰ تأیید می‌شود. نتیجه آزمون فرضیه ۱ تا ۸ پژوهش، به‌طور خلاصه در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیرها	ضریب مسیر	p-value	t-value	نتیجه
اول	F1 (رهبری متناقض‌نما ← خودکارآمدی ← F3 (خلاقانه کارکنان)	۰/۴۴	۰/۰۰۰	۵/۹۳	تأیید
دوم	F1 (رهبری متناقض‌نما ← هویت‌یابی کارکنان ← F2 (با رهبر)	۰/۷۸	۰/۰۰۰	۱۱/۴۳	تأیید
سوم	خودکارآمدی خلاقانه ← F3 (خلاقیت ← F4 (کارکنان)	۰/۳۴	۰/۰۰۰	۵/۵۵	تأیید
چهارم	هویت‌یابی کارکنان با ← F2 (رهبر ← F4 (کارکنان)	۰/۶۵	۰/۰۰۰	۱۰/۶۹	تأیید
پنجم	F1 (رهبری متناقض‌نما ← خودکارآمدی ← خلاقانه کارکنان ← F3 (خلاقیت)	۰/۴۴*۰/۳۴=۰/۱۴۹	۰/۰۰۰	۲/۷۴۸	تأیید

فرضیه	مسیرها	ضریب مسیر	p-value	t-value	نتیجه
	(F4کارکنان)				
ششم	(F1رهبری متناقض‌نما) هویت‌یابی کارکنان ← خلاقیت ←(F2با رهبر) (F4کارکنان)	/۶۵*۰/۷۸=۰/۵۰ ۰	۰/۰۰۰	۶/۰۱۵	تأیید
هفتم	فشار حجم کاری تعدیلگر رابطه (رهبری ←متناقض‌نما خودکارآمدی خلاقانه کارکنان)	۰/۶۷	۰/۰۰۰	---	تأیید
هشتم	نیاز کارکنان به ثبات شناختی تعدیلگر رابطه ←(رهبری متناقض‌نما هویت‌یابی کارکنان با رهبر)	-۰/۰۸۰	۰/۰۳۸	---	تأیید

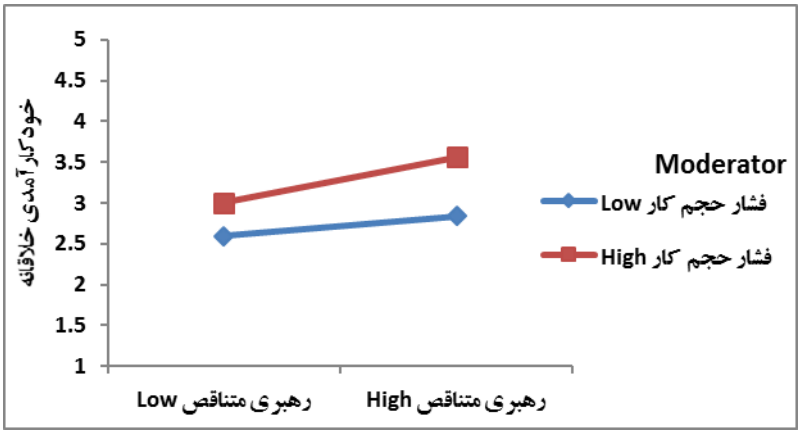
آزمون فرضیه‌های تعدیل‌گری

به‌منظور بررسی نقش تعدیل‌گری فشارحجم کار از رگرسیون تعدیل شده استفاده گردید. مدل ۱ نشان‌دهنده اثر رهبری متناقض‌نما و فشار حجم کاری به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر متغیر خودکارآمدی خلاقانه کارکنان می‌باشد. مدل ۲ نیز اثر تعدیل‌گر فشار حجم کاری را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۲ نشان می‌دهد که فشار حجم کاری اثر تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان ($\beta= 0.105, p < 0.05$) دارد؛ بنابراین فرضیه تعدیل‌گری فشارحجم کاری به دلیل ایجاد تغییرات قابل‌توجه در میزان R2 مورد تأیید قرار می‌گیرد ($\Delta R2$ moel= 0.010). طبق گفته‌های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر R2 در مدل ۱ و ۲ ازنظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل کننده وجود دارد ($P < 0.05$) در غیر این صورت رد می‌شود. همچنین نمودار ۱ نقش تعدیل‌گری فشار حجم کاری را در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است با افزایش فشار حجم کاری اثر مثبت رهبری متناقض‌نما بر

خودکارآمدی خلاقانه کارکنان افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود)؛ به‌عبارت‌دیگر با افزایش فشار حجم کاری رابطه مثبت بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان تقویت می‌شود

جدول (٦): نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر فشار حجم کاری

مراحل رگرسیون سلسله مراتبی	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	Sig	R^2	Change Statistics			ANOVA	
						R Square Change	F Change	Sig. F Change	f	Sig
مدل ۱	رهبری متناقض‌نما	خودکار آمدی-خلاقانه-کارکنان	/۲۷۵ ۰	/۰۰۰ ۰	/۱۸۵ ۰	۰/۱۹۰	۴۴/۵۶۴	/۰۰۰ ۰	/۵۶۴ ۴۴	/۰۰۰ ۰
	فشار حجم کاری		/۲۶۶ ۰	/۰۰۰ ۰						
مدل ۲	رهبری متناقض‌نما	خودکار آمدی-خلاقانه کارکنان	/۲۳۵ ۰	/۰۰۰ ۰	/۱۹۳ ۰	۰/۰۱۰	۴/۵۴۹	/۰۳۴ ۰	/۵۰۲ ۳۱	/۰۰۰ ۰
	فشار حجم کاری		/۲۷۲ ۰	/۰۰۰ ۰						
	رهبری-متناقض‌نما * فشارکاری		/۱۰۵ ۰	/۰۳۴ ۰						



نمودار ۱: نقش فشار حجم کار

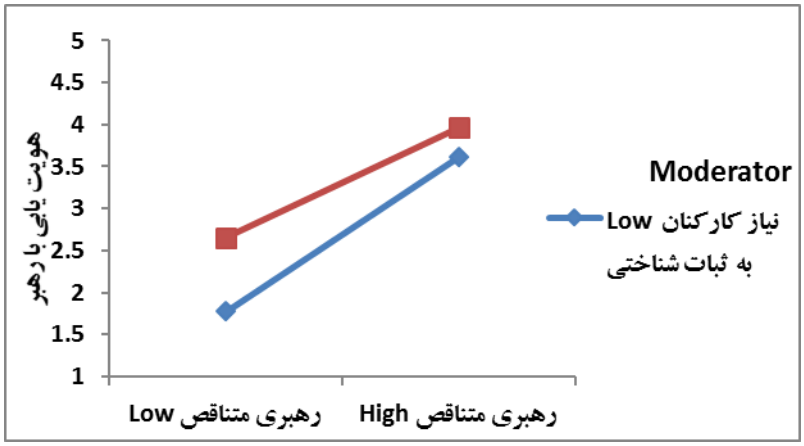
آزمون تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی

برای نقش تعدیل‌گر نیاز کارکنان به ثبات شناختی نیز، مدل ۱ نشان‌دهنده اثر رهبری متناقض‌نما و نیاز کارکنان به ثبات شناختی به‌عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر بر متغیر هویت‌یابی کارکنان با رهبر می‌باشد. مدل ۲ نیز اثر تعدیل‌گر نیاز کارکنان به ثبات شناختی را نشان می‌دهد. نتایج در مدل ۲ نشان می‌دهد که نیاز کارکنان به ثبات شناختی اثر تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر ($\beta= 0.080, p> 0.05$) دارد؛ بنابراین فرضیه تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی به دلیل ایجاد تغییرات قابل‌توجه در میزان R2 مورد تأیید قرار می‌گیرد (ΔR^2 moel= 0.006). طبق گفته‌های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر R2 در مدل ۱ و ۲ ازنظر آماری معنی‌دار باشد، اثر تعدیل کننده وجود دارد ($P <0.05$) در غیر این صورت رد می‌شود.

همچنین نمودار ۲ نقش تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی را در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است با افزایش نیاز کارکنان به ثبات شناختی اثر مثبت رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی کارکنان با رهبر افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود)؛ به‌عبارت‌دیگر با افزایش نیاز کارکنان به ثبات شناختی رابطه مثبت بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر افزایش می‌یابد.

جدول (۷): نتایج تحلیل تعدیل‌گری برای متغیر نیاز کارکنان به ثبات شناختی

مراحل رگرسیون سلسله مراتبی	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	Sig	R^2	Change Statistics			ANOVA	
						R Square Change	F Change	Sig. F Change	f	Sig
مدل ۱	رهبری متناقض‌نما	هویت‌یابی کارکنان با رهبر	/۶۲۲ ۰	/۰۰۰ ۰	/۴۹۰ ۰	۰/۴۹۰	/۹۸۳ ۱۸۲	/۰۰۰ ۰	/۹۸۳ ۱۸۲	/۰۰۰ ۰
	نیاز کارکنان به ثبات شناختی		/۱۸۹ ۰	/۰۰۰ ۰						
مدل ۲	رهبری متناقض‌نما	هویت‌یابی کارکنان با رهبر	/۶۰۷ ۰	/۰۰۰ ۰	/۴۹۶ ۰	۰/۰۰۶	/۳۴۷ ۴	/۰۳۸ ۰	/۵۰۹ ۱۲۴	/۰۰۰ ۰
	نیاز کارکنان به ثبات شناختی		/۲۱۲ ۰	/۰۰۰ ۰						
	رهبری متناقض‌نما*نیاز کارکنان به ثبات شناختی		/۰۸۰ -۰	/۰۳۸ ۰						



نمودار ۲: نقش تعدیل‌گر نیاز کارکنان به ثبات شناختی

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف مطالعه بررسی تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی‌گر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر و نقش تعدیل‌گر فشار حجم کار و نیاز کارکنان به ثبات شناختی شد. آزمون فرضیه نحست نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه تأیید می‌شود و می‌توان گفت: رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد. در راستای اثبات این فرضیه در مطالعه جانگ و همکاران (۲۰۲۲) و شائو و همکاران (۲۰۱۹) تأیید شد که رهبری متناقض‌نما به‌طور مثبت با خودکارآمدی خلاقانه مرتبط است. رهبر پارادوکسیکال تنها به خود به‌عنوان یک رهبر خلاق و نوآور تمرکز نمی‌کند، بلکه به توسعه خودکارآمدی خلاقانه کارکنان نیز توجه دارد. این رویکرد به کارکنان اجازه می‌دهد تا خودشان را در محل کار به چالش بکشانند و راه‌حل‌ها خلاقانه و نوآورانه پیدا کنند. در سازمان‌های دولتی نیز رهبران با اتخاذ سبک رهبری متناقض‌نما و توجه به توانمندی‌های خلاقانه کارکنان و ارائه فرصتی برای بروز آن در سازمان‌ها می‌توانند موفقیت‌آمیزتر عمل نمایند.

آزمون فرضیه دوم نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی کارکنان با رهبر تأیید می‌شود و می‌توان گفت: رهبری متناقض‌نما بر هویت‌یابی کارکنان با رهبر تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌گردد. رهبری متناقض‌نما به‌طور مثبت بر هویت‌یابی کارکنان تأثیر می‌گذارد. بر اساس مطالعات می‌توان گفت رهبران متناقض به‌عنوان الگوهای خوب برای هدایت کارکنان به‌منظور پذیرش تضادها در محیط‌های پیچیده عمل می‌کنند (لوئیس، ۲۰۰۰) آن‌ها

می‌توانند کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند تا ویژگی‌های مثبت فوق‌العاده قوی را به رهبر نسبت دهند و درنتیجه هویت خود را مبتنی بر هویت رهبر تنظیم می‌کنند (کو و همکاران، ۲۰۱۵). به‌بیان‌دیگر کارکنانی که رفتار رهبر خود را به‌عنوان رهبرانی با رفتار متناقض درک می‌کنند سطوح بالاتری از هم ذات پنداری با رهبر دارند. این موضوع در مطالعه شی و همکاران (۲۰۲۰) نیز اثبات شده است.

آزمون فرضیه سوم نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین خودکارآمدی خلاقانه و خلاقیت کارکنان تأیید می‌شود و می‌توان گفت: خودکارآمدی خلاقانه بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌گردد. گونگ و همکاران (۲۰۰۹)، نقش واسطه‌ای معنادار از خودکارآمدی خلاق در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان پیدا کردند. در مطالعات جانگ و همکاران (۲۰۲۲)، شالی و همکاران (۲۰۰۴) و تیرنی و فارمر (۲۰۰۲) اثبات شد که خودکارآمدی خلاق به‌طور مثبت با خلاقیت کارکنان مرتبط است. به‌طور کل و با توجه به مطالعات داخلی و خارجی می‌توان گفت افراد با سطوح بالاتری از خودکارآمدی خلاقانه، بیشتر درگیر رفتارهای خلاقانه و ایجاد ایده‌های خلاقانه هستند، به‌بیان‌دیگر باور به توانایی خود برای خلاق بودن می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد خلاق داشته باشد. در سازمان‌های دولتی نیز تأثیر خودکارآمدی خلاقانه و باور کارکنان به توانمندی‌های خلاقانه خود و تأثیری که این باور می‌تواند بر خلاقیت و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها داشته باشد، مشهود و اثبات شده است. درواقع کارکنان زمانی که یک جو نوآورانه را درک می‌کنند، به رفتار خلاقانه دست می‌زنند. به‌علاوه کارمندان دارای خودکارآمدی خلاقانه وقتی از یک جو نوآورانه حمایتی برخوردار شوند، به رفتار خلاقانه‌تری متوسل می‌شوند.

آزمون فرضیه چهارم نشان داد که وجود رابطه‌ی معنادار و مثبت بین هویت‌یابی کارکنان با رهبر و خلاقیت کارکنان تأیید می‌شود و می‌توان گفت: هویت‌یابی کارکنان با رهبر بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌گردد. در مطالعه هیرست و همکاران (۲۰۱۱) و آمابیل و همکاران (۱۹۹۶)، نیز این فرضیه اثبات شد. در سازمان‌های دولتی توجه به هویت‌یابی کارکنان با رهبر خود و تأثیر آن بر بروز خلاقیت اثبات شد به‌طورکلی هم ذات پنداری با یک رهبر خلاق می‌تواند تأثیر مثبتی بر خلاقیت فرد داشته باشد؛ به‌عبارت‌دیگر کارکنانی که با رهبر خود هم ذات پنداری می‌کنند، به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مسائل سازمانی هستند که بهبود عملکرد سازمان را به دنبال خواهد داشت و این برای یک سازمان دولتی که هم برای بقا نیاز به خلاقیت داشته و هم برای رسیدن به اهداف

نیاز به درجه‌ای بالا از هویت‌یابی کارکنان با رهبر خود دارد بسیار حائز اهمیت است و تأثیر آن در این پژوهش تأیید شده است.

با توجه به تأیید شروط، فرضیه پنجم تأیید می‌شود. خودکارآمدی خلاقانه می‌تواند به کارکنان کمک کند تا آگاهی خود را از مشکلات موجود و چالش‌های آتی حفظ کنند. در مطالعه جانگ و همکاران (۲۰۲۲) و شائو و همکاران (۲۰۱۹) تأیید شد که خودکارآمدی خلاقیت رابطه بین رهبری پارادوکسیکال و خلاقیت کارکنان را به‌صورت مثبت میانجی‌گری می‌کند. رهبری متناقض‌نما می‌تواند راه مؤثری برای افزایش خلاقیت کارکنان با تقویت باور آن‌ها به توانایی‌های خلاقانه‌شان باشد. وقتی کارکنان از خودکارآمدی خلاقانه بالایی برخوردار باشند، رفتارهای به‌ظاهر متناقض رهبران را به‌عنوان رفتارهایی حمایتی برداشت می‌کنند. این تفسیر مثبت منجر به افزایش انگیزه، اعتمادبه‌نفس و تمایل به مشارکت در تفکر و رفتار خلاق می‌شود؛ بنابراین، خودکارآمدی خلاق به‌عنوان واسطه‌ای بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند و تأثیر مثبت رهبری متناقض‌نما را بر نتایج خلاق افزایش می‌دهد.

فرضیه ششم نیز با توجه به تأیید شروط تأیید می‌گردد. رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت تأثیر مثبت دارد و این رابطه با هم ذات پنداری با رهبر تعدیل می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر، هنگامی‌که در یک سازمان دولتی کارکنان با رهبر خود هم ذات پنداری کنند، تأثیرات مثبت رهبری متناقض‌نما بر خلاقیت افزایش می‌یابد. علاوه بر این، هم ذات پنداری با رهبر به‌عنوان یک عامل میانجی در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خلاقیت تأیید می‌شود. طبق مطالعه شی و همکاران (۲۰۲۰) نقش میانجی‌گر هویت‌یابی با رهبر رابطه بین متغیرهای رهبری متناقض‌نما و عملکرد کارکنان نیز اثبات شده است. اگر یک رهبر رفتارهای رهبری متناقض‌نما از خود نشان دهد، کارکنانی که با آن رهبر هم ذات پنداری می‌کنند، به‌احتمال‌زیاد تنش‌ها و تناقضات ذاتی در محیط کار خود را پذیرفته و می‌پذیرند که این پذیرش پارادوکس‌ها می‌تواند خلاقیت آنان را تحریک کند چراکه آن‌ها تمایل بیشتری به کشف ایده‌های جدید، ریسک کردن و به چالش کشیدن هنجارها یا مفروضات موجود دارند و با استقبال از چنین سبکی ضمن هم ذات پنداری و احساس نزدیکی بیشتر با رهبر خود درنتیجه برای اثبات بیشتر خود به رهبر و استفاده از فرصتی که رهبر به آن‌ها می‌دهد، سعی در بروز خلاقیت بیشتر در سازمان دارند.

در ارتباط فرضیه هفتم نیز بر اساس یافته‌های تحقیق جاری فشار حجم کاری اثر تعدیل‌گری در رابطه بین رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان دارد، پس فرضیه تعدیل‌گری فشارحجم کاری مورد تأیید قرار می‌گیرد و همان‌طور که ذکر شد می‌توان گفت با افزایش فشار حجم کاری رابطه مثبت بین

رهبری متناقض‌نما و خودکارآمدی خلاقانه کارکنان تقویت می‌شود و وقتی افراد تحت فشار حجم کاری بالا هستند، تأثیر رهبری متناقض‌نما بر خودکارآمدی خلاقانه قوی‌تر خواهد بود. شائو و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی در همین راستا انجام داده و یافته‌های آن نشان داد رفتار متناقض رهبر در ارتقای خلاقیت کارکنان با نقش میانجی گر خودکارآمدی خلاقانه کارکنان، زمانی که فشار حجم کار و پیچیدگی یکپارچه هر دو بالا بود، بیشترین تأثیر را دارد.

در ارتباط با فرضیه هشتم نیز، بر اساس یافته‌های تحقیق جاری نیاز کارکنان به ثبات شناختی رابطه بین رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبر را تعدیل می‌کند پس فرضیه تعدیل‌گری نیاز کارکنان به ثبات شناختی تأیید می‌شود با این تفاوت که ضریب تأثیر این فرضیه منفی می‌باشد به‌عبارت‌دیگر زمانی که کارکنان یک سازمان دولتی تمایل شدیدی برای ثبات شناختی دارند، احتمال کمتری دارد که با رهبرانی که رفتارهای متناقض از خود نشان می‌دهند، هم ذات پنداری کنند؛ بنابراین ضمن تأیید این فرضیه ضریب تأثیر آن منفی به دست آمد یعنی در یک سازمان دولتی نیاز کارکنان به ثبات شناختی تأثیر منفی بر سطح تأثیر رهبری متناقض‌نما بر هم ذات پنداری با رهبر دارد. این یافته با نتایج پژوهششی و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد؛ آن‌ها به این نتیجه رسیدند که رهبری متناقض‌نما تأثیر مثبت قوی‌تری بر هویت‌یابی با رهبر برای آن دسته از کارکنانی داشت که نیاز کمتری به ثبات شناختی داشتند.

با توجه به روابط بررسی شده در تحقیق حاضر و نتایج به دست آمده از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، سازمان‌ها می‌توانند پیشنهادهای زیر را در فضای کاری خود اجرا کنند:

با توجه به تأثیر بسزایی که خلاقیت می‌تواند در بهبود روند سازمان داشته باشد، یکی از مهم‌ترین نکات که باید موردتوجه قرار گیرد، اصلاح و پروش فرهنگ امنیت در محیط کار است. مدیران می‌توانند برای ایجاد این محیط اقداماتی نظیر: تشویق به همکاری و تعامل بین کارکنان، ایجاد فضایی امن برای بیان ایده‌های خلاقانه، برگزاری دوره‌هایی برای تقویت خلاقیت، ارزیابی مثبت و ارائه پاداش به عملکرد خلاقانه و ارائه فرصت‌هایی برای آزمون‌وخطا جهت ارائه راهکارهای خلاقانه؛ انجام دهند. با توجه به اینکه رهبری متناقض‌نما می‌تواند بر خودکارآمدی خلاقانه و هویت‌یابی با رهبر مؤثر باشد مدیران باید بتوانند بین رفتارهای متضاد تعادل ایجاد کرده و بر دستیابی هم‌زمان به اهداف تبحر کافی داشته باشند. با رعایت مواردی نظیر: تحلیل و بررسی درخواست‌ها و توجه به اثرات مثبت و منفی آن، ارزیابی اولویت‌ها و اقدام بر اساس اهمیت و ضرورت درخواست‌ها، مذاکره با طرفین تضاد و برقراری تعادل با گفتگو و تبادل‌نظر بین آنان، شفافیت، ایجاد اعتماد و ارائه توضیحات لازم به طرفین تضاد و مدیریت منابع برای دستیابی به

اهداف متضاد می‌شود به این تعادل دست پیدا کرد. با توجه به رابطه مثبت رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبر، سازمان‌ها باید روابط قوی بین رهبران و کارکنان را با فراهم کردن فرصت‌هایی برای کارکنان جهت شناخت رهبران خود و احساس ارتباط با آن‌ها در اولویت قرار دهند. این روابط را می‌توان با راهکارهایی نظیر: اعتمادسازی، شفافیت، احترام متقابل، ارتقای ارتباطات و... تقویت کرد. همچنین در مواردی مدیران می‌توانند در مرحله استخدام افراد، با شناخت و بررسی ویژگی‌های کارکنان برای بازدهی بیشتر و افزایش بهره‌وری به استخدام افرادی مبادرت ورزند که دارای اهداف مشترک هستند زیرا این اشتراک در اهداف می‌تواند باعث احساس نزدیکی بیشتر کارکنان با رهبر و درنتیجه هویت‌یابی بیشتر شود. با انجام این کار، کارمندان احساس نزدیکی بیشتری با مدیر خود می‌کنند و درواقع با یکسان شدن اهداف کاری مدیر و کارکنان، کسب اهداف سازمانی تسریع می‌گردد. با توجه به تأثیری که نیاز کارکنان به ثبات شناختی می‌تواند بر رابطه رهبری متناقض‌نما و هویت‌یابی با رهبران داشته باشد، پیشنهاد می‌شود مدیران به‌مرورزمان از میزان نیاز کارکنانشان به ثبات یا عدم ثبات شناختی در محیط کاری اطلاع پیدا کرده و به نسبت آن با کارکنان رفتار کنند و درصورتی‌که کارکنان تمایل به وجود جوی منعطف در سازمان بودند نسبت به پیاده‌سازی سبک رهبری متناقض‌نما اقدام کنند؛ زیرا در غیر این صورت و در شرایطی که کارکنان تمایل به وجود جو منظم و قاعده‌مند داشته باشند سبک رهبری متناقض‌نما نمی‌تواند به نیازهای آن‌ها پاسخ دهد و درنتیجه کارکنان با توجه به این تضاد با رهبران خود احساس نزدیکی نخواهند کرد و برای رسیدن سازمان به اهداف کاری تلاش نمی‌کنند.

References

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Boston: Harvard Business School.

Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: an interpersonal social-cognitive theory. *Psychological review*, *109*(4), 619.

Anderson, N.; Potočnik, 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.

Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of marketing research*, *33*(2), 174-187.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, *20*(4), 696-717.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, *14*(1), 20-39.

Bakker, A. B.; Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 83-104.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, *84*(2), 191.

Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of personality and social psychology*, *42*(1), 116.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, *11*(3), 618-634.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, *94*(3), 654.

El Shikieri, A. B., & Musa, H. A. (2012). Factors associated with occupational stress and their effects on organizational performance in a Sudanese University. *Creative Education*, *3*(01), 134.

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of management journal*, *40*(4), 988-1010.

Farmer, S. M.; Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of management Journal*, *46*(5), 618-630.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, *21*(4), 1112-1142.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, *17*(2), 183-211.

Gong, Y.; Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, *52*(4), 765-778.

Gu, Q.; Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader–member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of business ethics*, *126*, 513-529.

Guilford, J. P. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological review*, *64*(2), 110.

Hirst, G.; Van Knippenberg, D.; Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of management journal*, *54*(3), 624-641.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, *5*(3), 184-200.

Jung, K. B.; Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Paradoxical leadership and involvement in creative task via creative self-efficacy: a moderated mediation role of task complexity. *Behavioral Sciences*, *12*(10), 377.

Kruglanski, A. W. (1989). Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational bases.

Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind:" Seizing" and" freezing.". *Psychological review*, *103*(2), 263.

Lang, J.; Thomas, J. L.; Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2007). Job demands and job performance: the mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of occupational health psychology*, *12*(2), 116.

Liang, J.; Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, *55*(1), 71-92.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, *24*(1), 43-72.

Liu, W.; Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, *21*(1), 189-202.

Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *127*, 53-65.

Moeini, B.; Shafii, F.; Hidarnia, A.; Babaii, G. R.; Birashk, B., & Allahverdipour, H. (2008). Perceived stress, self-efficacy and its relations to psychological well-being status in Iranian male high school students. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *36*(2), 257-266.

Moideenkutty, U.; Blau, G.; Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology*, *50*(4), 615-634.

Müceldili, B.; Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *99*, 673-681.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, *10*(3), 313-351.

Nijstad, B. A.; De Dreu, C. K.; Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European review of social psychology*, *21*(1), 34-77.

Reid, E., & Ramarajan, L. (2016). Managing the high intensity workplace. *Harvard Business Review*, *94*(6), 84-90.

Roets, A., & Van Hiel, A. (2011). Item selection and validation of a brief, 15-item version of the Need for Closure Scale. *Personality and individual differences*, *50*(1), 90-94.

Sacramento, C. A.; Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, *121*(2), 141-157.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, *19*(6), 807-823.

Sluss, D. M.; Ployhart, R. E.; Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 949-975.

Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, *9*(2), 147-160.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, *36*(2), 381-403.

Sowden, P. T.; Pringle, A., & Gabora, L. (2015). The shifting sands of creative thinking: Connections to dual-process theory. *Thinking & reasoning*, *21*(1), 40-60.

Shalley, C. E.; Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, *30*(6), 933-958.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, *6*(1), 19-47.

Shao, Y.; Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *155*, 7-19.

She, Z.; Li, Q.; Yang, B., & Yang, B. (2020). Paradoxical leadership and hospitality employees' service performance: The role of leader identification and need for cognitive closure. *International Journal of Hospitality Management*, *89*, 102524.

Shiu, S. C.; Lin, S. Y., & Chien, H. O. (2012). The relationship between learning motivation and innovative behavior in the university students: From the perspective of creative self-efficacy. *International Journal of Arts & Sciences*, *5*(5), 33.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, *45*(6), 1137-1148.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of management*, *30*(3), 413-432.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, *96*(2), 277.

Torrance, E. P. (1962). Non-test ways of identifying the creatively gifted. *Gifted Child Quarterly*, *6*(3), 71-75.

Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, *73*(2), 137-147.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, *25*(2), 243-295.

Van Knippenberg, D.; Van Knippenberg, B.; De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825-856.

Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, *26*(6), 707-726.

Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, *30*(3), 316-327.

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, *84*(1), 153-172.

Wayne, S. J.; Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, *40*(1), 82-111.

Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of personality and social psychology*, *67*(6), 1049.

Zhang, Y.; Waldman, D. A.; Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, *58*(2), 538-566.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 261.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 165-217.

Zhu, W.; He, H.; Treviño, L. K.; Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 702-718.

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 90 - 113

Studying the Process of Changing the Employees' Meaning Construction Due to the Manager's Discursive Activity

S. Sehhat[1]*, M. Yazdanshenas[2] , H. Dehghanan[3] , A. Safari Moghadam[4]

1- Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
2- Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
3- Associate Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
4- Ph.D. Student in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: sehat@atu.ac.ir)
Orkid ID: 0000-0003-2801-7413
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.80336.1390

Received: 2023/12/31 Revised: 2023/11/09 Accepted: 2024/01/31	**How to cite this article:** Sehat, S.; yazdanshenas, M.; Dehghanan, H., & Safari Moghadam, A. (2024). Investigating the difference between work generations in the banking sector in terms of procrastination. *Transformation Management Journal*, *12*(4): 90-113. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.80336.1390
Available Online: 2024/01/31	

1- INTRODUCTION

Implementing the strategy is one of the most significant and challenging topics for organizations and leaders. Successful organizational change can transform the organization's business, and interest in studying in this field, especially taking care of the meaning model, is increasing. Many failures are caused by paying attention to secondary results and not paying

enough attention to the main cause. Employees are one of the most important factors to be considered in the strategy implementation process. The construction of meaning plays a critical role in employees' response (resistance, acceptance, or cooperation) to the new strategy. This reaction is of behavioral and cognitive type and is rooted in the employees' understanding. Lewin's 3-stage approach is accepted by Many organizational change experts. Many models of changing the meaning construction suggest that the process of changing the meaning in the minds of employees may also consist of these three stages of Lewin; First, managers destroy the old meaning construction of the organizational reality in the minds of employees, then they create a new meaning construction, and finally, they consolidate the new meaning construction (refreezzing). This article takes a look at the process of changing the meaning-making in the minds of employees by comparing it with Levin's model. The major difference between this article and some others in this field is its focus on two points. First, in this article, only certain types of specific meanings of discoursive activity are emphasized, and at the same time, it refers more to how the manager influences the meaning change process.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

In the past, articles have mostly looked at the meaning-making of employees by managers with a negative approach. Therefore, in this view, any sense-making of employees, such as the meaning they give to change, was considered a resistant force. Leaders were only seeking to break down the previous meaning structure of the employees. More recent studies have shown that the perception of employees, which is rooted in the past and the meaning construction of employees, is not only an obstacle to change but can also act as an effecting factor in implementing a new strategy. The change in the meaning structure of employees can be a factor in the success of the change.

3- METHODOLOGY

Narrative and thematic analysis methods were used to analyze data to investigate the change in the meaning construction. Thematic analysis was nested in the narrative analysis method as a tool for better data analysis. The narrative analysis makes it possible to investigate the meanings of the manager in their discursive activities, and the thematic analysis identifies the themes of the narrations. The main focus in this case was on changing the meaning construction, and the impact of discoursive activities on this issue was considered more. Narrative analysis takes a deeper look at how the content of discourse activity is used and refers specifically to how experiences and issues are interpreted. Thematic analysis is a method for data analysis to understand the factors affecting the identification of criteria for understanding interpretations of employees.

4- RESULTS & DISCUSSION

In the narrative analysis, the narrations that contained many different meaning units were identified. The leader tries to change the employees' meaning construction using these narratives. These narrations are usually mentioned in several meetings and periods. In the following, all narrations were analyzed by thematic analysis. To categorize themes and better understand the relationship between discursive activity and meaning construction, pay more attention to more resonant themes. This process was stopped when extracting new themes was no longer possible. In the end, with a theory-oriented point of view, coding was done based on specific theories and hypotheses. There are three main axes explicit from Lewin's change model. The themes of identification are placed around these axes. In the first step, discursive activities seemed to be focused most on expressing the defects in the existing situation. This concept is repeated in different ways, even in disappeared businesses. Finally, the focus was on the desired goal and refreezing new conditions.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

In this study, by reviewing and summarizing the findings, we came across several fundamental approaches: the first and most important approach, which was the main research question, referred to the analysis of the change process in the employees' meaning construction and its compliance with Levine's model. In Levin's model, first, the defrosting process occurs by attacking the existing conditions, then the change phase, and finally, stabilization and refreezing occur. In the defrosting stage, measures like identifying the need for change, specifying what needs to be changed, encouraging the employees to change old behaviors, ensuring the full support of senior managers for the change, and paying attention to understanding concerns and doubts. Narratives that refer to the current situation's lack of appropriate response to new environmental changes and consider the existing jobs as inferior or the existing structure as inefficient are included in this section. It seems that after studying the time course of narrations and the number of their repetitions in these intervals, it is possible to present such a picture of it. In other words, narratives and themes that try to attack the existing meanings and systems of employees are placed in this stage. The second approach is that the discursive activities happening in the direction of change in the meaning construction are not separate phases and sometimes act together. Maybe this is due to the difference in the capacity of people to change. For example, a group needs more repetition and meditation to change its meaning construction.

Keywords: Meaning, Organizational Leadership, Lewin’s Theory of Change, Content Analysis, Narrative analysis

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

مطالعه روند تغییر نظام معنایی کارمندان ناشی از فعالیت گفتمانی مدیر[1]

سعید صحت[2]
دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
مهدی یزدان‌شناس
دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
حامد دهقانان
دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
امیر صفری مقدم
دانشجوی دکتری بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی.

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.80336.1390

چکیده

تغییر سازمانی همواره از مسائل پر چالش مدیران بوده است. شرکت‌هایی که نمی‌توانند با تغییرات همراه شوند نابود می‌شوند. کارمندان به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت یا شکست پیاده‌سازی استراتژی مطرح بوده‌اند و لزوم همراه سازی کارمندان بر کسی پوشیده نیست. کارمندان بر مبنای نظام معنایی خود، پدیده‌ها و اتفاقات را تعبیر و تفسیر می‌کنند. معنا بخشیدن کارمندان به رویدادها از مسیر نظام معنایی آن‌ها عبور می‌کند و پاسخ آن‌ها به تغییر (مقاومت، پذیرش و دفاع) برگرفته از همین برداشت‌های اوست. فعالیت‌های گفتمانی رهبر در جهت‌دهی به این نظام‌های معنایی نقش مهمی دارد. این مقاله با تأکید بر نقش روایت‌های رهبر در بیان ابهامات و فرآیند تغییر و نتیجه آن، سعی در فهم و مقایسه فرآیند تغییر نظام معنایی کارمندان با مدل تغییر لوین به‌عنوان یکی از مطرح‌ترین مدل‌های تغییر دارد. در پژوهش حاضر با تحلیل روایت و تحلیل مضمون، مضامین روایات شناسایی شده از متن فعالیت گفتمانی مدیر، با نگاه به تئوری لوین تحلیل و نشان داده شد که تغییر در نظام معنایی کارمندان هم از فرآیندی مشابه تئوری لوین پیروی کرده است.

کلیدواژه‌ها: نظام معنایی، تحلیل مضمون، تحلیل روایت، رهبری سازمان، فعالیت گفتمانی، تغییر سازمانی.

---

۱ – این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

[2] نویسنده مسئول: sehat@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱
صفحات: ۱۱۳-۹۰

مقدمه

پیاده‌سازی استراتژی سازمانی از مباحث مهم و چالش‌برانگیز سازمان و رهبران بوده است. تغییر سازمانی موفق می‌تواند کسب‌وکار سازمان را متحول کند و علاقه به مطالعه در این حوزه بخصوص با استفاده از مدل‌های معنایی در حال افزایش است (Habersang, 2019). بسیاری از شکست‌ها ناشی از توجه به نتایج ثانویه و عدم توجه به علت اصلی است (Alnoor, 2021). عکس‌العمل نسبت به تغییر رفتاری و شناختی است و ریشه در فهم کارکنان دارد (Peng, 2020; Alabrow, 2019) کارکنان از مهم‌ترین محورهایی هستند که باید در فرآیند پیاده‌سازی استراتژی موردتوجه قرار بگیرند. نظام معنایی کارکنان در پاسخ آن‌ها به استراتژی جدید (مقاومت، پذیرش یا همراهی) نقش کلیدی ایفا می‌کند (Khaw, 2022). مدیران به‌منظور همراه کردن کارمندان با تغییر، تلاش می‌کنند به نظام معنایی گذشته آن‌ها حمله کنند و آن را تخریب کنند (Gioia & Chittipeddi,1991; Fiol, 2002). در برخی از مقالات، تغییرات بزرگ موفق استراتژیک را نوعی حمله به شناخت موجود سازمان در ذهن کارمندان دانسته‌اند (Bartunek, 1984).

پژوهشگران نگاه‌های متفاوتی به فرآیند تغییر نظام معنایی داشته‌اند. همان‌طور که برخی از تحقیقات نگاه توصیفی داشته‌اند، برخی دیگر با تمرکز بر چگونگی با لنز معناسازی به آن نگاه کرده‌اند و عنوان کردند که تغییر سازمانی از مسیر تغییر معنا در ذهن کارمندان عبور می‌کند (Maitlis, 2010; Peng, 2020 & Sonenshein) مقالات با رویکرد معناسازی، بر چگونگی معناسازی مدیران برای کارمندان به‌منظور بازتعریف واقعیت سازمانی در ذهنشان تأکید دارد (Khaw, 2022). مدل‌های عملگراتر در تغییر سازمانی هم بر اهمیت نشان دادن ضرورت تغییر با نشان دادن ارتباط نظام معنایی با وضعیت کنونی که باید تغییر یابد، تأکید دارند. در این مدل‌ها تغییر تنها راهکار معرفی می‌شود (Albrecht, 2020). در مقالات با نگاه توصیفی، تغییر در نظام معنایی در هر سازمانی و متناسب با زمینه و مقتضیات متفاوت با دیگر سازمان‌ها نگاه شده است (Barry & Elmes, 1997).

بسیاری از مدل‌های تغییرات سازمانی، از رویکرد سه مرحله‌ای لوین حمایت می‌کنند (Johnson & Miller , 1994) بسیاری از مدل‌های تغییر نظام معنایی اشاره می‌کنند که فرآیند تغییر معنا در ذهن کارمندان هم ممکن است از همین سه مرحله لوین تشکیل شده باشد؛ ابتدا مدیران نظام معنایی واقعیت سازمانی موجود در ذهن کارکنان را تخریب می‌کنند، سپس معنای جدید می‌سازند (حرکت) و درنهایت، به تحکیم معنای جدید می‌پردازند (منجمد کردن) (Fiol, 2002; Corley & Gioia, 2004)

.(Gray & Brass, 2000; Isabella, 1990;

مقاله پیش رو سعی می‌کند نگاهی بر فرایند تغییر نظام معناسازی در ذهن کارمندان با مقایسه با مدل لوین بیندازد. تفاوت عمده با برخی دیگر از پژوهش‌ها در این حوزه با مقاله حاضر معطوف به دو نکته است. اول آنکه در این مقاله فقط بر انواع خاصی از معانی مشخص فعالیت گفتمانی تأکید می‌شود و درعین‌حال بیشتر بر نحوه تأثیرگذاری مدیر بر فرآیند تغییر معنا اشاره دارد.

پیشینه پژوهش

مقالات در گذشته، بیشتر بر انواع معناسازی مدیران و کارمندان با رویکرد منفی نگاه کرده‌اند (Piderit, 2000; Armenakis, Harris & Mossholdr, 1993)؛ بنابراین در این نگاه سازه‌های منتسب به کارمندان مانند معنایی که آن‌ها به تغییر می‌دهند، به‌عنوان نیروی مقاوم در نظر گرفته می‌شود (Ford, 1999). حتی مقالات با نگاه روانشناسانه همین موضوع را دنبال می‌کردند (Dent & Goldberg, 1999). آن‌ها فقط در پی در هم شکستن نظام معنایی گذشته کارکنان بودند. با این دید باید فرآیند معناسازی یا نظام معنایی کارمندان را تغییر داد تا بتوان تغییر سازمانی را با موفقیت پیاده نمود. دنت و گولبرگ (۱۹۹۹) این نگاه را رایج‌ترین نگاه توصیف کردند. به‌مرور، بسیاری از مقالات به موضوع چگونگی شکست این نیروهای مقاوم و حمایت از نیروهای مثبت پرداختند و عنوان کردند برداشت کارکنان از تغییر حتی می‌تواند به‌عنوان یک نیروی حامی تغییر وارد میدان شود (Corley & Gioia, 2004; Blom, 2018). خاو (۲۰۲۲) بیان می‌کند که توضیح و شرح مدیران از تغییر نقش مهمی در نحوه برداشت کارکنان دارد و می‌تواند آن‌ها را به نقش حامی تغییر دهد. برای مثال ایزابلا (۱۹۹۰) به چگونگی حمله مدیران عالی به سازه‌های ذهنی کارمندان و درهم شکستن مقاومت آن‌ها می‌پردازد و به آن‌ها هشدار می‌دهند که لازم است معنای جدید از سوی کارمندان پذیرفته شود. پنگ (۲۰۲۰) عنوان کرد که برداشت کارکنان که ریشه در گذشته و نظام معنایی کارکنان هم دارد نه‌تنها مانع تغییر نیست بلکه می‌تواند به‌عنوان یک عامل مؤثر در جهت پیاده‌سازی استراتژی جدید عمل کند. درواقع تغییر در نظام معنایی کارمندان خود می‌تواند عاملی برای موفقیت تغییر باشد. آن‌ها در مطالعات خود از تغییر نظام معنایی کارمندان به‌عنوان ابزاری برای پیاده‌سازی موفق تغییر استراتژی سازمانی استفاده کردند. در واقع به نظر می‌رسد در ابتدا نظام معنایی صرفاً به‌عنوان نیروی مقاوم تغییر در نظر گرفته می‌شد که باید آن را در هم شکست، اما با گذشت زمان و مطابق نظر دنت و گولبرگ، نظام معنایی کارمندان اگر به‌درستی تغییر داده شود و نظام معنایی جدید به‌درستی

شکل بگیرد می‌تواند در پیاده‌سازی موفق استراتژی نقش مهمی ایفا کند. فعالیت‌گفتمانی رهبر و رفتار سمبولیک او ابزاری قوی برای تغییر نظام معنایی کارمندان و ایجاد نظام معنایی جدید است (Fiol, 2002; Gioia & Chittipeddi, 2001). حتی نحوه ارائه و معرفی مدیر از تغییر در ادراک کارمندان مؤثر است (Khaw, 2022).

در این پژوهش سعی شده است تا نگاهی بر چگونگی تغییر نظام معنایی کارمندان به‌عنوان نیروی محرک پیاده‌سازی تغییر سازمانی انداخته شود و این فرآیند با مدل تغییر لوین مقایسه گردد. در واقع سؤال این است که آیا فرآیند تغییر در حوزه تغییر نظام معنایی کارکنان از الگوی سه مرحله‌ای لوین تبعیت می‌کند؟ در واقع نتیجه این پژوهش مشخص می‌کند که گستره مدل لوین در مورد تغییر در نظام‌های معنایی چقدر است و چگونه این مدل می‌تواند به پیاده‌سازی و تغییر نظام معنایی کمک کند. آیا به مانند مدل تغییر لوین ابتدا باید نظام‌های معنایی موجود درهم‌شکسته شود و در واقع اقدامات مدیران باید نخست بدین سو جهت یابد؟ و در گام دوم، آیا باید نظام معنایی جدید توسط مدیران شکل بگیرد و درنهایت هم باید مدیران به تحکیم این نظام معنایی بپردازند؟

درنهایت این مقاله برآنست که الگویی از فرآیند تغییر نظام معنایی کارمندان توسط مدیران را بر اساس مدل لوین ترسیم کند.

روش

با توجه به استفاده از مطالعه موردی تک نمونه، از روش تحلیل روایت (Riessman, 2003) و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون (Berelson, 1952) در روش تحلیل روایت برای بررسی تغییر نظام معنایی استفاده شده است. (Pentland, 1999; Gephart, 2003). تحلیل مضمون در روش تحلیل روایت و به‌عنوان ابزاری برای تحلیل بهتر داده دیده شده است. تحلیل روایت امکان بررسی معناهایی مکنون مدیر در فعالیت‌های گفتمانی خود به شکل گسترده را فراهم می‌آورد و تحلیل مضمون به شناسایی الگوهای مکنون در روایات می‌پردازد. تمرکز اصلی در این مورد بر تغییر نظام معنایی بود و تأثیر فعالیت‌های گفتمانی در مورد این موضوع بیشتر مدنظر قرار گرفت.

تحلیل روایت با نگاهی عمیق‌تر به نحوه استفاده از محتوای فعالیت گفتمانی تمرکز دارد و به‌طور خاص به نحوه تفسیر تجربیات اشاره دارد (Bruner, 1990). لنجلی (۱۹۹۹) بیان می‌کند که تحلیل مضمون روشی برای آنالیز داده و برای فهمیدن عوامل مؤثر که منجر به شناسایی عوامل و معیارهای تفاوت تفسیرهای

متفاوت افراد می‌شود.

در این مقاله ابتدا مورد مطالعه معرفی می‌شود و سپس با بیان برخی از روایات که به خلق معنا می‌پردازد، با نگاهی عمیق‌تر بر نحوه تفسیر داده‌ها سعی بر شناسایی فرآیند تأثیرگذاری بر نظام معنایی کارکنان با در نظر گرفتن مدل لوین می‌کنیم.

مورد مطالعه شامل بانکی است که با اتخاذ استراتژی جدید، در حال پیاده‌سازی تغییرات سازمانی گسترده است. این مجموعه با وجود سن کم توانسته رشد خیره‌کننده‌ای در پی این تغییر داشته باشد و در حال حاضر از نظر تعداد تراکنش در هفت بانک برتر ایران قرار گرفته است و پیشرو در حوزه بانکداری دیجیتال است. تعداد تراکنش و حجم منابع به‌عنوان معیارهای اصلی موفقیت این بانک در پیاده‌سازی تغییر در نظر گرفته شده است.

انتخاب نمونه. ازآنجاکه برای پیاده‌سازی این تحقیق به حجم بالایی از داده نیاز بود عملاً پیاده‌سازی در چند نمونه میسر نبود؛ بنابراین یک نمونه انتخاب شد. در انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد (Strauss & Glaser, 1967; Eisenhardt, 1989) البته به محدودیت دسترسی به اطلاعات هم توجه شد. این نمونه برگزیده شد چراکه از طرفی نمونه بسیار موفقی از پیاده‌سازی یک تغییر بزرگ سازمانی بود و از سوی دیگر به دلیل گستردگی در کل کشور ارتباطات گسترده‌ای داشت. از سوی دیگر اطلاعات آن به شکل مدون در اختیار بود که این امر انجام تحقیق را تسهیل می‌کرد. دسترسی به این اطلاعات گسترده کمک می‌کرد تا بتوان در اطلاعات عمیق‌تر شد و تحلیل روایت دقیق‌تری انجام داد. از همه مهم‌تر مشاهده فعالیت‌های گفتمانی متعدد و بسیار در رفتار مدیران آن بوده است که آن را به‌عنوان یک نمونه برجسته برای این موضوع انتخاب می‌کند. بنابر نظر مایلز و هابرمن (۱۹۹۴) می‌توان این نمونه را به‌عنوان یک نمونه برجسته انتخاب کرد چراکه نماینده یک تغییر سازمانی نمونه است. این نمونه دارای مدیرعاملی است که بخش زیادی از تغییر را به‌وسیله فعالیت‌های گفتمانی گسترده رهبری کرده است.

معرفی نمونه. در اوایل سال ۱۳۹۵ این بانک شروع به پیاده‌سازی پروژه‌ای تحت عنوان بانکداری اجتماعی نمود که دو بال اصلی داشت. ارائه خدمات به گروه‌هایی از مشتریان و بانکداری دیجیتال. در ابتدا این گروه‌های مشتریان بیشتر شکل سازمانی داشتند اما به‌مرور این گروه‌ها که کانون نامیده می‌شد شکل اجتماعات مردمی به خود گرفت. از طرف دیگر در بخش بانکداری مدرن و طی مطالعات صورت گرفته استراتژی کاهش شعب بانکی به‌عنوان پدیده‌ای که مشتریان دیگر به آن نیازی ندارند شروع شد. این رویکرد از سویی باعث کاهش جدی هزینه‌های بانک می‌شد و از سوی دیگر نیاز به توسعه جدی ابزارهای

بانکداری مدرن داشت. بانک شروع به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نمود. کاهش نیاز شعبه به کاهش نیروی انسانی هم می‌توانست منجر شود که این همانند یک بحران خودنمایی می‌کرد. فاز دوم تغییر در این مرحله آغاز شد. بانک وارد یک اکوسیستم بزرگ‌تری با اهداف اجتماعی شد که اعضاء آن خدمات تخصصی ارائه می‌دادند و بانک هم در حوزه تأمین مالی و ابزارهای مالی به خدمات پرداخت. در این ساختار نیاز به نیروی انسانی به‌عنوان تسهیلگران اجتماعی جدی بود و بنابراین استفاده از نیروهای بانک برای این امر شروع شد. با این اقدام هم مسئله نیروی انسانی بانک حل می‌شد و هم توسعه اجتماعی سرعت می‌گرفت. برای این امر نیاز بود تا نظام‌های معنایی کارکنان از حالتی تجاری و سازمانی به حالتی اجتماعی تغییر کند که این یکی از چالش‌های جدی این فرآیند بود. در حال حاضر بخش عمده این تغییر پایان یافته و صورت جدید تقریباً ثابت شده است.

منابع داده. قریب به سه سال جمع‌آوری داده از درون سازمان و از نزدیک سبب شد که تحلیل برخلاف بسیاری از تحقیقات در حوزه تغییر سازمانی گذشته‌نگر باشد (Van de Ven, 1992). چند منبع اصلی برای این تحقیق مورداستفاده قرار گرفته است:

مشاهده: امکان حضور مستقیم در بسیاری از جلسات و مشاهده از نزدیک، یکی از جدی‌ترین منابع این تحقیق را شامل می‌شود.

مستندات سازمانی: بیش از ۲۰۰۰ صفحه مستندات سازمانی از شرح جلسات و سند استراتژی سازمان بررسی شد.

تحلیل داده. فعالیت گفتمانی مدیرعامل (رهبر سازمان) برای تشکیل روایت گروهی از سازه‌ها استفاده شد. (Andrews, Murphy & Eisenberg, 2008; Currie & Brown, 2003). ابتدا داده‌ها بر اساس واحدهای معنایی تقسیم‌بندی شدند. برای راحتی کار ابتدا جدول زمانی برای تغییر طراحی شد تا بهتر بتوان زمینه تحقیق را درک کرد (Langely, 1999). سپس اطلاعات و متن‌ها، مطالعه و بررسی شد و بر مبنای صحبت و متن اصلی کدگذاری باز شد. در فرآیند کدگذاری پایبندی به متن اولیه و صحبت‌ها حتی در به‌کارگیری اصطلاحات رعایت شد. به‌منظور تسهیل فرایند، از نرم‌افزار MAX-QDA استفاده شد. برای دسته‌بندی بهتر کدهای ظاهر شده، یادداشت‌برداری شد (Milles & Huberman, 1999). در این مرحله بیش از ۶۰۰۰ کد اولیه به دست آمد.

برای تلخیص و امکان تحلیل داده‌ها، از بین واحدهای معنایی تلاش شد آن‌ها را در قالب روایت‌هایی تجمیع کرد. این بیان روایت‌گونه در تحقیقات با نمونه تک موردی و هنگامی که با حجم بالای معناهای

مختلف روبه‌رو هستیم کاربرد دارد و منجر به خلاصه شدن سازه‌های معنایی در قالب یک روایت می‌شود (Langely, 2003). اگرچه بعضی روایت‌ها ممکن است در یک جلسه یا رویداد گفته شده باشد اما در بیشتر مواقع آن‌ها تجمیعی از تکه‌هایی از جلسات مختلف هستند (Boje, 2001). در این پژوهش، این تکه‌ها با هم ترکیب شد تا روایت ساخته شود. ساخته شدن روایات ظاهرشونده و برمبنای واحدهای معنایی و الگوی نهفته و مضمون در آن‌ها بود. با تمرکز بر منشأ اطلاعات سعی شد داده‌ها در غالب روایت‌هایی خلاصه و کدگذاری شود. سعی شده است در بیان روایت‌ها، سازه‌های زمانی مشابه در بستر زمان موردبررسی قرار بگیرند و روایت‌های تکراری و همپوشانی بالا حذف شود. این روایات توسط محقق و بر مبنای روایات فردی مدیر ایجاد می‌شوند (Currie & Brown, 2003).

در ادامه روایات نمایان شده به‌عنوان تم فرعی در روش تحلیل مضمون در نظر گرفته شدند در یک فایل اکسل خلاصه‌ها و نکات لحاظ می‌شد تا بهتر بتوان به تعمق در مورد آن‌ها پرداخت (Milles, 1994 & Huberman). روایات بر اساس کدگذاری باز ثبت می‌شوند و در گام بعدی تلاش شد یک الگوی کلیدی (تم اصلی) شناسایی شود و روایت‌های بر اساس الگوها طبقه‌بندی شوند؛ بنابراین، ابتدا کدگذاری استقرایی صورت گرفت و مضامین با ارتباط دقیق با داده‌ها آشکار شدند. سپس کدها مجدد با دست نوشته‌ها بررسی شدند. مهم‌ترین مدرکی که برای کدگذاری استفاده شد، صحبت‌های مدیرعامل بود که در غالب جلسات رسمی در میان کارمندان پخش می‌شد. این جلسات به‌صورت هفتگی و در روزهای پنج‌شنبه و به‌صورت مجازی برگزار گردیده است. هر جلسه به‌طور متوسط ۴ ساعت به طول انجامید و تقریباً از نیمه دوم سال ۹۷ به‌صورت مستمر برگزار گردیده است. در برخی هفته‌ها دو جلسه برگزار شده است و در هر جلسه نزدیک به ۱۳۰۰ نفر از کارمندان در جلسه حضور داشتند. مجموعه مدیران میانی و ارشد مجموعه تقریباً در تمامی جلسات حضور داشتند. از لحاظ پراکندگی جغرافیایی، افراد در سراسر کشور پخش بوده‌اند.

برای اینکه از الگو و روایت شکل گرفته اطمینان حاصل شود مرتباً بین دادها و الگو رفت و برگشت صورت داده شد. با آنالیز داده‌ها زمینه‌های ظاهر شده و الگوهای کلیدی شناسایی شد. در یک فرآیند مستمر بین داده‌ها و روایت‌های ظاهر شونده حرکت شد تا بیشترین اعتبار برای تم‌های اصلی حاصل شود. برای تحلیل بهتر تغییر، جدولی از مراحل مهم تغییر کشیده شد (Langely, 1999). فرآیند فاصله‌گذاری در مورد روایاتی که حاوی اطلاعات غیر مهم و غیر متناظر با هدف پژوهش بودند اتفاق افتاد و آن‌ها حذف شدند. در این مرحله شبکه مضامین که شامل تم‌های اصلی و فرعی است متصور و واضح گردید. پس از

شناسایی و دسته‌بندی اولیه مضامین، آن‌ها بر اساس مبانی نظری (نظریه تغییر لوین) گروه‌بندی می‌شوند. در این مرحله کدگذاری محوری صورت پذیرفت.

برای افزایش اعتبار روش از چند روش استفاده شد. روایت‌ها و مضامین با استفاده از چند منبع باید پشتیبانی می‌شد و در مراحل کدگذاری هم یک ارزیاب بیرونی تیم را همراهی می‌کرد. یکی از اعضاء تیم که در کدگذاری مشارکت نکرده بود، آن‌ها را بازنگری کرد و کدهایی که فاقد تکرار بودند آر فرآیند تحلیل کنارگذاشته شدند.

یافته‌ها

در تحلیل روایت، روایاتی که حاوی تفاوت‌های معنایی زیادی بودند شناسایی شد. در واقع رهبر با استفاده از این روایات سعی در تغییر نظام معنایی کارمندان نموده است. این روایات معمولاً در جلسات مختلف مطرح شده‌اند و بعضاً در بازه‌های زمانی کاملاً گوناگون هم گفته شده‌اند. در ادامه برخی از روایات در قالب جدول شرح داده‌می‌شوند. (با توجه به حجم بالای روایات، نمونه‌هایی از آن‌ها در ادامه بیان می‌شود.)

جدول (۱): نمونه‌هایی روایت‌های شناسایی شده

توضیح	تاریخ	مثال
تکنولوژی مشاغل سنتی بانکی را نابود می‌کند	980503	کار دیروز ما به موزه پیوست تا بچه‌ها ببینند که یک روزی پدربزرگ‌هایشان یک چیزی داشتند به نام اسکناس و یک چیزی داشتند که این را به وسیله آن می‌شمردند به‌عنوان پول شمار. کارهایی که امروز داریم انجام می‌دهیم باید نو شود، رفتارمان هم باید نو بشود.
معیارهای درآمدی باید رصد شوند.	980725	یعنی ما اگر ما بخواهیم عمود خیمه را نگه داریم، حتماً عمود خیمه‌مان و اسکلت این بدن و این روح آن قرض الحسنه است. قابل‌اندازه‌گیری هم هست.
باید وارد تغییر شد و حین عمل یاد گرفت	980725	این موضوع فهم شدنی است، این هضم کردنی است؛ این نوشتنی و از روی خواندنی نیست. ممکن است یک کسی آموزش بدهد که چطور شنا کنیم ولی تا فهم نکنیم که چطور می‌شود روی آب رها شویم، آخرش به زیر آب می‌رویم. باید وارد میدان شد تا آموخت.
تغییر معنا در ذهن کارمندان مهم است	980809	وقتی یک کسی موضوع را فهم کند فهمیده است ولی اگر موضوعی را سر زبانش بدهیم، در بیانش معلوم می‌شود که اصل ماجرا را نگرفته است. موضوع بحث ما این است که چه فهمید. چه درک کرد.

یک اکوسیستم بر مبنای همکاری و تخصص فراسازمانی ارزشمند است.	980614	ما باید ببینیم چگونه با هم می‌توانیم ارزش‌افزوده معنوی و مادی خلق کنیم. این می‌شود همیاری. اگر همه اینها در یک سازمان عمودی بود، شدنی نبود دست‌به‌دست هم دادن. یک آدم دوم‌تری را در نظر بگیرید که مثلاً دویست کیلو هم وزن داشته باشد، حالا بیاییم بگوییم پنج تا پنجاه کیلو، اگر پنج نفر پنجاه کیلو دستشان را بگذارند در دست همدیگر حتماً اثرش خیلی بیشتر است تا یک فرد دویست کیلویی، چون آن دویست کیلویی نمی‌تواند خودش را جمع کند.
ساختار اجتماعی باارزش‌تر از ساختار بروکراتیک است.	980823	فعالین اجتماعی هستند که اصلاً دکان و دستگاه ندارند، تأثیرگذاری اجتماعی‌شان‌هم به‌مراتب بالاتر از خیلی از سازمان‌های بوروکراتیک اداری است.
ساختار تیمی منعطف و بهره‌ورتر است.		پس ما یک تیم هستیم. در این اعضا فعالین اجتماعی وجود دارند که یا راهنمایی می‌کنند یا رهیاری یا همیاری یا حمایت می‌کنند و یک سری سازمان هستند. این گونه تأثیر بیشتر می‌شود. وقتی همه، دست به دست هم دهیم.
کلمه عضو معنای بیشتری از مشتری دارد.	980823	من چندین بار گفته‌ام ریشه مشتری یعنی خریدار، خدمت را از کسی در شعبه می‌خرد. ولی نمی‌گویند مشتری شرکت تعاونی مسکن، نمی‌گویند مشتری کانون فرهنگی مسجد الف، پس واحد خدمات دهنده یعنی مغازه.
در مرحله گذار، هر دو ساختار به شکل موازی به فعالیت ادامه می‌دهند.	980319	نمی‌شود دیواری بین کارهای بانکی (سرمشق‌های گذشته) و راه‌اندازی دبیرخانه‌ها (سرمشق‌های جدید) بکشیم چراکه در دوره گذار هستیم. ... . الآن دوره هم‌پوشانی است درنتیجه همه دوستان به این نکته توجه داشته باشند که ما داریم آن دوره هم‌پوشانی را مدیریت می‌کنیم.
نگاه پلتفرمی ارزش جدیدی خلق می‌کند	980427	پلتفرم به‌مثابه استادیوم و زمین بازی است. استادیوم آزادی یک مدیریت دارد. آن چیزی که در آن بازی می‌کنند، دیگران هستند که در آن بازی می‌کنند و نه آن صاحب استادیوم. ... درهرحال، بازیگران در آن پلتفرم عیناً همان کسی که پلتفرم را اداره می‌کند نیست.
اگر بهنگام تغییر نکنیم، نابود خواهیم شد.	980219	برخی چیزها که امروز مطرح می‌کنیم، چند سال دیگر دیر است. شما یک وقتی سوار دوچرخه‌اید به محض اینکه سر پیچ رسیدید فرمان را می‌پیچید؛ اما در کشتی‌های بزرگ، باید از چند کیلومتر قبل‌تر فرمان را پیچید مانند کشتی سانچی که با اینکه هم رو می‌دیدند ولی باز تصادف کردند چون دیگر از زمان تغییر مسیر گذشته بود. ما اگر با یک جمع چند میلیون نفره عضوی، اگر از امروز فکر نکنیم و از امروز عملیات را شروع نکنیم، فردا خیلی دیر است.
موارد کم‌اهمیت	980302	ما می‌توانیم تا ظهر هم وقتمان را صرف این بکنیم که اگر یک نفر در کوه قاف ده

نباید مانع تغییر شود		میلیارد پول داشت و می‌خواست بیاورد پیش ما، چه کنیم؟

در ادامه تمامی روایات مورد تحلیل مضمون قرار گرفت. هدف اصلی این تحلیل توجه به تحلیل عمیق‌تر مضامین در روایات به‌منظور شناسایی و تحلیل مضامین و دسته‌بندی آن‌ها در غالب تم‌ها و مضامین محوری بوده است تا بتواند در تحلیل رابطه فعالیت‌های گفتمانی مدیر سازمان و مراحل پیشرفت تغییر سازمان مورد تحلیل قرار گیرد. مضمون‌های اصلی و فرعی تازمانی که دیگر استخراج مضمون جدید میسر نبوده است ادامه یافته است.

در انتها با نگاه تئوری محوری، کدگذاری بر اساس تئوری خاص و عناصر و فرضیه‌ها صورت گرفت. سه محور اصلی مدل تغییر لوین است که مضامین حول آن‌ها تحلیل شده‌اند. مضامین شناسایی حول این محورها قرار می‌گیرند. در جدول زیر مضامین و محورها بیان شده‌اند.

جدول (۲): مضامین محوری

محور	تم اصلی	تم فرعی	نمونه
خروج از انجماد	مجبور به تغییر بودن	عدم پاسخگویی به تغییر محیط منجر به نابودی است	بدانیم ظرف دیروز ما در حال پوسیدن است، نه توسط ما بلکه توسط تکنولوژی
	شغل نامناسب قبلی	کار جدید چند بعدی و اثرگذارتر است	یک فردی که در شعبه بانک خدمات ارائه می‌دهد مانند کسی است که دوچرخه سوار شده است ولی کسی که رهیار است مانند کسی است که در بالن نشسته است و همه جا را می‌بیند
		کار قدیم ملال‌آور و دونشان بود	بجای این که صرفاً کار یک "دستگاه پول شمار" را انجام بدهیم، کار یک توسعه گر را انجام بدهیم.
	ساختار ناکارآمد گذشته	ساختار بروکراتیک و ناکاراست	فعالین اجتماعی تأثیرگذاری اجتماعی‌شان به‌مراتب بالاتر از خیلی از سازمان‌های بوروکراتیک اداری است
	نارضایتی مشتری در	عدم نیاز به مراجعه به شعبه	دیگر کسی با رغبت به شعبه بانک نمی‌رود
تغییر	ویژگی کارمند خوب	مدل ذهنی تغییر	حرف مرد دقه ای یکی است
		کارگروهی و تیمی قوی	پس کل ما یک تیم هستیم.
		عملگرا است و یادگیری در عمل	ممکن است یک کسی آموزش بدهد که چطور شنا کنیم ولی تا فهم نکنیم که چطور می‌شود روی آب رها شویم، آخرش به زیر آب می‌رویم

	بازطراحی ساختار	ساختار مناسب برای نگاه پلتفرمی	در هر حال، بازیگران در آن پلتفرم عیناً همان کسی که پلتفرم را اداره می‌کند نیست.
		در حین تغییر، دو ساختار موازی عمل کند	در نتیجه ما الآن یک کارهایی را در بانک انجام می‌دهیم به‌عنوان شخصیت بانکی و یک سری کارهایی در دبیرخانه دارد انجام می‌شود به‌عنوان شخصیت دبیرخانه‌ای و انجمنی و بقیه موارد. الآن دوره هم پوشانی است
		طراحی ساختارهای موقت برای تسهیل	همه‌ی این‌ها ظرف‌هایی هستند که این اتفاق می‌افتد: ورودی‌هایی که از قبل در سنتی بودند، به شماره‌دار آمدند. از شماره‌دار به عمومی می‌آیند و از عمومی حتماً به کانون همیاری اجتماعی خواهند رفت.
		ساختار جدید بر مبنای تیم	ما هم عضو هستیم. این‌گونه نیست که ما عضو نباشیم ولی دیگران عضو باشند؛ مانند تیم فوتبال. مگر در تیم فوتبال کاپیتان عضو نیست؟ امروزه حتی میگویند که تماشاگر هم عضو تیم است
		ساخت اکوسیستم	یک آدم دو متری را در نظر بگیرید که مثلاً دویست کیلو هم وزن داشته باشد، حالا بیاییم بگوییم پنج تا پنجاه کیلو، اگر پنج نفر پنجاه کیلو دستشان را بگذارند در دست همدیگر حتماً اثرش خیلی بیشتر است تا یک فرد دویست کیلویی، چون آن دویست کیلویی نمی‌تواند خودش را جمع کند یک کس دیگری می‌خواهد بیاید کمکش کند.
		ساختارهای ابتدا کمی و سپس کیفی می‌شود	بین این دوتا مقایسه کنید. بگید ده هزارتا بی هیچ، هزارتا با همه چی؟
	ویژگی رهبر	تصمیم گیری سریع و مدیریت بحران	یادمان باشد پروژه‌های طرح تحول، اصلاً این گونه نیست که ما بتوانیم به‌صورت روتین با آن‌ها برخورد کنیم. معمولاً یک حالت تصمیم گیری متمرکز آنی و با سرعت زیاد در تصمیم گیری است.
انجماد مجدد	ساختار	گره زدن سازمان‌ها در اکو سیستم	ما باید ببینیم چگونه با هم می‌توانیم ارزش‌افزوده معنوی و مادی خلق کنیم. این می‌شود همیاری اجتماعی. به نوعی داریم با این همیاری که می‌کنیم
	ویژگی رهبر	همسانی عمل با حرف	انتقال سینه به سینه تنها زمانی رخ می‌دهد که اعتماد باشد

به نظر می‌رسد فعالیت‌های گفتمانی در گام نخست بیشتر تلاش خود را معطوف به بیان نقص در وضعیت موجود می‌پردازد. ابتدا بیشتر با بیان ویژگی‌های محیطی ادامه وضع موجود را ناممکن می‌خواند. تکنولوژی به‌عنوان عاملی که ضرورت تغییر را اعمال می‌کند خوانده می‌شود:" تکنولوژی ما را خواهد بلعید". این مفهوم به روش‌های مختلف تکرار می‌شود و حتی نمونه‌هایی از کسب‌وکارهایی که به وسیله تکنولوژی و محیط ناپدید شده‌اند ذکر می‌شود. تغییر در نظام بانکداری خرد و ذائقه مشتری هم به‌عنوان علت‌های دیگر محیطی ذکر می‌شود. " دیگر کسی نمی‌خواهد در ترافیک به شعبه بانکی برود و مدت‌ها در صف شعبه بایستد." از همین رهگذر، توجه به فرایندها و فعالیت‌های موجود معطوف می‌شود و اینکه شایستگی‌ها و توانمندی‌های انسانی در شیوه قدیمی کمتر دیده می‌شود. عبارت "ما فقط یک دستگاه پول شمار نیستیم" با بیانی طعنه‌آمیز فعالیت موجود را دون شأن می‌داند. در ادامه حمله به وضع موجود کامل‌تر می‌شود. ساختارهای موجود هم به سخره گرفته می‌شود. سرعت پایین و عدم کارایی آن‌ها با دستگاه‌های دولتی مقایسه می‌شود." برای یک فعالیت ساده ماه‌ها نامه‌نگاری می‌شود و درنهایت راه‌حل پیاده شده همخوانی با مسئله اولیه نخواهد داشت." فرآیندهایی که سال‌ها افراد برای انجام کار روزمره از آن استفاده می‌کردند و مایه دلبستگی و بعضاً افتخار کارمندان بود، مورد حملاتی سخت قرار می‌گیرد. مسئله‌ای که در میان این فضای ناامیدی انگیزاننده و پیشران است بیان روایت‌هایی از چشم‌انداز آینده است. این چشم‌اندازهای اگرچه کلان است اما ابعاد مختلفی به خود می‌گیرد. برای مثال فعالیت‌های آینده بسیار پویاتر خوانده می‌شود" کار اجتماعی چند بعدی است". و این در مقایسه با کار فعلی بسیار جذاب‌تر می‌نماید. اما تمرکز این فعالیت‌های انگیزاننده که به‌مرورزمان تقویت می‌شوند با بیان تأثیرات نهایی آن‌ها در محیط اطراف کارمندان و جامعه و خانواده آن‌ها تقویت می‌شود. فعالیت جدید بشدت تقدیس می‌شود. تا نیمه دوم سال ۹۸ فعالیت‌های نقدکننده نصف می‌شود ولی همچنان ادامه دارد و روایت‌های انگیزاننده دو برابر می‌شود. نکته بسیار مهم در این مرحله آن است که جلوی انتشار روایت‌هایی که قصد دارند چشم‌انداز آتی را با جزییات بسیاری بیان کنند و یا به موارد خاص بپردازند به‌وضوح گرفته می‌شود. عبارت " الا یا ایها طلاب ناشی، علیکم بالمتون لابالحواشی " برای همین در سازمان ترویج می‌شود.

تقریباً در همین زمان و به آهستگی روایت‌هایی که بیان جزییات بیشتری از چشم‌انداز و ساختار آینده داشتند بروز کردند. اگرچه همچنان بسیار کم بودند. ویژگی کارمند نمونه در قالب روایت‌های مختلفی بیان شد. این ویژگی‌ها بیشتر در قالب الگوهای ذهنی بود که امکان عمل در شرایط پیچیده اجتماعی را فراهم می‌آورد. برای مثال عبارت" حرف مرد دقه‌ای یکی است" بر ترویج مدل ذهنی تغییرگرا تأکید

داشت که زمینه را برای تغییرات آتی هم فراهم می‌آورد. به نظر می‌رسد که در این مرحله حتی رهبر سازمان هم تصویر کاملاً روشنی نداشت و زمینه را برای یک بستر توسعه‌یافتگی آهسته در بستر عمل فراهم می‌کرد. بنابراین ذهنیت تغییرگرا و عملگرا بسیار حائز اهمیت بود." ممکن است یک کسی آموزش بدهد که چطور شنا کنیم ولی تا فهم نکنیم که چطور می‌شود روی آب رها شویم، آخرش به زیر آب می‌رویم."

در ساختارها هم وضعیت به همین گونه بود. در این مرحله بسیاری از روایات با هدف جاانداختن ساختارهای جدید و بعضاً موقت تلاش می‌کردند و برخی دیگر ساختارهای ناکارآمد قبلی را هدف قرار می‌دادند." در نتیجه ما الآن یک کارهایی را در بانک انجام می‌دهیم به‌عنوان شخصیت بانکی و یک سری کارهایی در دبیرخانه دارد انجام می‌شود به‌عنوان شخصیت دبیرخانه‌ای و انجمنی و بقیه موارد. الآن دوره هم پوشانی است." تقریباً در سال ۹۹ روایت‌ها از ساختارهای موازی به سمت ساختار ثابت جدید حرکت کرد. به نظر ذهن مخاطب گیرایی پذیرش ساختار جدید را داشت و البته نگاه رهبر هم دقیق‌تر شده بود. این ساختار در قالب یک فعالیت اکوسیستمی متشکل از چند سازمان تعریف شد." ما باید ببینیم چگونه با هم می‌توانیم ارزش‌افزوده معنوی و مادی خلق کنیم. این می‌شود همیاری اجتماعی. به نوعی داریم با این کار همیاری می‌کنیم" . اما قطعاً بیشترین تغییر در حوزه کاری و فعالیت کارمندان رخ داد. آن‌ها از فعالیتی داخل شعبه بانک به فعالیتی اجتماعی با پیچیدگی و ابهام بسیار بیشتر رسیده بودند. بخشی از روایت‌ها معطوف به نشان دادن همراهی اغلب کارمندان داشت و با بیان عباراتی مانند"ما دیگر به کار قبلی باز نمی‌گردیم " یا " کار جدید توانمندی‌های ما را شکوفا کرد" و یا " کار جدید خانواده من را متحول کرده است" بخصوص از زبان کارمندان پرداخته شد. ساختارهای قدیم از میان رفته بودند. در تمامی این روایات و با وجود تغییر از رویکردی کمی به کیفی، دقت زیادی به منابع حیاتی سازمان شد. "منابع مانند خون در رگ است." از آن دست روایات است که در ابتدا سعی داشت منابع حیاتی را همواره مورد تأکید قرار دهد. در روایات آتی همین مفهوم به شکلی جدید بیان می‌شد:"قرض‌الحسنه عمود خیمه ماست." در واقع هر دو روایت یک مفهوم داشتند اما با نظام‌های معنایی بسیار متفاوت.

در ادامه اگر فرایند تغییر را در بازه‌های زمانی ۶ ماهه تقسیم‌بندی کنیم می‌توان نمودار زیر را متصور بود. در این نمودار میزان تکرار و تأکید رهبر حول یک محور خاص بیان شده است.

نمودار (۱): تکرار روایت‌ها در بستر زمان

بحث و نتیجه

تغییر در نظام‌های معنایی یکی از مسائل بغرنج است که بسیاری آن را موضوع پژوهش خود کرده‌اند. فعالیت‌های گفتمانی یکی از ابزاری است که می‌تواند به این تغییر کمک کند. اما سؤال مهم این است که تغییر در نظام معنایی کارمندان چگونه رخ می‌دهد؟

پس از تحلیل روایی مجموعه‌ای از روایات نمایان شدند. روایات دارای سازه‌های گوناگون بودند که در شکل یک روایت بیان می‌شدند. سپس به‌منظور تحلیل عمیق‌تر مضامین پنهان، تحلیل مضمون صورت گرفت و روایات در غالب مضمون‌های اصلی و فرعی طبقه‌بندی شدند. نتیجه حاصل تعدادی مضمون اصلی و مضمون فرعی بود. درنهایت این مضامین در غالب سه محور اصلی برگرفته از مدل لوین دسته‌بندی شدند.

در این مطالعه، با بررسی و جمع‌بندی یافته‌ها، با چند رهیافت کلیدی مواجه شدیم: رهیافت اول و مهم‌ترین آن‌ها که سؤال اصلی تحقیق هم بود اشاره به تحلیل روند تغییر در نظام‌هایی معنایی کارمندان و مطابقت آن با مدل لوین بود. در مدل لوین ابتدا فرایند یخ‌زدایی با حمله به شرایط موجود صورت می‌گیرد و سپس فاز تغییر و درنهایت تثبیت و منجمدسازی مجدد اتفاق می‌افتد.

در مرحله یخ‌زدایی اقداماتی نظیر شناسایی نیاز به تغییر، مشخص کردن آنچه باید تغییر کند، تشویق به عوض کردن رفتارهای قدیمی، اطمینان دادن از حمایت کامل مدیران ارشد از تغییر و توجه و فهم

نگرانی‌ها و شک‌هاست. روایاتی که به عدم پاسخگویی مناسب وضع فعلی به تغییرات محیطی جدید اشاره داشته یا مشاغل موجود را دونشان می‌دانستند و یا ساختار موجود را ناکارآمد قلمداد می‌کردند در این بخش قرار می‌گیرند. به نظر می‌رسد پس از مطالعه سیر زمانی روایات و تعداد تکرار آن‌ها در این بازه‌ها بتوان چنین تصویری از آن ارائه کرد. به‌عبارت‌دیگر، روایات و مضامینی که سعی در حمله به برداشت‌ها و نظام‌های معنایی موجود کارمندان داشت در این مرحله قرار می‌گیرد.

برای تشریح بهتر مسئله بهتر است به نمودار توجه نمایید. همان‌طور که مشخص است روایاتی که حول محور انجماد زدایی شده‌اند همه مضامین مطرح شده را در بازه زمانی شش‌ماهه دوم سال ۱۳۹۷ و اکثریت مضامین در شش‌ماهه اول سال ۱۳۹۸ را به خود معطوف ساخته است. به نوعی می‌توان بیان کرد که فعالیت‌های گفتمانی مدیر که از طریق سخنرانی یا جلسات و متون نوشتاری به کارمندان منتقل شده است در ابتدا تلاش داشته است نظام معنایی موجود را به چالش بکشد. او حتی موجودیت سازمان و شغل افراد را هم به تغییر گره می‌زند تا ضرورت بالایی را منتقل نماید.

نکته مهم این است که این روایات اگرچه در طول زمان کاهش جدی یافتند اما همچنان تکرار داشتند. به نظر می‌رسد که مرحله انجماد زدایی بیش از سایر مراحل نیاز به زمان و تکرار دارد. چنانکه مدیر از استعاره‌ای خاص برای این منظور استفاده می‌کند.

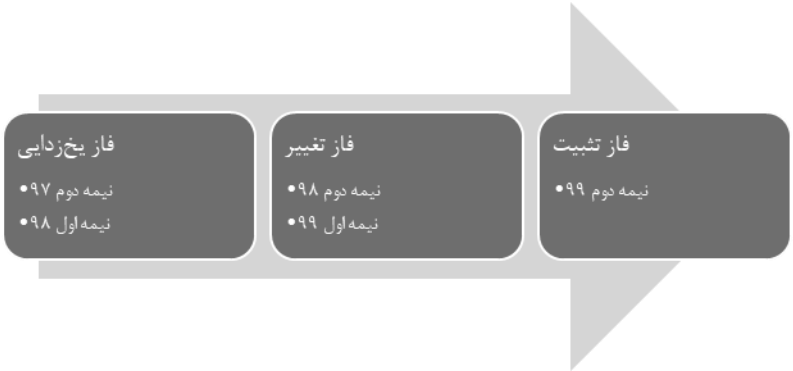
" شما را باید هزار بار در آب زمزم شست تا طرز تفکرات عوض شود."

در مرحله تغییر، برنامه‌ریزی برای تغییر صورت می‌گیرد و پیاده‌سازی تغییر آغاز می‌شود و به کارمندان کمک می‌شود که مفاهیم جدید را بیاموزند و نظراتشان را بگویند. در این مرحله سعی شده است تا تصویر روشنی از شغل و ساختار جدید ارائه شود. حتی برخی از ویژگی‌های کارمند خوب هم معطوف به همین موضوع است. از نظر زمانی این دوره پس از دوره انجماد زدایی و در ادامه آن بیشترین نقش را داشته است. به نظر می‌رسد رهبر در حال ریختن فونداسیون تغییر جدید است. همان‌طور که در نمودار مشخص است تعداد تکرار این مضامین در نیمه اول سال ۹۸ شروع و در نیمه دوم ۹۸ و نیمه دوم ۹۹ به اوج می‌رسد و سپس فعالیت گفتمانی حول این موضوع کاهش می‌یابد.

در مرحله سوم سعی در تثبیت تغییر می‌شود. تغییر مسیر طبیعی و معمول کارها می‌شود و موفقیت‌های جشن گرفته می‌شود. مدیر با گره زدن و بازطراحی فعالیت‌ها سعی دارد امکان بازگشت را به حداقل برساند. وی حتی در ارتباطات سازمان به‌گونه‌ای عمل می‌کند که تغییر مستحکم‌تر گردد.

پس از بررسی اجمالی، فعالیت گفتمانی مطابق با مدل لوین عمل کرده است. در ابتدا تمرکز بیشتر بر

نقد بر نظام موجود و انجماد زدایی استوار است و در ادامه پیاده‌سازی تغییر جدی می‌شود و درنهایت تثبیت آن. به نظر می‌رسد که روند تغییر در نظام معنایی مشابه الگوی لوین است. شاید بتوان آن را به شکل خلاصه در نمودار زیر منعکس کرد.



نمودار ۲: روند زمانی نشان‌دهنده مضمون محوری غالب در فعالیت گفتمانی

رهیافت دوم آن است که فعالیت‌های گفتمانی که در جهت تغییر در نظام معنایی صورت می‌گیرد به شکل فازهای جداگانه نیستند و به‌صورت توأمان بعضاً عمل می‌کنند. شاید این به دلیل تفاوت انسان‌ها در ظرفیت تغییرپذیری باشد. برای مثال گروهی نیاز به تکرار و مداومت بیشتری دارند تا نظام معنایی‌شان تغییر کند.

در رهیافت دوم، الگویی مشخص در کاربرد استعاره در سازمان شناسایی شد. (صحت، ۱۴۰۰) به نظر می‌رسد که رهبر به‌منظور پیشبرد اهداف خود از استعاره‌های گوناگون برای انتقال دقیق و شفاف مفاهیم ذهنی استفاده می‌کند. اگرچه این استعاره‌ها در بازه‌های زمانی مختلف تکرار می‌شوند، اما می‌توان ترتیبی زمانی برای این استعاره‌ها لحاظ کرد؛ به‌این‌معناکه تعدد و تکرر هر نوع از استعاره‌ها بسته به هدفی که از آن‌ها استفاده می‌شود و نیز برحسب میزان پیشرفت هر مرحله تغییر، متفاوت است.

در پایان، شایان ذکر است که این تحقیق سعی کرده است تا به تغییر سازمانی از نگاه نظام معنایی بپردازد. مسئله مهمی که تغییرات تأثیرگذار هستند انسان‌ها و نحوه تفکر آن‌هاست.

از محدودیت‌های بزرگ این تحقیق، وضعیت سازمان موردمطالعه است؛ سازمانی پویا که تغییر و نوآوری از مؤلفه‌های درونی آن شده است. همین موضوع شاید نمونه‌های قابل‌تعمیم را به‌شدت کاهش

دهد.

پیشنهادها

به نظر می‌رسد تمرکز بر روش‌های تغییر نظام معنایی و انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه بتواند بینش‌های ارزشمندی برای محققین و مدیران فراهم آورد.

References

Abdolahzadeh Rafi, H., Rahim nia, F., & Khorakian, A. (2021). Detecting the Experts' Mental Patterns towards Readiness for Change in Mashhad Municipality. *Transformation Management Journal*, *12*(2), 49-76. doi: 10.22067/tmj.2021.31064.0

Armenakis, A. A.; Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46: 681–704.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523–549.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26: 1573–1601.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22: 429–452.

Bartunek, J. M. (1984. Changing interpretive schemas and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29: 355–372.

Beer, M.; Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal.* Boston: Harvard Business School Press. Berelson, B. 1952. Content analysis in communication research. Glencoe, IL: Free Press.

Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.

Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39: 121–144.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1–34.

Bruner, J. S. (1990). Acts of meaning. Cambridge, MA: Harvard University Press. Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi story process. *Journal of Management Studies*, 44: 669–686.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). *Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off.* Administrative Science Quarterly, 49: 173–208.

Currie, G., & Brown, A. D. (2003). *A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital*. Human Relations, 56: 563–586.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 25–41. Donnellon, A.; Gray, B., & Bougon, M. G. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31: 43–55.

Eisenberg, E. M. (1984. Ambiguity as strategy in organizational communication. Communication Monographs, 51: 227–243.

Eisenberg, E. M.; Murphy, A. G., & Andrews, L. (1998). Openness and decision making in the search for a university provost. *Communication Monographs*, 65: 1–23.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.

Fiol, M. C. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13: 653–666.

Ford, J. D.; Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. Academy of Management Review, 33: 362–377.

Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, *fantasies and subjectivity. Organization Studies*, 16: 477–501.

Gabriel, Y. (2004). *Narratives, stories and texts*. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (Eds.), The Sage handbook of organizational discourse: 62–77. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gephart, R. B. J. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36: 1465–1514.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine De Gruyter.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation*: Analytical concepts. St. Paul: West.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33: 7–41.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change. Boston*: Harvard Business School Press.

Labianca, G.; Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. Organization Science, 11: 235–257.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24: 691–710.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50: 57–84.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick 1988. *Journal of Management Studies*, 47: 551–580.

Miller, V. D.; Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*, 22: 59–80.

Murphy, A. G. (1998). Hidden transcripts of flight attendant resistance. *Management Communication Quarterly*, 11: 499–535.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24: 711–724.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25: 783–794.

Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

Sehhat, S., Safari moghadam, A., Ashary, M., & Pani, B. (2021). *Identifying Some Metaphorical Functions in Organizational Leadership. Organizational Behaviour Studies Quarterly*, *10*(1), 1-28.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 169–188.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20: 510–540.

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 114 - 146

The role of boundary spanning in organizational innovation: A meta-analysis approaches

S. Norollahee [1], S. Ghanbari [2]*

1- Ph.D. Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran
2- Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

(*- Corresponding Author Email: s.ghanbari@basu.ac.ir)
ORCID: 0000-0002-2541-693X
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.85077.1502

Received: 2023/10/28 Revised: 2024/01/28 Accepted: 2024/02/05	**How to cite this article:** Norollahee, S., & Ghanbari, S. (2024). The role of boundary spanning in organizational innovation: A meta-analysis approach. *Transformation Management Journal, 30*(2): 114-146. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.85077.1502
Available Online: 2024/02/05	

1- INTRODUCTION

To acquire innovations produced by universities and higher education institutions, organizations can use the strategy of boundary-spanning to meet their needs. The results of the previous research also indicate the effect of boundary spanning on organizational innovation. Based on this, it is possible to develop innovation in the industry by using boundary spanning. On the other hand, from 2015 to 2023, several researches have been conducted and published regarding the positive impact of boundary spanning on organizational innovation in different countries. By analyzing and summarizing the findings of previous studies by making sure of the

relationship between the two considered variables and by making sure of the accuracy of the current findings, it is possible to provide solutions to improve the boundary spanning between industry and university as well as to improve the effect of boundary spanning on organizational innovation. Therefore, the primary question of the research is to what extent does the boundary spanning affect organizational innovation?

2- THEORETICAL FRAMEWORK

As a description of boundary spanning in the field of organizational innovations, Tashman expanded the communication boundaries that are conceptual and linguistic differences in a laboratory environment, between the laboratory and other parts of the organization, and between different organizations. To increase the level of interaction and participation between industry and university and to take advantage of the innovations created in universities and higher education institutions, there is a need to develop the relationship between industry and university and acquire knowledge resources through the frontier strategy. In bridging and establishing inter-institutional communication and connecting separate groups, these people face boundaries and should cross these boundaries and obstacles and communicate with organizations outside the borders. Accordingly, boundary spanning helps the universities share scientific and technical information, and the industry acquire and understand academic innovations. Generally, boundary spanning is an effective strategy for developing the university-industry relationship to cultivate, share, and apply organizational innovations. Industries and companies are less willing to invest in research and development due to the high cost of complex laboratory equipment, the difficulty of access to international research and development centers, the risks associated with innovation, and the investment limitations. Hence, they are interested in getting the latest innovations in knowledge through higher education institutions. For industry-university collaboration to thrive, companies must learn to operate outside their organizational boundaries and develop their capabilities to interact and collaborate with partners with different characteristics.

3- METHODOLOGY

In terms of its purpose, the current research is an applied study, and by its meta-analysis method, it is considered a quantitative study. In this research, the investigated community was the research studies published in English about the role of boundary spanning in organizational innovation from 2015 to 2023. In the first stage, 189 studies regarding the relationship between boundary-spanning and organizational innovation were selected from various databases. Then, 33 duplicate articles indexed in different databases were identified and removed. The number of 156 articles was identified for title and abstract review. By examining the titles and abstracts of all identified articles, 129 articles were excluded from the article review process due to lack of relevance to the research topic and lack of inclusion criteria. Therefore, 27 articles were selected for full review. By examining the remaining articles more closely and studying their results, 18 were picked for meta-analysis.

4- RESULTS & DISCUSSION

The findings showed that the average effect of boundary-spanning (random mixed effects) on organizational innovation equals 0.347. Considering that this effect size (0.347) is within the confidence range, it should be said that boundary spanning affects innovation. The obtained point estimate (0.347), based on Cohen's criterion, indicates an effect in the upper medium range. In general, boundary-spanning moderately affected organizational innovation.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

In general, innovation is a competitive advantage for organizations and industries, and innovative organizations can compete with other competitors and maintain the survival of their organization. Companies and organizations will be removed from the competition scene if they cannot achieve innovation to meet the new needs of society and the market. One of the ways to achieve innovation is the interaction of industry and university in the form of boundary-spanning activities. In this way, industries can

obtain new academic knowledge innovations to develop new products and services to satisfy the market needs. Boundary-spanning operations can facilitate disseminating the innovation produced in universities for industry use. Therefore, it is suggested that to acquire and develop innovations produced in universities and scientific institutions, organizations and industries should turn to boundary-spanning and use boundary-spanning strategies in developing cooperation with universities.

Keywords: Boundary Spanning, Organizational Innovation, University-Industry Connection.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

واکاوی نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی: رویکرد فراتحلیل[1]

سعید نوراللهی
دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، ایران.
سیروس قنبری *
استاد گروه علوم تربیتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، ایران.

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.85077.1502

چکیده

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌منظور به اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری‌های خود و صنایع به‌منظور کسب نوآوری‌های تولید شده توسط دانشگاه از استراتژی مرزگستری بهره می‌گیرند و از این طریق نیازهای یکدیگر را تأمین می‌نمایند؛ بنابراین ارتباط تنگاتنگی بین مرزگستری و نوآوری شکل می‌گیرد. ازاین‌رو هدف این پژوهش واکاوی نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی با رویکرد فراتحلیل بود. پژوهش از نوع مطالعات کمی بود که با استفاده از روش فراتحلیل انجام شد. جامعه موردبررسی، پژوهش‌های منتشرشده به زبان انگلیسی در سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ در پایگاه‌های علمی بود. در این پژوهش، از میان ۱۸۹ مطالعه در زمینه تأثیر مرزگستری در نوآوری سازمانی، تعداد ۱۸ مطالعه با توجه به معیارهای ورود و خروج مدنظر پژوهشگران انتخاب و اطلاعات کمی آن‌ها (اندازه اثر مرزگستری بر نوآوری سازمانی)، وارد تحلیل نهایی شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار CMA 3 و با استفاده از آزمون‌ها و روش‌های اندازه اثر، روش رگرسیون خطی ایگر، همبستگی رتبه‌ای بگ و مزومدار و آزمون Q انجام شد. یافته‌ها نشان داد؛ میانگین اندازه اثر مرزگستری (اثرات ترکیبی تصادفی) بر نوآوری سازمانی در نمونه پژوهش معادل ۰/۳۴۷ است که این مقدار بر مبنای معیار کوهن در حد متوسط به بالا است؛ بنابراین می‌توان گفت مرزگستری در سطح متوسط بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد متغیر سال انجام پژوهش و کشور محل انجام پژوهش می‌توانند در رابطه بین مرزگستری و نوآوری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند. به‌طورکلی سازمان‌ها و صنایع جهت کسب نوآوری تولید شده در دانشگاه‌ها می‌توانند از استراتژی مرزگستری استفاده نمایند.

کلیدواژه‌ها: مرزگستری، نوآوری سازمانی، ارتباط صنعت و دانشگاه.

---

[1] این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی نویسنده اول است.

* نویسنده مسئول: s.ghanbari@basu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۶
صفحات: ۱۴۶-۱۱۴

مقدمه

ازآنجایی‌که پارادایم‌های خلق ارزش به سمت اقتصاد دیجیتال و دگرگونی در حال تغییر است، جامعه باید طرح‌های فکری خود را اصلاح کند و عناصر جدیدی را برای خلق ارزش در نظر بگیرد (Romero-Hidalgo, Isiordia-Lachica, Valenzuela, & Rodríguez-Carvajal, 2021, p. 225). از سوی دیگر، پاسخ به تقاضای فزاینده برای گذار به سمت یک اقتصاد با سیستم‌های تولیدی دارای منابع کارآمدتر و پایدارتر که ناشی از مسائل جهانی مانند کمبود منابع، جمعیت رو به رشد، کمبود زمین و گرم‌شدن زمین است، نیازمند نوآوری‌های متعدد در ابعاد مختلف است (Van Lancker, Mondelaers, Wauters, & Huylenbroeck, 2015, p. 1).

از سوی دیگر، دنیای امروز پر از بحران‌هایی است که همه صنایع و سازمان‌ها را درگیر خود کرده است. در طول بحران‌ها، نوآوری و اینکه چگونه سازمان از طریق ارتقاء نقش نوآوری، پایه‌های یک سازمان انعطاف‌پذیر را بنا نهد یک عامل حیاتی تلقی می‌شود (Al-Omoush, Simón-Moya, & Sendra-García, 2020, p. 280). در این میان تعاملات دانشگاه و صنعت می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا بر چالش‌های مرتبط با نوآوری، مانند کمبود منابع یا تخصص غلبه کنند (Chryssou, 2020, p. 342). نوآوری‌های جدید و متنوع، از تعامل صنعت و دانشگاه حاصل می‌شوند (Rossoni, 2023). همچنین، حل مشکلات صنعت و جامعه نیازمند تلاش مشترک خلق‌کنندگان دانش و فراهم‌کنندگان سرمایه و منابع است (Figueiredo, & Ferreira, 2022). این تلاش مشترک در قالب همکاری صنعت و دانشگاه اتفاق می‌افتد که نیازمند یک بستر، زمینه و یا استراتژی ارتباطی بین دو حوزه مذکور است. در این زمینه مفهوم "مرزگستری[1]" به میان می‌آید که فراهم‌کننده و عامل نتیجه‌بخش ارتباط و همکاری صنعت و دانشگاه است.

تاشمن (۱۹۷۷) در توصیف اولیه مرزگستری در زمینه نوآوری‌های سازمانی، گسترش مرزهای ارتباطی که از تفاوت‌های مفهومی و زبانی در یک محیط آزمایشگاهی، بین آزمایشگاه و سایر بخش‌های سازمان؛ و بین یک سازمان و سازمان‌های دیگر ایجاد می‌شود را تبیین نموده است (Colien, 2021, p. 443)؛ بنابراین، در چنین موقعیتی مرزگستران به‌عنوان رابط یا مفصل بین حوزه‌های مختلف عمل می‌کنند. آن‌ها با افراد دو طرف مرز سروکار دارند و در مذاکره در خصوص تعاملات بین سیستم‌ها تخصص دارند. بر این اساس،

[1] Boundary Spanning

می‌توان بین مرزگستری به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، فرآیندها و شیوه‌ها و مرزگستران به‌عنوان افرادی که در فعالیت‌های مرزگستری شرکت می‌کنند، تمایز قائل شد (Williams, 2010, p. 10). به‌طورکلی، مرزگستری، زمانی اتفاق می‌افتد که بازیگران به‌طور عمدی یا سهوی موجودیت‌هایی را که توسط یک مرز از هم جدا شده‌اند به هم مرتبط می‌کنند (Levina, & Vaast, 2014, p. 286) و مرزگستران افرادی هستند که این نقش را در ارتباط بین دو محیط عملیاتی می‌سازند.

به‌منظور افزایش سطح تعامل و مشارکت بین صنعت و دانشگاه و دست‌یابی به مزیت نوآوری‌های خلق شده در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، نیاز به توسعه ارتباط بین صنعت و دانشگاه و کسب منابع دانشی از طریق استراتژی مرزگستری است. در سازمان‌های معاصر، کارکنان و رهبران ملزم به انجام فعالیت‌های بیرونی هستند که هدف آن مدیریت پیوند واحد کاری با محیط خارجی آن است (Druskat & Wheeler, 2003, Quoted in Hogg, Van Knippenberg, & Rast, 2012, p. 233). بر این اساس، مرزگستری برای شکل‌گیری و حفظ روابط بین نهادی و مدیریت وابستگی متقابل سیستم‌ها و سازمان‌ها، ضروری است (Van Meerkerk, & Edelenbos, 2018, p. 503). تاشمن (۱۹۷۷) مرزگستری را به‌عنوان "پیوند شبکه‌های داخلی سازمان با منابع اطلاعات خارجی" تعریف می‌کند (Knifer, Schreiner, Schmid, & Peus, 2018, p. 402). کراس و پارکر (Cross & Parker, 2004) خاطر نشان می‌کنند که مرزگستری گروه‌هایی از افراد را که بر اساس مکان، سلسله‌مراتب یا عملکرد از هم جدا شده‌اند، به هم پیوند می‌دهد (نقل از Keszey, 2018, p. 1063). مرزگستران شبکه‌سازان ماهری هستند که توانایی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای توسعه روابط بین سازمانی را دارند (Van Meerkerk, 2014, p. 37). این افراد در پل‌زدن و برقراری ارتباط بین‌نهادی و اتصال گروه‌های مجزا، با مرزهایی مواجه می‌شوند (Engeström, & Sannino, 2021, p. 21) که وظیفه دارند از این مرزها و موانع رد شده و با سازمان‌های بیرون از مرزها ارتباط برقرار نمایند. گریگوروک و رانو (Grygoruk, & Rannow, 2017, p. 110) از مرزگستری به‌عنوان "تعامل افقی[1]" یاد می‌کنند و از ایده استفاده از مرزگستری برای کمک به پر کردن شکاف بین داده‌های علمی پیچیده و نیازهای ذینفعان (در جامعه و صنعت) حمایت می‌کنند. بر این اساس مرزگستری به دانشگاه‌ها در به اشتراک‌گذاری اطلاعات علمی و فنی و به صنعت در کسب و درک

[1] Horizontal Interactions

نوآوری‌های دانشگاهی کمک می‌کند. به‌طورکلی مرزگستری یک استراتژی اثربخش در توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه در کسب، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری نوآوری‌های سازمانی است.

بررسی ادبیات مربوط به مرزگستری نشان می‌دهد که افراد مرزگستر به‌عنوان رابط بین مرزهای داخلی و خارجی سازمان عمل می‌کنند. به نظر می‌رسد افراد مرزگستر زمانی که یک سازمان تلاش می‌کند ایده‌های نوآورانه جدیدی معرفی کند یا زمانی که سازمانی می‌خواهد در نوآوری مدل کسب‌وکار مشارکت کند، نقش مهمی ایفا می‌کنند. چراکه هدف مرزگستری جمع‌آوری و انتقال دانش در داخل و خارج از مرزهای سازمان است (Engesbak, & Ingvaldsen, 2019, p. 185). همچنین، تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که مرزگستران می‌توانند سایر کارکنان و ذینفعان سازمان را متحد کرده، برانگیزند و تحت تأثیر قرار دهند تا یک چشم‌انداز استراتژیک خاص و همچنین یک فرآیند نوآورانه‌ای را دنبال کنند (Samimi, Cortes, Anderson, & Herrmann, 2020, p. 6). مرزگستران افرادی هستند که می‌توانند سایر افراد را در سراسر مرزهای سنتی گرد هم بیاورند تا در جهت یک هدف مشترک کار کنند. در مشارکت صنعت و دانشگاه، افراد مرزگستر می‌توانند به‌طور انعطاف‌پذیر از خطوط تقسیم شده مرسوم عبور کنند تا دسترسی به منابع برای حل مشکلات و ایجاد مشارکت‌های متقابل را افزایش دهند (Miller, 2008, Quoted in Adams, 2014, p.113).

به‌طورکلی، زمانی بحث مرزگستری در نوآوری اهمیت بالایی پیدا می‌کند که یادآور شویم، صنایع و شرکت‌ها با توجه به هزینه بالای تجهیزات پیچیده آزمایشگاهی، دشواری دسترسی به مراکز بین‌المللی تحقیق و توسعه، خطرات مرتبط با نوآوری و محدودیت‌های سرمایه‌گذاری (Dutta, Lanvin, & Wunsch-Vincent, 2020) تمایل کمتری به سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه دارند. ازاین‌رو علاقه‌مند هستند تا از طریق مؤسسات آموزش عالی به آخرین نوآوری‌ها در دانش دست یابند. برای اینکه همکاری صنعت و دانشگاه پیشرفت کند، شرکت‌ها باید فعالیت در خارج از مرزهای سازمانی خود را بیاموزند و قابلیت‌های خود را برای تعامل و همکاری با شرکای دارای ویژگی‌های متفاوت توسعه دهند. همچنین دانشگاهیان و همتایان آن‌ها در صنعت نیز باید از تجربه‌های در طول دوران مشارکت یاد بگیرند، به‌ویژه در اولین تعاملات که شرکت‌کنندگان با هنجارها و فرهنگ‌های سازمان‌های مختلف مواجه می‌شوند، باید به یک درک مشترک رسیده و اعتماد بین آن دو ایجاد شود (Bruneel, D'Este, & Salter, 2010, p. 858).

با توجه به آنچه بیان شد، صنعت به‌منظور کسب نوآوری‌های تولید شده توسط دانشگاه و محیط‌های آکادمیک و دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی به‌منظور عرضه نوآوری‌های تولید شده می‌توانند از

استراتژی مرزگستری استفاده نموده و نیازهای یکدیگر را تأمین نمایند. نتایج تحقیقات پیشین نیز حاکی از تأثیر مرزگستری بر نوآوری سازمانی است (Acharya, Ojha, Gokhale, & Patel, 2022; Zhu, Xin, & Li, 2023; Zhang, Tan, Liu, & Chen, 2023). این نشان می‌دهد که مرزگستری در نوآوری نقش دارد و با استفاده از آن می‌توان نوآوری را در صنعت توسعه داد. از سوی دیگر، در طول سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ پژوهش‌های متعددی در خصوص رابطه و تأثیر مرزگستری بر نوآوری سازمانی در کشورهای مختلف انجام و منتشر شده است. ازجمله (Zhang, Tan, Liu, & Chen, 2023; Zhu, Xin, & Li, 2023; Zheng, & Ahmed, 2022; Guo, Heidl, R. Hollenbeck, Yu, & Howe, 2022; Kim, Lee, & Yun, 2022; Liu, Yu, Zhao, & Zhang, 2022; Zhang, & Li, 2021; Cao, Wang, Wang, & Yu, 2021; Zhu, Xu, Zhou, Zhang, Xu, & Zong, 2020; Ze, Kun, Boadu, & Yu, 2018; Keszey, 2018; Yang, Wu, & Wu, 2016; Grawe, Daughterty, & Ralston, 2015) که همگی نشان‌دهنده آن است که مرزگستری بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد. مطالعات مختلف و یافته‌ها و نتایج مختلف آن‌ها نمی‌توانند ما را از تأثیر مرزگستری بر نوآوری سازمانی مطمئن سازند. چراکه ضریب اثر این دو متغیر در پژوهش‌های مختلف متغیر بوده و از ۰/۱ تا ۰/۶ گزارش شده است. با تحلیل و جمع‌بندی یافته‌های مطالعات پیشین و با اطمینان از رابطه دو متغیر مدنظر و با اطمینان از دقت یافته‌های این پژوهش می‌توان راهکارهایی را برای بهبود مرزگستری بین صنعت و دانشگاه و همچنین بهبود در تأثیر مرزگستری بر نوآوری سازمانی، راهکارهایی را به صنعت و دانشگاه ارائه داد؛ بنابراین هدف از انجام این پژوهش تلفیق کمی یافته‌های پژوهش‌های پیشین در خصوص مرزگستری و نوآوری سازمانی است تا برآوردی دقیق‌تر و مطمئن‌تر در این زمینه ارائه شود. همچنین، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این‌که مرزگستری به چه میزان بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد؟

مبانی نظری پژوهش

الف. مرزگستری

مرزگستری به‌عنوان یک مفهوم برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ در ادبیات مدیریت سازمانی و مدیریت کسب‌وکار ظاهر شد. این مفهوم در ابتدا، به دنبال شناسایی آن دسته از ویژگی‌های سازمانی (مانند وظایف یا نقش‌های خاص) بود که تبادل دانش بین دو یا چند سازمان را تسهیل می‌کند (مانند آلدریچ و هرکر، ۱۹۷۷؛ لیفر و دلبک، ۱۹۷۸). اخیراً، مرزگستری در زمینه تبادل دانش سازنده توسط کسانی که سعی در درک چگونگی رسیدگی به مشکلات یا چالش‌های اجتماعی پیچیده را دارند، موردتوجه قرار گرفته است

(Bednarek et al., 2018, p. 1176). همچنین، مرزگستری در حال تبدیل‌شدن به بخش مهمی از مشاغل اصلی بخش‌های خصوصی، عمومی و داوطلبانه است (Kislov, Hyde, & McDonald, 2017, p. 1422).
با توجه به اینکه، امروزه تلاش مرزگستری برای شکستن مرزهای اجتماعی بین منطق‌های نهادی است. ازاین‌رو، کار مرزگستر می‌تواند در سطوح مختلف مانند مسائل و مشکلات، دانش، فعالیت‌ها، اشیاء، سازمان‌ها و نقش‌ها رخ دهد. مرزگستری اغلب شامل تلاقی بازیگران انسانی و غیرانسانی پیرامون یک مشکل خاص است. همچنین، مرزگستری شامل «نقاط عبور اجباری (در مرز بین دو سیستم)» است که برای دسترسی به آن سوی مرز باید از آن عبور کرد (Law, 1992, Quoted in Lander, 2017, p. 3). در کل می‌توان گفت، مرزگستران توانایی تشخیص و ترجمه دیدگاه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و آموزشی را برای مشارکت‌کنندگان در پروژه‌های حل مسئله بین دانشگاه، صنعت و جامعه دارند. این توانایی‌ها می‌توانند به مرزگستران در برقراری ارتباط و درک افراد و ایجاد اعتماد در تیم‌های کاری کمک کنند (Yang, 2018).
گیرین (۱۹۸۳) و فورنیر (۲۰۰۰) به کار مرزگستری به‌عنوان «فرآیندی که در آن مرزها یا تقسیم‌بندی‌های مختلف بین زمینه‌های دانش حرفه‌های خاص ایجاد می‌شود، به چالش کشیده می‌شوند یا تقویت می‌شوند» در نظر می‌گیرند (نقل از McNiven, Boulton, & Locock, 2021). مول (۲۰۱۴) با جمع‌بندی تعاریف لیفر و دلبک (۱۹۷۸) و مارچینگتون و همکاران (۲۰۰۵)، مرزگستر را این‌گونه تعریف می‌کند «مرزگستران افرادی هستند که اغلب در مرز یک گروه یا سازمان فعالیت می‌کنند، وظایف سازمانی مرتبط را انجام می‌دهند و با ایجاد ظرفیت بین سازمان و محیط آن، به اجرای قراردادهای صریح و ضمنی کمک می‌کنند» (Mull, 2014).
با توجه به آنچه بیان شد، مرزگستری عمل کردن فراتر از مرزهای سازمانی در جهت کسب منابع کمیاب سازمانی، تأمین نیازهای سازمانی در سطوح مختلف و به اشتراک‌گذاری دانش، منابع و محصولات تولید شده در سازمان (صنعت و دانشگاه) است. در این زمینه مرزگستران افرادی هستند که کار مرزگستری انجام می‌دهند و اهداف سازمانی را در مرزگستری محقق می‌سازند.

ب.نوآوری سازمانی

موضوع نوآوری در سازمان‌ها موضوع جدیدی نیست. سازمان‌ها با چالش فکر کردن در مورد تغییر آنچه که برای دنیا سود می‌برند و روشی که ایجاد می‌کنند و آنچه را ارائه می‌کنند برای ادامه بقا در یک بازار در حال تغییر، آماده می‌شوند (Alharbi, Jamil, Mahmood, & Shaharoun, 2019, p. 1199). دراکر

(۱۹۸۵) نوآوری را به‌عنوان فرآیند مجهز شدن به قابلیت‌های جدید، بهبود یافته یا افزایش سودمندی تعریف کرده است (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkan, 2011, p. 662). کراسان و آپادین (Crossan, & Apaydin, 2010, p. 1155) یک تعریف جامع از نوآوری ارائه کرده‌اند. از نظر این دو نویسنده نوآوری عبارت است از: تولید یا پذیرش، جذب و بهره‌برداری از یک نوآوری با ارزش‌افزوده در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی، تجدید و گسترش محصولات، خدمات و بازارها؛ توسعه روش‌های جدید تولید؛ و استقرار سیستم‌های مدیریتی جدید. بر اساس این تعریف نوآوری هم یک فرآیند است و هم نتیجه.

به‌طورکلی، نوآوری یک مقوله اساسی در صنایع و سازمان‌های امروزی است که به سنگ بنای دستیابی به مزیت رقابتی تبدیل شده است و در حال حاضر یکی از موضوعات اصلی بحث و تحقیق در ادبیات مدیریت است. همچنین، نوآوری به‌عنوان مهم‌ترین عامل برای شکوفایی اقتصادی و رشد پایدار، به نیاز روز سازمان‌ها تبدیل شده است (Porter, 1979, Quoted in Suman, & Das, 2020, p. 38). دیدگاه دیرینه در مورد نوآوری معتقد است که شرکت‌ها و سازمان‌ها فرایندها، محصولات و خدمات جدیدی را توسعه می‌دهند و آن‌ها را در بازار و در جستجوی مصرف‌کنندگان معرفی می‌کنند (Schumpeter, 1934, Quoted in Hoogstraaten, Frenken, & Boon, 2020, p. 114). نوآوری‌ها می‌توانند به‌صورت داخلی تولید شوند یا از منابع خارجی استفاده کنند. سازمان‌ها منابع مالی و انسانی قابل‌توجهی را صرف نوآوری می‌کنند. درحالی‌که برخی از نوآوری‌ها در افزایش عملکرد سازمانی موفق هستند، بسیاری از آن‌ها شکست می‌خورند و ممکن است در کوتاه‌مدت تأثیر منفی بر عملکرد سازمان داشته باشند (Perez-Lu´no, Gopalakrishnan, & Valle Cabrera, 2014, p. 499). درهرصورت نوآوری در سازمان‌ها یکی از راهبردهایی است که می‌تواند به پویایی سازمان کمک کرده و پیامدهای مثبتی برای سازمان و ذی‌نفعان آن داشته باشد و درنهایت بقاء آن را تضمین نماید.

درنهایت می‌توان گفت: هدف نوآوری‌های سازمانی معمولاً افزایش کارایی عملیاتی و رضایت کارکنان یا بهبود محصولات یا فرایندهای سازمانی است. درواقع، نوآوری‌های سازمانی اغلب برای نوآوری‌های فنی ضروری هستند (Volberda, Van den Bosch, & Heij, 2013, p. 1). نوآوری سازمانی افراد را تشویق می‌کند تا به‌طور مستقل و خلاقانه در به‌کارگیری دانش شخصی در چالش‌های سازمانی فکر کنند (Yang, Phelps, & Steensma, 2010, p. 372).

روش‌شناسی

پژوهش از نظر هدف ازجمله مطالعات کاربردی است و با توجه به انجام آن با روش فراتحلیل[1] از نوع مطالعات کمی محسوب می‌شود. فراتحلیل ازجمله روش‌های پژوهش با رویکرد مرور سیستماتیک (نظام‌مند) است. بررسی سیستماتیک یک بررسی جامع مبتنی بر پروتکل و ترکیب داده‌ها با تمرکز بر یک موضوع یا سؤالات کلیدی مرتبط است. معمولاً به‌عنوان یک فعالیت مشترک توسط افراد آگاه و مسلط به روش‌های مبتنی بر شواهد و افراد دارای تخصص در مسائل مورد علاقه انجام می‌شود (Russell, Chung, & Balk, 2009). روش فراتحلیل یکی از روش‌های جدید در انجام تحقیقات است که به دنبال ترکیب آماری نتایج پیشینه پژوهشی درباره یک موضوع است. این روش به‌عنوان یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می‌شود که از روش‌های آماری برای انتخاب، گردآوری و تحلیل تحقیقات استفاده می‌کند؛ بنابراین می‌توان گفت که فراتحلیل یک روش کمی بوده و با تلخیص یافته‌ها تحقیقات مختلف روی یک موضوع یکسان انجام می‌گیرد (Ghrobani Zadeh, & Hassan Nanghir, 2013, p. 31) بنابراین روش این پژوهش کمی از نوع فراتحلیل است. در این پژوهش، جامعه موردبررسی، پژوهش‌های منتشر شده در زمینه نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی به زبان انگلیسی در سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ در پایگاه‌های علمی مختلف بود؛ و به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز برای فراتحلیل از یک فرم کدگذاری استفاده شد. این فرم معادل پرسشنامه یا فرم مصاحبه در انواع دیگر پژوهش‌ها است که کمک می‌کند اطلاعات استخراج شده موردنیاز به‌صورت دسته‌بندی شده برای تحلیل آماری در اختیار پژوهشگر قرار گیرد. این فرم شامل اطلاعاتی نظیر عنوان پژوهش، موضوع پژوهش، پژوهشگران، سال انجام پژوهش، محل انجام پژوهش، نشریه، پایگاه علمی، روش انجام پژوهش، تعداد نمونه، نوع آماره و مقادیر آماری نظیر اندازه اثر/ ضریب بتا بود. به‌منظور دست‌یابی به هدف پژوهش ابتدا، مطالعات مختلف در رابطه مرزگستری و نوآوری سازمانی از پایگاه داده‌های علمی با کلیدواژه‌های تخصصی موضوع پژوهش شناسایی شد (جدول ۱).

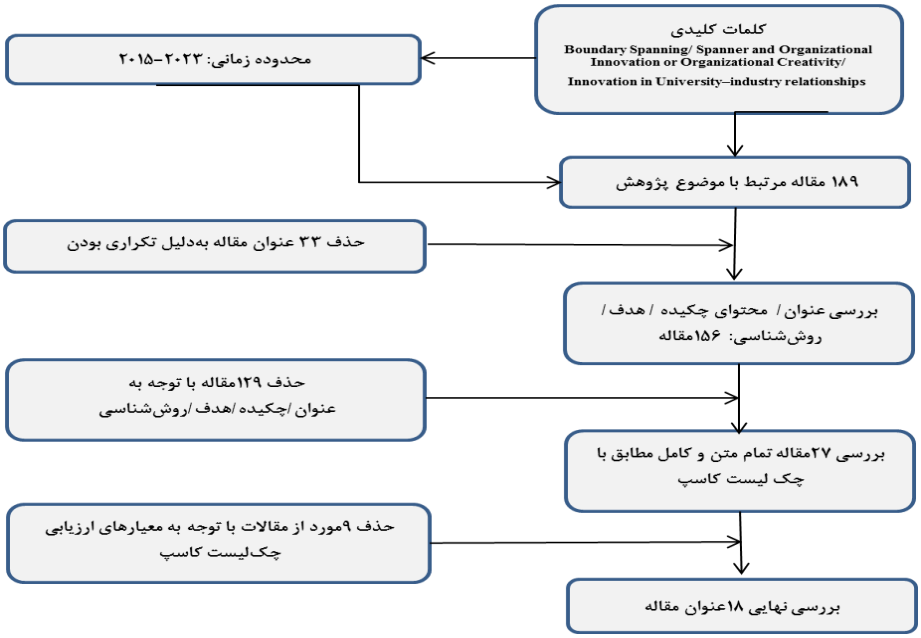
---

[1] Meta Analyze

جدول (۱): فرمول جستجو و پایگاه داده‌های مورد جستجو

پایگاه داده/ موتور جستجو	فرمول جستجو/ واژگان کلیدی
Emerald, Science Direct, MDPI, John Willey, Springer, Google Scholar, Frontiersin, Google, PubMed Central, SAGE, Semantic Scholar, Taylor & Francis, ERIC, IGI-GLOBAL, Academic Publishing International, ieeexpore	Boundary Spanning/ Spanner and Organizational Innovation/ Innovation in University–industry relationships

در فرایند جستجو پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شد و مقاله‌هایی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف شدند. معیارهای انتخاب و حذف پژوهش‌های احصاء شده از پایگاه داده‌های مختلف به شرح جدول ۲ است. در این مطالعه، در مرحله اول تعداد ۱۸۹ مطالعه در خصوص رابطه مرزگستری با نوآوری سازمانی از پایگاه‌های مختلف انتخاب شد. سپس مقالات تکراری به تعداد ۳۳ مقاله که در پایگاه داده‌های مختلف نمایه شده بودند، مشخص و حذف شدند. تعداد ۱۵۶ مقاله جهت بررسی عنوان و چکیده مشخص شد. با بررسی عنوان و چکیده تمام مقالات مشخص شده، تعداد ۱۲۹ مقاله با توجه به معیارهای انتخاب مقالات به دلیل عدم ارتباط با موضوع پژوهش و نداشتن معیارهای ورود از روند بررسی مقالات خارج شد. لذا تعداد ۲۷ مقاله جهت بررسی کامل انتخاب شد. با بررسی دقیق‌تر مقالات باقیمانده و مطالعه نتایج آن‌ها درنهایت تعداد ۱۸ مقاله که دارای اطلاعات لازم برای انجام عملیات آماری در روش فراتحلیل بودند، به‌منظور تحلیل نهایی انتخاب شدند.



نمودار ۱: فرایند جستجو و انتخاب مقالات

جدول (۲): معیارهای ورود و خروج مطالعات به پژوهش

معیارهای ورود مطالعات	معیارهای خروج مطالعات
مطالعات انجام شده در حوزه مرزگستری و نوآوری از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳	مطالعات انجام شده در حوزه مرزگستری و نوآوری قبل از سال ۲۰۱۵
تحقیقات کمی با روش همبستگی- بخش کمی تحقیقات آمیخته (با رویکرد همبستگی)	تحقیقات کیفی و شبه آزمایشی و آزمایشی
مطالعات به زبان انگلیسی	مطالعات به زبان‌های دیگر که با چکیده انگلیسی نمایه شده بودند
دسترسی به تمام متن مقالات	مقالاتی که فایل تمام متن آن‌ها در دسترس نبود.
مقالات دارای اطلاعات آماری ضریب همبستگی/r / ضریب بتا و حجم نمونه	مقالات فاقد اطلاعات کافی در خصوص ضریب همبستگی/r / ضریب بتا و حجم نمونه

معیارهای ورود و خروج مطالعات شناسایی شده در زمینه نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی در جدول شماره ۲ ذکر شده است.

پس از مشخص شدن مطالعات جهت تحلیل نهایی، اطلاعات مطالعات انتخاب‌شده در قالب جدولی دسته‌بندی شد. این جدول شامل اطلاعاتی نظیر عنوان، پدیدآورندگان، سال انتشار، روش‌های آماری، حجم نمونه، نتایج و یافته‌های پژوهش بود.

جدول (۳): خلاصه‌ای از اطلاعات مطالعات در زمینه اثر مرزگستری در نوآوری سازمانی

کد مقاله	پژوهشگر	کشور	پایگاه علمی	کد مقاله	پژوهشگر	کشور	پایگاه علمی
۱	ژانگ و همکاران (۲۰۲۳)	چین	MDPI	۱۰	کائو و همکاران (۲۰۲۱)	چین	MDPI
۲	ژو و همکاران (۲۰۲۳)	چین	Emerald	۱۱	ژو و همکاران (۲۰۲۰)	چین	Google
۳	گائو و همکاران (۲۰۲۲)	چین	Emerald	۱۲	یو و همکاران (۲۰۲۰)	چین	Emerald
۴	ژنگ و احمد (۲۰۲۲)	چین	Emerald	۱۳	ژانگ و لی (۲۰۲۰)	چین	Emerald
۵	لیخت‌دیوبالد و همکاران (۲۰۲۲)	آلمان	Wiley	۱۴	زی و همکاران (۲۰۱۸)	چین	MDPI
۶	لئو و همکاران (۲۰۲۲)	چین	Pub Med	۱۵	کزسی (۲۰۱۸)	مجارستان	Emerald
۷	کیم و همکاران (۲۰۲۲)	کره جنوبی	Emerald	۱۶	ویدمن و مولدر (۲۰۱۸)	آلمان	Emerald
۸	هو و همکاران (۲۰۲۱)	چین	Emerald	۱۷	یانگ و همکاران (۲۰۱۶)	چین	Google
۹	فانگ و همکاران (۲۰۲۱)	چین	Emerald	۱۸	گریو و همکاران (۲۰۱۵)	آمریکا	Wiley

با توجه به اینکه، پژوهشگران به دنبال داده‌های کمی (نظیر حجم نمونه، اندازه اثر/ ضریب همبستگی/ بتا/ r) استخراج شده از مقالات بودند، پس از ورود داده‌های به‌دست‌آمده در نرم‌افزار[1] CMA 3، داده‌ها با

[1] Comprehensive Meta-Analysis

آزمون‌ها و روش‌هایی نظیر اندازه اثر، روش رگرسیون خطی ایگر[1]، همبستگی رتبه‌ای بگ و مزومدار[2] به‌منظور بررسی خطای انتشار و آزمون Q^3 به‌منظور بررسی ناهمگونی مطالعات، برای سنجش سوگیری انتشار از روش نمودار قیفی، برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار از روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی و برای تعیین تعداد مطالعات گمشده از روش N ایمن از خطا تحلیل شدند. در این فرایند، به‌منظور مقایسه مطالعات، نتایج هر پژوهش به اندازه اثر استاندارد تبدیل شد. اندازه اثر شاخصی کمی است که نتایج و یافته‌های آماری در قالب آن خلاصه و یکدست می‌شود. هدف استفاده از اندازه اثر، یک شکل کردن یافته‌های آماری گوناگون مطالعات در یک شاخص عددی و سنجه مشترک است تا امکان مقایسه و ترکیب نتایج آماری مطالعات فراهم شود (Bazrafshan, Hejazi, Rahmani, & Bastani, 2015, p. 108).

همان‌طوری که کیفیت مطالعات کمی، کیفی و آمیخته برای اطمینان از نتایج و یافته‌های به‌دست آمده مهم است، ارزیابی کیفیت مطالعات فراتحلیل و کیفیت یافته‌های آن‌ها نیز مهم و ضروری است؛ بنابراین، در تحقیقات فراتحلیل، مرحله ارزیابی و کنترل کیفیت بسیار مهم و حیاتی است (Frantzen & Fetters, 2016, 2253). در این پژوهش، به‌منظور ارزیابی کیفیت مطالعه از چک‌لیست کاسپ[4] (CASP, 2018) استفاده شد. این چک‌لیست شامل سؤالات زیر است.

۱-آیا هدف مقاله مدنظر با اهداف پژوهش همخوانی دارد؟

۲-آیا در مقاله موردبررسی از روشی منطقی و حساب‌شده استفاده شده است؟

۳-آیا طرح پژوهش، اهداف و فرضیه‌ها و ابزارهای مطالعه در مقاله به‌روشنی و به‌درستی بیان شده است؟

۴-آیا روش نمونه‌گیری که در مقاله استفاده شده است، مناسب و دقیق است؟

۵-آیا از ابزارهای مناسب و دقیقی برای گردآوری داده‌ها در آن مقاله استفاده شده است؟

۶-آیا از روش‌های مناسبی برای اعتباریابی داده‌ها استفاده شده است؟

۷-آیا پژوهشگر از منابع علمی معتبر در مراجع علمی استفاده کرده است؟

۸-آیا تجزیه‌وتحلیل داده‌ها به‌خوبی انجام شده است؟

۹-آیا یافته‌های پژوهش به بیانی شفاف و گویا ارائه شده است؟

---

[1] Egger's Linear Regression Method
[2] The Begg and Mazumdar Rank Correlation
[3] Q Tset for Heterogeneity
[4] CASP Checklists

۱۰-آیا مقاله مورد نظر دارای ارزش علمی یا کاربردی است؟

پاسخ هرکدام از این سؤالات در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از ضعیف تا عالی ارزیابی شد. در این پژوهش، تنها مقالاتی موردبررسی قرار گرفتند که امتیاز کلی آن‌ها بالاتر از ۳۱ بود که بر اساس ابزار کاسپ، خوب تا عالی می‌باشد. جدول ۴ چگونگی این امتیازبندی را نشان می‌دهد.

جدول (٤): نحوه امتیازبندی مقالات بر اساس ابزار کاسپ

نتیجه نهایی	سطح	امتیاز (نمره کلی)
پذیرفته‌شده	عالی	۵۰-۴۱
پذیرفته‌شده	خوب	۴۰-۳۱
رد شده	متوسط	۳۰-۲۱
رد شده	نسبتاً متوسط	۲۰-۱۱
رد شده	ضعیف	۱۰-۰

یافته‌ها

در این بخش از پژوهش به ارائه یافته‌ها پرداخته شده است. یافته‌های کلی از مقالات تحت بررسی در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): اندازه اثر متغیرها با فاصله اطمینان ۹۵ درصد و وزن نسبی هر مطالعه

کد مقاله	آماره	اندازه اثر	Fisher s Z	خطای استاندارد	واریانس	حد پایین	حد بالا	Z-Value	P-Value
۱	بتا	۰/۲۶۳	۰/۲۶۹	۰/۰۳۶	۰/۰۰۱	۰/۱۹۹	۰/۳۴۰	۷/۵۱۲	۰/۰۰۰
۲	r	۰/۱۷	۰/۱۷۲	۰/۰۴۴	۰/۰۰۲	۰/۰۸۵	۰/۲۵۸	۳/۹۰۰	۰/۰۰۰
۳	r	۰/۴۰۱	۰/۴۲۵	۰/۰۳۰	۰/۰۰۱	۰/۳۶۵	۰/۴۸۴	۱۳/۹۹۴	۰/۰۰۰
۴	r	۰/۲۳	۰/۲۳۴	۰/۰۶۰	۰/۰۰۴	۰/۱۱۶	۰/۳۵۳	۳/۸۷۷	۰/۰۰۰
۵	بتا	۰/۳۴	۰/۳۵۴	۰/۰۳۵	۰/۰۰۱	۰/۲۸۶	۰/۴۲۲	۱۰/۱۸۹	۰/۰۰۰
۶	r	۰/۶۲۹	۰/۷۴۰	۰/۰۴۵	۰/۰۰۲	۰/۵۶۲	۰/۸۲۷	۱۶/۵۵۸	۰/۰۰۰
۷	r	۰/۲۰	۰/۲۰۳	۰/۰۶۲	۰/۰۰۴	۰/۰۸۰	۰/۳۲۵	۳/۲۵۰	۰/۰۰۰
۸	r	۰/۴۲۷	۰/۴۵۶	۰/۰۵۹	۰/۰۰۳	۰/۳۴۱	۰/۵۷۲	۷/۷۲۹	۰/۰۰۰
۹	r	۰/۳۱۳	۰/۳۲۴	۰/۰۷۵	۰/۰۰۶	۰/۱۷۷	۰/۴۷۱	۴/۳۰۹	۰/۰۰۰
۱۰	r	۰/۴۹۲	۰/۵۳۹	۰/۰۶۱	۰/۰۰۴	۰/۴۱۹	۰/۶۵۹	۸/۷۸۶	۰/۰۰۰

کد مقاله	آماره	اندازه اثر	Fisher s Z	خطای استاندارد	واریانس	حد پایین	حد بالا	Z-Value	P-Value
۱۱	r	۰/۱۸	۰/۱۸۲	۰/۰۴۳	۰/۰۰۲	۰/۰۹۷	۰/۲۶۷	۴/۲۰۱	۰/۰۰۰
۱۲	r	۰/۲۹	۰/۲۹۹	۰/۰۸۴	۰/۰۰۷	۰/۱۳۴	۰/۴۶۳	۳/۵۵۸	۰/۰۰۰
۱۳	r	۰/۲۵	۰/۲۵۵	۰/۰۵۹	۰/۰۰۴	۰/۱۳۹	۰/۳۷۲	۴/۲۹۷	۰/۰۰۰
۱۴	r	۰/۳۷۲	۰/۳۹۱	۰/۰۵۴	۰/۰۰۳	۰/۲۸۴	۰/۴۹۸	۷/۱۷۳	۰/۰۰۰
۱۵	بتا	۰/۱۱	۰/۱۱۰	۰/۰۵۸	۰/۰۰۳	−۰/۰۰۴	۰/۲۲۵	۱/۸۹۱	۰/۰۰۰
۱۶	r	۰/۶۱	۰/۷۰۹	۰/۰۴۱	۰/۰۰۲	۰/۶۲۸	۰/۷۹۰	۱۷/۲۲۰	۰/۰۰۰
۱۷	r	۰/۳۱۹	۰/۳۳۱	۰/۰۸۱	۰/۰۰۷	۰/۱۷۲	۰/۴۸۹	۴/۰۸۸	۰/۰۰۰
۱۸	بتا	۰/۴۶۳	۰/۵۰۱	۰/۰۵۴	۰/۰۰۳	۰/۳۹۵	۰/۶۰۷	۹/۲۵۴	۰/۰۰۰
مدل اثرات ثابت			۰/۳۷۸	۰/۰۱۱	۰/۰۰۰	۰/۳۵۵	۰/۴۰۰	۳۳/۰۱۷	۰/۰۰۰
مدل اثرات تصادفی			۰/۳۴۷	۰/۰۴۴	۰/۰۰۲	۰/۲۷۷	۰/۴۴۸	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد در مطالعات انجام‌شده در زمینه مرزگستری و نوآوری روابط بین این دو متغیر با اطمینان ۹۹٪ معنادار است. بزرگ‌ترین مقدار اندازه اثر مربوط به مطالعه لیو و همکاران (۲۰۲۲) به میزان ۰/۶۲۹ و کوچک‌ترین مقدار اندازه اثر نیز مربوط به مطالعه کزسی (۲۰۱۸) به میزان ۰/۱۱ است.

جدول (٦): توزیع فراوانی اندازه اثر متغیرها بر اساس معیار کوهن

دامنه تغییر شدت تأثیر	فراوانی	درصد فراوانی
شدت تأثیر زیر ۰/۳ (کم)	۸	۴۴/۴۴
بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط)	۸	۴۴/۴۴
۰/۵ و بالاتر (زیاد)	۲	۱۱/۱۲

بر اساس جدول ۶، از میان ۱۸ مقاله موردمطالعه ۸ مقاله دارای اندازه اثر کم (شدت تأثیر زیر ۰/۳)، ۸ مقاله با اندازه اثر متوسط (بین ۰/۳ تا ۰/۵) و ۲ مقاله با اندازه اثر زیاد (۰/۵ و بالاتر) می‌باشند. به‌طورکلی بیش از نیمی از مطالعات (۱۰ مطالعه معادل ۵۵/۵۶ درصد) در گروه متوسط و بالای متوسط ارزیابی می‌شوند؛ بنابراین می‌توان گفت بر اساس نتایج اندازه اثرهای فراتحلیل مرزگستری با نوآوری سازمانی رابطه‌ای بالاتر از حدمتوسط دارد.

به‌منظور ترکیب اندازه‌های اثر در فراتحلیل می‌توان یکی از دو مدل اثرات ثابت و اثرات تصادفی را به‌کار برد. مدل اثرات ثابت بر مبنای ریاضی استوار است که بر اساس آن هر پژوهش با اثر عمل آزمایشی کلی

ارزیابی می‌شود و فرض بر تشابه تفاوت عمل آزمایشی صحیح در تمامی آزمایش‌ها است. در مدل اثرات تصادفی فرض بر این است که اثرات واقعی آزمایش ممکن است در تک تک پژوهش‌ها متفاوت از دیگری باشد. از این مدل زمانی استفاده می‌شود که نتیجه آزمون ناهمگونی معنی‌دار داشته باشد (Ghrobani Zadeh, & Hassan Nanghir, 2013, p. 31).

مفروضه‌ها

قبل از انجام فراتحلیل نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی و ارائه گزارش آن، ابتدا به اجرای مفروضه‌های فراتحلیل پرداخته شد. در اینجا دو پیش‌فرض همگنی مطالعات انجام شده و بررسی خطای انتشار در میان مطالعات اجرا و گزارش شده است.

بررسی مفروضه همگنی مطالعات انجام شده

یکی از مفروضات اصلی فراتحلیل، آزمون همگنی مطالعات می‌باشد که به‌منظور بررسی این مفروضه آزمون Q به‌کار گرفته می‌شود. نتایج حاصل از بررسی این آزمون در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۷): نتایج آزمون Q

مدل	ناهمگونی[1]			
شاخص آماری	Q-Value	df	P-Value	I-Squared
نتایج	۲۳۹/۰۶۱	۱۷	۰/۰۰۰	۹۲/۸۸۹

با توجه به نتایج آزمون (P< ۰/۰۱ و Q=۲۳/۰۶۱)، با اطمینان ۹۹ درصد، فرض همگونی پژوهش‌ها رد و ناهمگونی پژوهش‌ها تأیید می‌شود. نتایج ضریب مجذور I نیز مؤید این مطلب است که حدود ۹۳ درصد از تغییرهای کل مطالعات موردبررسی به ناهمگنی مطالعات مربوط است؛ بنابراین ترکیب نتایج پژوهش با مدل آثار ثابت موجه نیست و باید از مدل اثرات تصادفی استفاده کرد. یافته‌های این آزمون نشان می‌دهد اثر مرزگستری بر نوآوری سازمانی، به لحاظ ویژگی‌ها و مشخصات مطالعات متفاوت است؛ بنابراین باید از

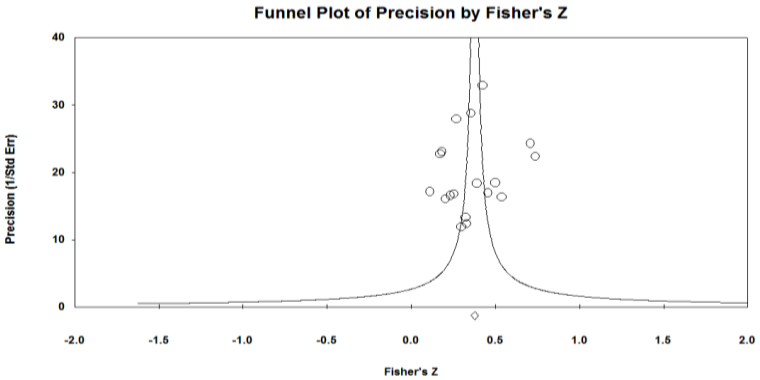
[1] Heterogeneity

متغیرهای تعدیل‌گر برای تعیین واریانس و محل تفاوت‌ها استفاده کرد. در این پژوهش از متغیرهای تعدیل‌گر سال انتشار و کشور موردمطالعه استفاده شده است.

بررسی مفروضه خطای (تورش) انتشار

بررسی خطای انتشار، از دیگر بخش‌های فراتحلیل است که ناشی از انتشار پژوهش‌های چاپ‌شده و عدم انتشار پژوهش‌های چاپ شده و انواع خطاها است. به‌عبارتی، یکی از مشکلاتی که موجب مخدوش‌شدن اعتبار نتایج فراتحلیل می‌شود عدم دسترسی محقق به تمام مطالعاتی است که در فاصله زمانی خاص در موضوع موردبررسی انجام شده است. برای بررسی این مفروضه؛ از نمودار قیفی، روش رگرسیونی اِیگر[1] و روش همبستگی رتبه‌ای بگ و مزومدار استفاده شده و نتایج در ادامه ارائه شده است.

نمودار قیفی از رایج‌ترین روش‌ها برای بررسی خطای انتشار است.



نمودار ۲: نمودار قیفی به‌منظور بررسی خطای انتشار

نتایج نمودار قیفی وارونه، تداعی‌کننده تقارن نسبی مطالعات انجام شده است؛ اما، دراین‌باره نمی‌توان به‌صراحت قضاوت کرد و باید، از روش رگرسیونی خطی ایگر، آزمون همبستگی بگ و مزومدار و N ایمن از خطا[2] استفاده کرد. در این شیوه، فرض صفر (H0)، مبین متقارن بودن نمودار و عدم سوگیری

[1] Egger, s Linear Regression Method
[2] Fail-Safe N

انتشار است؛ درحالی‌که فرض خلاف (H1)، مبین عدم تقارن نمودار قیفی و سوگیری انتشار است. نتایج این روش‌ها در جدول (۵)، نشان داده شده است.

جدول (۸): نتایج بررسی روش‌های همبستگی رتبه‌ای بگ و مزومدار و رگرسیون ایگر

آزمون	مقدار ضریب کندال (TAU)	Z-Value	P-Value
همبستگی بگ و مزومدار	۰/۱۷۷	۸/۲۷	۰/۰۰۰
رگرسیون ایگر	برش (B)	t-Value	P-Value
	۰/۴۳	۰/۶۷	۰/۵۱۹

طبق جدول فوق، مقدار ضریب تائو کندال b برابر با ۰/۱۷۷ شده؛ که با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۰۰) فرض صفر مبتنی بر متقارن بودن نمودار قیفی و عدم سوگیری انتشار رد می‌شود؛ همچنین بر اساس نتایج رگرسیون خطی ایگر، برش با (۰/۴۳) و فاصله اطمینان ۹۵ درصد با ۰/۶۷ برابر است. سطح معناداری این آزمون بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است (P-Value=۰/۵۱۹)؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر متقارن بودن نمودار قیفی و عدم سوگیری انتشار تأیید می‌شود.

جدول (۹): محاسبات N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک

مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده	۳۱/۰۶۱
مقدار P برای مطالعات مشاهده شده	۰/۰۰۰
آلفا	۰/۰۵۰
باقیمانده (دنباله)	۲
Z برای آلفا	۱/۹۵۹
تعداد مطالعات مشاهده شده	۱۸
تعداد مطالعات گم‌شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند.	۴۵۰۳

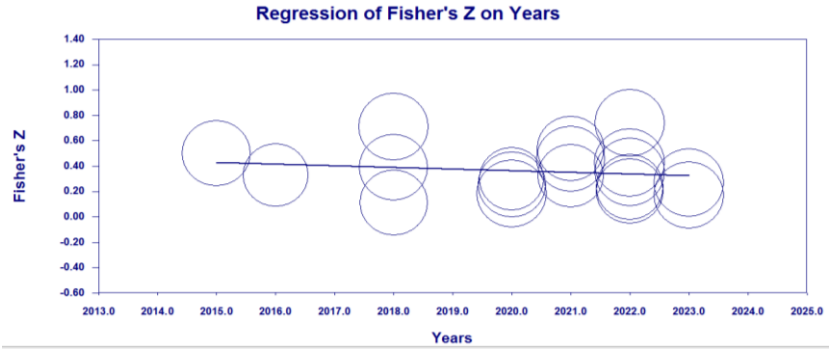
با توجه به داده‌های جدول شماره ۷، باید تعداد ۴۵۰۳ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا مقدار P دو دامنه از ۰/۰۵ تجاوز نکند. این بدین معنی است که باید ۴۵۰۳ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ ندهد و این نتیجه دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد. تعداد ۴۵۰۳ موردمطالعه فاصله از خطا مقدار مناسب و قابل‌توجهی است که این نشان‌دهنده دقت تجزیه‌وتحلیل در این پژوهش است.

پس از بررسی مفروضات فراتحلیل و تعیین مدل اثر تصادفی برای ترکیب نتایج و گزارش اندازه اثر، در جدول گزارش مطالعات انجام شده در مدل تصادفی ارائه شده است.

جدول (۱۰): نتایج حاصل از اندازه اثر مطالعات رابطه بین مرزگستری و نوآوری

متغیرها	تعداد	اندازه اثر (r)	حد پایین	حد بالا	*Z-Value*	*P-Value*
مرزگستری و نوآوری سازمانی	۱۸	۰/۳۴۷	۰/۲۷۷	۰/۴۴۸	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰

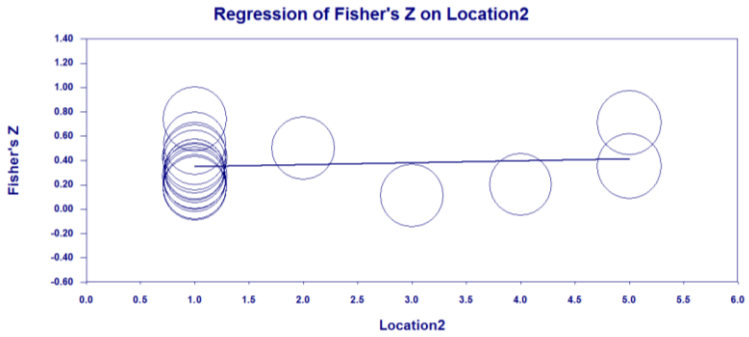
داده‌های جدول نشان می‌دهد میانگین اندازه اثر مرزگستری (اثرات ترکیبی تصادفی) بر نوآوری سازمانی در نمونه موردپژوهش معادل ۰/۳۴۷ است. با توجه به اینکه این اندازه اثر (۰/۳۴۷) در محدوده اطمینان است، باید گفت مرزگستری بر نوآوری اثرگذار است. برآورد نقطه‌ای به‌دست‌آمده (۰/۳۴۷)، بر مبنای معیار کوهن از اثر در حد متوسط رو به بالا حکایت دارد (معیار کوهن؛ شدت تأثیر زیر ۰/۳ (کم)، بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط)، ۰/۵ و بالاتر (زیاد)). به‌طورکلی مرزگستری در سطح متوسط بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. با توجه به ناهمگونی مطالعات و تصدیق مفروضات فراتحلیل، برای تعیین این ناهمگنی، از متغیرهای تعدیل‌گر استفاده شد تا بتوان به تعیین واریانس مطالعات پرداخت. در این پژوهش، واحد تحلیل کشور محل انجام مطالعات و سال انتشار مطالعات به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شد.



نمودار ۳: فرارگرسیون بررسی نقش تعدیل‌کنندگی سال انتشار مطالعات

جدول (۱۱): فرارگرسیون بررسی نقش تعدیل‌کنندگی سال و کشور انجام مطالعات

شاخص آماری	مقدار آزمون Q	DF	P-VALUE
سال انجام مطالعات	۰/۴۳	۱	۰/۵۰۹
محل انجام مطالعات	۰/۲۶	۱	۰/۶۱۱



نمودار ٤: فرارگرسیون بررسی نقش تعدیل‌کنندگی کشور محل انجام مطالعات

براساس اطلاعات جدول (شماره ۱۱) مقدار Q در سطح ۹۹ درصد به لحاظ آماری معنادار نیست. با بررسی نقش تعدیل‌گر متغیر سال‌های مطالعه تحقیقات نتایج حاصل از آزمون Q حاکی از کاهش ۲۳۹/۰۶۱ به ۰/۴۳ دارد و اندازه اثر نیز برای سال‌های مختلف مطالعه متفاوت و معنادار شده است. همچنین مقدار Q در سطح ۹۹ درصد به لحاظ آماری معنادار نیست. با بررسی نقش تعدیل‌گر متغیر کشور محل انجام تحقیق نتایج حاصل از آزمون Q حاکی از کاهش شدید از ۲۳۹/۰۶۱ به ۰/۲۶ است و اندازه اثر نیز برای کشورهای مختلف مطالعه متفاوت و معنادار شده است؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر سال انجام پژوهش و کشور محل انجام پژوهش می‌توانند در رابطه بین مرزگستری و نوآوری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند.

بحث و نتیجه

هدف از انجام این پژوهش واکاوی نقش مرزگستری در نوآوری سازمانی با رویکرد فراتحلیل بود. مطالعه بر اساس فرایند سندولوسکی و باروسو در هفت مرحله انجام شد و تعداد ۱۸ مقاله با کیفیت بر اساس چک‌لیست کاسپ موردبررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد رابطه مرزگستری و نوآوری سازمانی با اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بر اساس اولین یافته پژوهش، با اطمینان ۹۹ درصد، فرض ناهمگونی پژوهش‌ها تأیید شد و نتایج نشان داد حدود ۹۳ درصد از تغییرات کل مطالعات موردبررسی به ناهمگنی مطالعات مربوط است. بر این اساس از مدل اثرات تصادفی استفاده شد. یافته‌های این آزمون نشان داد اثر مرزگستری بر نوآوری سازمانی، به لحاظ ویژگی‌ها و مشخصات مطالعات متفاوت است.

یکی از مشکلاتی که موجب مخدوش‌شدن اعتبار نتایج فراتحلیل می‌شود عدم دسترسی محقق به تمام مطالعاتی است که در فاصله زمانی خاص در موضوع موردبررسی انجام شده است. در این راستا، یافته‌های

مربوط به محاسبات N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک نشان داد که باید ۴۵۰۳ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ ندهد و این نتیجه دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

با توجه به میانگین اندازه اثر مرزگستری (اثرات ترکیبی تصادفی) بر نوآوری سازمانی در نمونه موردپژوهش می‌توان گفت مرزگستری بر نوآوری سازمانی اثرگذار است. برآورد نقطه‌ای به‌دست‌آمده (۰/۳۴۷)، بر مبنای معیار کوهن نشان‌دهنده اثر در حد متوسط رو به بالا است. به‌طورکلی می‌توان گفت مرزگستری در سطح متوسط بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد. با توجه به ناهمگونی مطالعات و تصدیق مفروضات فراتحلیل، برای تعیین این ناهمگنی، متغیرهای کشور محل انجام مطالعات و سال انتشار مطالعات به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در نظر گرفته شدند. یافته‌های مربوط به نقش تعدیل‌گر متغیرهای کشور محل انجام پژوهش و سال انتشار نشان داد این دو متغیر می‌توانند در رابطه بین مرزگستری و نوآوری سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی ایفا کند. به‌طورکلی می‌توان گفت مرزگستری بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد و این تأثیر بر اساس سال انتشار پژوهش و محل انجام پژوهش متفاوت می‌باشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد مرزگستری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. این بدان مفهوم است که سطح انجام فعالیت‌های مرزگستری و نگرش مثبت به مرزگستری در سازمان‌ها و صنایع تعیین‌کننده سطح نوآوری در آن‌ها می‌باشد. هر چه سازمان‌ها به مرزگستری و عمل کردن خارج از مرزهای سازمانی گرایش بیشتری داشته باشند درنتیجه از نظر نوآوری نیز در سطح بالایی ارزیابی خواهند شد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (آچاریا و همکاران، ۲۰۲۲؛ ژو و همکاران، ۲۰۲۳؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ ژنگ و احمد، ۲۰۲۲؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۲؛ لیخت دیوبالد و همکاران، ۲۰۲۲؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۲؛ کائو و همکاران، ۲۰۲۱؛ فانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ هو و همکاران، ۲۰۲۱؛ ژو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ژانگ و لی، ۲۰۲۰؛ یو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ویدمن و مولدر، ۲۰۱۸؛ کزسی، ۲۰۱۸؛ زی و همکاران، ۲۰۱۸؛ یانگ و همکاران، ۲۰۱۶ و گریو و همکاران، ۲۰۱۵) که همگی نشان‌دهنده آن است که مرزگستری بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد، مطابقت داشته و همسو می‌باشد چراکه یافته‌های پژوهش‌های مذکور نیز حاکی از تأثیر مثبت مرزگستری بر نوآوری سازمانی است؛ اما از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش‌های پیشین در سال‌های مختلف و در کشورهای مختلف انجام شده است و یافته‌های پژوهش حاضر برآیندی از همه مطالعات انجام شده و مطالعات انجام نشده می‌باشد.

به‌طورکلی، نوآوری یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و صنایع است و سازمان‌های نوآور توانایی رقابت با سایر رقبا را دارند و می‌توانند بقاء سازمان خود را حفظ نمایند. چراکه در صورتی یک شرکت یا سازمان نتواند به نوآوری دست یابد در برابر تأمین نیازهای جدید جامعه و بازار شکست خورده و به‌این‌ترتیب از صحنه رقابت حذف خواهد شد. یکی از راه‌های دست‌یابی به نوآوری، تعامل صنعت و دانشگاه در قالب فعالیت‌های مرزگستری است و از این طریق صنایع می‌توانند به دانش جدید آکادمیک و نوآوری‌های دانشی دست پیدا کرده و در تولید محصولات و ارائه خدمات جدید مبتنی بر آن عمل نمایند و بدین ترتیب نیازهای جامعه را پاسخ دهند. همچنین عملیات مرزگستری در حوزه صنعت و دانشگاه می‌تواند به اشتراک‌گذاری نوآوری تولید شده در دانشگاه را تسهیل بخشیده و صنایع را از مزایای نوآوری‌ها بهره‌مند سازد. ازاین‌رو، استراتژی مرزگستری، یک استراتژی مؤثر در همکاری صنعت و دانشگاه است که صنایع از طریق آن می‌توانند به نوآوری‌های خلق شده در دانشگاه دست پیدا کنند و دانشگاه نیز می‌تواند علاوه بر تأمین منابع مالی بخشی از پروژه‌های پژوهشی خود، شناخت بیشتری از صنایع، روند تولیدات و خدمات آن‌ها و نیازهای جامعه هدف صنایع کسب نموده و پروژه‌های تحقیقاتی نوآورانه خود را طراحی و اجرا نماید. با توجه به یافته‌های پژوهش و مباحث مطرح شده پیشنهاد می‌شود:

۱-سازمان‌ها و صنایع به‌منظور کسب و توسعه نوآوری‌های تولید شده در دانشگاه و مؤسسات علمی، به مرزگستری روی آورده و در توسعه همکاری با دانشگاه از استراتژی‌های مرزگستری استفاده نمایند.

۲- سازمان‌ها، صنایع و دانشگاه‌ها شرایط و محیط مساعدی برای بروز رفتارهای مرزگستری فراهم کنند تا عوامل انسانی این نهادها بتوانند عامل انتقال نوآوری بین نهاد خود و نهادهای بیرونی باشند. در این راستا مکانیسم‌های تشویق مرزگستری و ارتباط با نهاد مقابل می‌تواند اثرگذار باشد. ازجمله اعطاء امتیاز شغلی بالا به پروژه‌هایی که در ارتباط با نهادهای دیگر طراحی و اجرا می‌شود.

۳-صنایع و سازمان‌ها منابع دانشی مناسب (دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی) نیازهای خود را شناسایی کرده و برنامه عملیاتی مرزگستری بر مبنای انتقال نوآوری طراحی و اجرا نمایند.

۴-دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات تحقیقاتی فرصت‌های محیطی دانش و نوآوری دانشی خود را شناسایی نموده و با استفاده از استراتژی مرزگستری و استراتژی‌های ارتباط با صنعت قراردادهای تعامل و همکاری منعقد نمایند.

References

Acharya, Ch.; Ojha, D.; Gokhale, R., & Patel, P. C. (2022). Managing information for innovation using knowledge integration capability: The role of boundary spanning objects, *International Journal of Information Management*, 62, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438.

Adams, K. R. (2014). The Exploration of Community Boundary Spanners in University–Community Partnerships. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, *18*(3), 113-118.

Alharbi, I.; Jamil, R., Mahmood, N.; & Shaharoun, A. (2019). Organizational Innovation: A Review Paper. *Open Journal of Business and Management*, 7, 1196-1206. doi: 10.4236/ojbm.2019.73084.

Al-Omoush, Kh.; Simón-Moya., & Javier Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis, *Journal of Innovation & Knowledge*, *5*(4), 279-288.

Bazrafshan, A.; Hejazi, R.; Rahmani, A., & Bastani, S. (2015). Meta-analysis of Audit Committee Independence and Financial Reporting Quality. *Management Accounting*, *8*(25), 101-117. (In Persian)

Bednarek, A. T.; Wyborn, C.; Cvitanovic, C.; Meyer, R.; Colvin, R. M.; Addison, P. F. E.; Close, K.; Curran, S. L.; Farooque, M.; Goldman, E.; Hart, D.; Mannix, H.; McGreavy, B.; Parris, A.; Posner, S.; Robinson, C.; Ryan, M., & Leith, P. (2018). Boundary spanning at the science–policy interface: the practitioners' perspectives. *Sustain Sci*, 13, 1175–1183.

Bruneel, J.; D'Este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university-industry collaboration. *Res Policy 39*(7), 858–868.

Cao, N.; Wang, J.; Wang, Y., & Yu, L. (2021). Towards Enterprise Sustainable Innovation Process: Through Boundary-Spanning Search and Capability Reconfiguration. *Processes*, 9, 2092.

Chryssou. C. E. (2020). University-industry interactions in the Sultanate of Oman: challenges and opportunities. *Ind High Educ*, 34(5), 342–357.

Colien, I. (2021). Concepts of power in boundary spanning research: A review and research agenda. *LJMR*, 23(4), 443-465.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-119.

Dutta. S.; Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2020). Global innovation index 2020: Who will finance innovation? 13th edn. Cornell University, *INSEAD and World Intellectual Property Organization (WIPO); Ithaca, Fontainebleau and Geneva*.

Engesbak, V., & Ingvaldsen, J. A. (2019). Please Use Our Ideas: Making Parallel Organizations Work. *Team Performance Management: An International Journal*, *26*(3/4), 183–195.

Engeström, Y., & Sannino, A. (2021). From mediated actions to heterogenous coalitions: four generations of activity-theoretical studies of work and learning. *Mind, Culture, and Activity*, *28*(1), 4-23.

Fang, Y.; Dai, X.; & Zhang, X. (2021). An empirical study of the relationship between inclusive leadership and business model innovation, *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(3), 480-494.

Figueiredo, N., & Fernandes, C. (2020). Cooperation university-industry: a systematic literature review. *Int J Innov Technol*, *17*(8), 2130001.

Ghrobani Zadeh, V. A., & Hassan Nanghir, S. T. (2013). *Practical guide of meta-analysiswith CMA2 software*. Tehran: Sociologists Publications. (In Persian)

Grawe, S. J.; Daughterty, P. J., & Ralston, P. M. (2015). Enhancing Dyadic Performance through Boundary Spanners and Innovation: An Assessment of Service Provider-Customer Relationships. *Journal of Business Logistics*. *36*(1); 88-101.

Grygoruk, M., & Rannow, S. (2017). Mind the gap! Lessons from science-based stakeholder dialogue in climate-adapted management of wetlands. *Journal of Environmental Management*, Part 1, 186, 108-119.

Gunday, G.; Ulusoy, G.; Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*. *133*(2), 662-676.

Guo, Z.; Heidl, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Yu, A., & Howe, M. (2022). When discretionary boundary spanning relationships cease becoming discretionary: The impact of closed ties on informal leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *107*(6), 898–916.

Hogg, M. A.; Van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries. *The Academy of Management Review*, *37*(2), 232-255.

Hoogstraaten, M. J.; Frenken, K., & Boon, W. P. C. (2020). The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36, 114-136.

Hu, P.; Wang, Y.; Feng, T., & Duan, Y. (2021). Innovative search, capability reconfiguration and firm innovation performance in the process of technological leapfrogging. *Chinese Management Studies*, *15*(5), 961-984.

Jansen, J. J.; Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W., (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of

organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, *52*(11), 1661-1674.

Keszey, T. (2018). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times, *Journal of Knowledge Management*, *22*(5), 1061-1081.

Kim, S. L.; Lee, D., & Yun, S. (2022). Leader boundary-spanning behavior and creative behavior: the role of need for status and creative self-efficacy, *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(6), 835-846.

Kislov, R.; Hyde, P., & McDonald, R. (2017). New Game, Old Rules? Mechanisms and Consequences of Legitimation in Boundary Spanning *Activities*. *38*(10), 1421-1444.

Knifer, K.; Schreiner, E.; Schmid, E., & Peus, C. (2018). The performance of pre-founding entrepreneurial teams: the importance of learning and leadership. *Applied Psychology*, *67*(3), 401-427.

Lander, B. (2015). Boundary-spanning in academic healthcare organizations. *Research Policy*, 45(8), 1524-1533.

Levina, N., & Vaast, E. (2014). A field-of-practice view of boundary-spanning in and across organizations. In G. Langan-Fox & C. L. Cooper (Eds.), Boundary-spanning in organizations: Network, influence and conflict. Abingdon, UK: Routledge.

Liu, X.; Yu, Y.; Zhao, X., & Zhang, N. (2022). Top management team boundary-spanning leadership: Measurement development and its impact on innovative behavior. *Front. Psychol*. 13:988771.

doi: 10.3389/fpsyg.2022.988771

McNiven, A.; Boulton, M.; Locock, L., & Hinton, L. (2021). Boundary spanning and identity work in the clinical research delivery workforce: a qualitative study of research nurses, midwives and allied health

professionals in the National Health Service, United Kingdom. *Health Res Policy Sys*, 19(74). https://doi.org/10.1186/s12961-021-00722-0

Mull, C. D. (2014). Boundary-Spanning Behaviors of Individuals Engaged with. The U.S. Military Community,

https://getd.libs.uga.edu/pdfs/mull_casey_d_201412_phd.pdf

Perez-Lu´no, A.; Gopalakrishnan, Sh., & Valle Cabrera, R. (2014). Innovation and Performance: The Role of Environmental Dynamism on the Success of Innovation Choices. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Romero-Hidalgo, J. A.; Isiordia-Lachica, P. C.; Valenzuela, A., & Rodríguez-Carvajal, R. A. (2021). Knowledge and Innovation Management Model in the Organizational Environment. *Information*. 12(6), 225. https://doi.org/10.3390/info12060225

Rossoni, A. L.; de Vasconcellos, E. P. G., & de Castilho Rossoni, R. L. (2023). Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: a systematic review. *Manag Rev Q*. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1

Russell, R.; Chung, M., & Balk, E. M. (2009). Issues and Challenges in Conducting Systematic Reviews to Support Development of Nutrient Reference Values: Workshop Summary: Nutrition Research Series, 2. *Technical Reviews, 17*(2)0-0.

Samimi, M.; Cortes, A. F.; Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353. Doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101353

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, New York.

Van Lancker, J.; Mondelaers, K.; Wauters, E., & Huylenbroeck, G. V. (2015). The Organizational Innovation System: A systemic framework for

radical innovation at the organizational level. *Technovation*, http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.008i

Van Meerkerk, I. (2014). *Boundary spanning in governance networks: a study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Erasmus University Rotterdam.

Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behavior in governance networks, *Public Management Review*, *20*(4), 503-524.

Widmann, A., & Mulder, R. H. (2018). Team learning behaviours and innovative work behaviour in work teams, *European Journal of Innovation Management*, *21*(3), 501-520.

Williams, P. (2010). Special Agents: The Nature and Role of Boundary Spanners. (Presentation ESRC research seminars series - Collaborative Futures: New insights from intra and inter-sectoral collaborations). University of Birmingham. Retrieved from https://docplayer.net/43248650-Special-agents-the-nature-and-role-of-boundaryspanners.html

Yang, H. (2018). *Boundary spanners in university−school district partnerships.* a dissertation presented to the Department of Leadership Studies and the Graduate School of University of Central Arkansas in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Interdisciplinary Leadership Studies, Conway, Arkansas

Yang, H.; Phelps, C., & Steensma, H. (2010). Learning from what others have learned from you: the effects of knowledge spillovers on originating firms. *Academy of Management Journal*, 53, 371-389.

Yang, W.; Wu, Z., & Wu, B. (2016). Empirical Research on the Impacts of Geographic Boundary-spanning Search on Innovation Performance. *WHICEB 2016 Proceedings*. 27.

https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/27

Yu, B.; Hao, S., & Wang, Y. (2020). Organizational search and business model innovation: the moderating role of knowledge inertia, *Journal of Knowledge Management*, *24*(7), 1705-1718.

Ze, R.; Kun, Z.; Boadu, F., & Yu, L. (2018). The Effects of Boundary-Spanning Search, Network Ties, and Absorptive Capacity for Innovation: A Moderated Mediation Examination. *Sustainability*, 10, 3980. https://doi.org/10.3390/su10113980

Zhang, H.; Tan, X.; Liu, C., & Chen, M. (2023). Do Team BoundarySpanning Activities Affect Innovation Performance? *Sustainability*, 15, 10605. https://doi.org/10.3390/su151310605

Zhang, J.; Wu, X.; Guo, J., & Jiang, R. (2020). The interactive effects of individual boundary spanning and boundary buffering when using enterprise social media, *International Journal of Information Management*, 64, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102490.

Zhang, Q., & Li, J. (2021). Can employee's boundary-spanning behavior exactly promote innovation performance? The roles of creative ideas generation and team task interdependence, *International Journal of Manpower*, *42*(6), 1047-1063.

Zheng, Z., & Ahmed, R. I. (2022). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality, *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi-org.librarylogin-cupey.uagm.edu/10.1108/PR-10-2021-0775

Zhu, J.; Xin, L., & Li, M. (2023). How and when is boundary-spanning behaviour related to innovative behaviour: role of intrinsic

motivation and organisational support. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0608

Zhu, J.; Xu, Sh.; Zhou, J.; Zhang, B.; Xu, F., & Zong, B. (2020). The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica*, *52*(11), 1340-1351.

https://tmj.um.ac.ir

CC BY

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 147 - 188

OPEN ACCESS

Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks: Strategies and Consequences

M. S. Dadmehr[1], Y. Maharati[2]*, A. Khorakian[3], F. Rahimnia[4]

1- Ph.D. Student of Organizational Behavior, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2- Associate Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3- Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
4- Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(*- Corresponding Author Email: Maharati@um.ac.ir)
https://doi.org/10.22067/tmj.2023.81906.1416

Received: 2023/04/15 Revised: 2023/10/14 Accepted: 2023/11/15	**How to cite this article:** Dadmehr, M. S.; Maharati, Y.; Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2024). Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks: Strategies and Consequences. *Ttansformation Management Journal*. *30*(2): 147-188. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2023.81906.1416
Available Online: 2023/11/15	

1- INTRODUCTION

As the competitive environment has rapidly grown over the past two decades and seriously overshadowed the activities of private enterprises, unsuccessful changes, especially in terms of instability and unsustainability of the achievements, have become a fundamental challenge for such organizations as private banks. The research conducted in this field indicates that planning, directing, and sustaining the organizational change results is very difficult, and pervasive changes affecting the main elements of the organization do not meet the expected goals. Some researchers suggested that organizations have difficulty sustaining continuous improvement in the

long term, especially after an initial period of two or three years. As in most cases, employees do not internalize the new changes and behaviors as their norms and mental beliefs and do not use them as a basis for their subsequent behaviors. The results and achievements of changes may become unstable and fade after a short time, and a return to prior behaviors may occur in some cases. Thus, the organization incurs significant financial and opportunity costs that weaken its competitive position. This is true for Iranian private banks as they do not depend financially on the government and are in a fiercely competitive environment. Therefore, the main questions are as follows: what are the strategies to achieve sustainable change, and what are their consequences in Iranian private banks?

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Different theories exist for organizational change, which can be used to support and guide research to find the roots and consequences of sustainable organizational change. Research on organizational change can be categorized into three types: 1) content models emphasizing the content and essence of change, 2) contingency models considering the context and environmental conditions, and 3) process models focusing on the stages of change. A review of different change models indicates that they focus only on the content, process, or implementation of change while not addressing the period after the implementation, including institutionalization and stabilization of change. Therefore, this research was conducted to bridge the existing gap and provide change managers and agents in Iranian private banks with a vision to understand deeply the strategies for sustaining organizational changes and their consequences.

3- METHODOLOGY

The philosophical foundation of the present research performed in private banks was interpretivism with the qualitative approach, and the grounded theory strategy was used. In this research, the systematic approach of Strauss and Corbin was used. The samples were purposefully selected by conducting snowball sampling on managers and experts of the private banks

of Iran who have experience working in at least one change program in the past ten years, provided that one year lasted since achieving the results. The organizational change experts and researchers who had significant experiences were interviewed with a semi-structured method. The sampling continued to reach data and theoretical saturation. The collected data were analyzed by open, axial, and selective coding processes using the MAXQDA 20 software. Lincoln and Guba's criteria (credibility, dependability, confirmability, and transferability) were used to validate the results.

4- RESULTS & DISCUSSION

The research findings demonstrated that sustainable change is characterized by two features: stackability of change, including internalization of the change and its adaptation and alignment with the organizational components, and spreadability of change, including the ability to transfer experiences to other employees and apply the organizational change. According to the research findings, the strategies needed to implement sustainable changes in Iranian private banks include 1) empowering employees through training and utilizing work teams, 2) empowering the organization by establishing a knowledge management system and motivational mechanisms, the mobilization of financial resources, the scrutiny, and explanation of the organization's strategic plan, leadership style, effective processes, and agile structure. The consequences of sustainable changes include 1) employees' growth and excellence due to their increased psychological and behavioral maturity, 2) improved efficiency to increase financial resources and reduce organizational costs, and 3) improved effectiveness to satisfy the strategic stakeholders and gain a competitive advantage. The research findings are noteworthy in that sustainable organizational change is considered a way to increase the productivity and prosperity of human resources in the organization.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This research demonstrated that a change is sustainable and is institutionalized when it is internalized in employees' beliefs and becomes a basis for their subsequent behaviors. This is realized by applying employee and organization empowerment strategies. Therefore, it is suggested that change managers and agents in the country's private banks consider the empowerment of employees seriously by applying influential and continuous training and expanding teamwork by using the strategies identified in this research, and the empowerment of the organization by using a knowledge management system, motivational mechanisms, providing financial resources, checking and explaining the organization's strategic plan, applying an appropriate leadership style, effective processes, and structural agility.

Keywords: Sustainable Organizational Change, Private Banks, Change Management, Grounded Theory.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران: راهبردها و پیامدها

محمدصادق دادمهر
دانشجوی دکتری رشته رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
یعقوب مهارتی*
دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
علیرضا خوراکیان
استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
فریبرز رحیم نیا
استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2023.81906.1416

چکیده

مطالعات نشان می‌دهد اجرای تغییر در سازمان‌ها همیشه آن‌طور که رهبران تغییر فرض می‌کنند، فرایند ساده‌ای نیست و فقط تعداد محدودی از سازمان‌ها در مدیریت و اجرای آن موفق هستند. درواقع بیشتر سازمان‌ها در دستیابی به تغییری پایدار به معنی آنکه بتواند به هنجارها و باورهای کارکنان تبدیل شده باشد، ناکام مانده‌اند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران انجام شده است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند است. جامعه موردمطالعه شامل مدیران و کارشناسان با سابقه شاغل در بانک‌های خصوصی ایران و نیز خبرگانی است که سابقه و تجربه مطلوبی در زمینه تغییرات سازمانی در این بانک‌ها داشته‌اند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق با مشارکت‌کننده‌های در پژوهش تا حصول اشباع نظری انجام شد. داده‌های حاصله از طریق فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA20 تحلیل شدند و اعتباربخشی نتایج با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری) صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد راهبردها شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری گروه‌های کاری، استقرار سیستم مدیریت دانش، سازوکارهای انگیزشی، تأمین منابع مالی، تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان، سبک رهبری، فرایندهای اثربخش و ساختار چابک و پیامدها شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و بلوغ رفتاری کارکنان، افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان، تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی است.

کلیدواژه‌ها: پایداری تغییرات سازمانی، بانک‌های خصوصی، مدیریت تغییر، نظریه داده بنیاد.

---

* نویسنده مسئول: Maharati@um.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۴
صفحات: ۱۸۸-۱۴۷

مقدمه

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد برنامه‌ریزی، هدایت و پایداری نتایج تغییرات سازمانی بسیار سخت است و احتمال موفقیت آن‌ها کم و بسیاری از اقدامات و تلاش‌های تغییر به‌خصوص تغییرات گسترده که عناصر اصلی سازمان را متأثر از خود می‌سازند، به اهداف مورد انتظار خود نائل نمی‌شوند (Quinn, 1999; Champy, 1995; Kotter, 1998). به‌طوری‌که با توجه به فضای روزافزون رقابتی که در دو دهه اخیر بر فعالیت سازمان‌های خصوصی سایه انداخته است، موضوع عدم موفقیت کامل تغییرات ایجاد شده به‌خصوص از حیث ناپایداری نتایج و عدم ماندگاری دستاوردهای آن، به‌عنوان یک چالشی اساسی در مسیر فعالیت سازمان‌ها به‌ویژه بانک‌های خصوصی مطرح شده است. به‌منظور غلبه بر این چالش سازمان‌های خصوصی مجبور هستند به‌طور مستمر خدمات جدیدی را به نحو شایسته که پاسخگوی نیازهای مشتریان خود باشند ارائه دهند و در این راستا بودجه و امکانات قابل‌توجهی را به این امر اختصاص دهند، لکن از آنجائی که در اغلب موارد دستاورد این برنامه‌های تغییر و رفتارهای جدید به جزئی از هنجارها و باورهای ذهنی کارکنان تبدیل نمی‌شود و اساس و مبنایی برای رفتارهای بعدی آن‌ها قرار نمی‌گیرد، نتایج و دستاوردهای تغییر ناپایدار بوده و پس از سپری شدن دوره‌ای کوتاه و به دنبال کاهش یا حذف پاداش‌ها یا سایر تسهیلات سازمانی اختصاص یافته، شاهد کمرنگ شدن رفتارهای جدید کارکنان و در برخی موارد حتی برگشت به رفتارهای قبل از تغییر هستند که این امر ضمن وارد آوردن خسارات فاحش به سازمان چه از نظر مالی و چه از نظر فرصت‌های زمانی از دست رفته، سبب تضعیف موقعیت آن‌ها در محیط رقابتی می‌شود.

در یک مطالعه میدانی جان کاتر[1] با نظرخواهی از یکصد مدیر ارشد به این نتیجه رسیده است که اکثر آن‌ها در مراحل اولیه‌ی پروژه تحول باقی مانده‌اند، شمار محدودی از آن‌ها موفق بوده‌اند و شمار اندکی نیز کاملاً شکست خورده‌اند. درواقع بیشتر کسب‌وکارها در دستیابی به تغییر پایدار[2] موفقیتی نداشته‌اند (Senge et al., 2007). سایر بررسی‌های صورت گرفته پیرامون تعداد قابل‌توجهی از تغییرات سازمانی انجام شده هم گویای عدم موفقیت و شکست برنامه‌های تغییر از قبیل مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت کیفیت جامع، تعدیل نیرو و یا تغییرات فرهنگی در سازمان‌هاست و تنها حدود ۳۰ درصد از برنامه‌های تغییر به نتایجی موفقیت‌آمیز دست یافته‌اند (Beer & Nohria, 2000; Awad, Sherratt & Jefferies, 2013). به‌زعم

1- John Kotter
2- Sustainable Change

کرت لوین (۱۹۵۱) نهادینه شدن تغییر در سطح بالای عملکرد اغلب کوتاه‌مدت است و پس از یک محرک تشویقی، در مدتی کوتاه، عملکرد به سطح قبلی بازمی‌گردد. علی‌رغم وجود گزارش‌های فراوان در مورد اجرای موفق برنامه‌های بهبود مستمر (Bateman & Rich, 2003) بااین‌حال تعدادی از محققان گزارش داده‌اند که در پایدار نگه‌داشتن بهبود مستمر در درازمدت به‌ویژه پس از دوره اولیه دو یا سه سال، مشکلات یا دشواری‌هایی وجود دارد (Bessant & Caffyn, 1997; Schroeder & Robinson, 1991). تحقیقات دیگری هم نشان می‌دهد که حفظ تغییر با گذشت زمان دشوار بوده و بسیاری از تغییرات با گذشت زمان از بین می‌روند (Smith, 2002; Knodel, 2004).

مرور سیر تاریخی پدیده تغییر و امعان نظر در روند نظریه‌پردازی مدل‌های مربوطه نشان می‌دهد که پژوهشگران و محققین حوزه مطالعات تغییر و تحول سازمانی بیشتر بر تشخیص، پیاده‌سازی و اجرای تغییر تمرکز داشته ولی به‌طور خاص به موضوع پایداری و ماندگاری تغییر در طول زمان پس از اجرای آن کمتر توجه شده است و با خلأ تحقیقات در این زمینه مواجه هستیم. در توضیح این مهم و به‌زعم باچانان و دیگران (۲۰۰۵) عمده تحقیقات انجام شده متمرکز بر پیاده‌سازی تغییر در دوره‌های نسبتاً کوتاه است؛ درحالی‌که مطالعات مربوط به پایداری تغییر نیازمند مطالعات طولی در دوره زمانی طولانی‌تری است، علاوه بر آن اکثر مدیران علاقه بیشتری به تغییر در نحوه انجام کارهای جاری از خود نشان داده و حمایت آن‌ها از پروژه‌های تغییر بیشتر از مطالعات پایداری است؛ به‌عبارت‌دیگر به موضوع پایداری و ثبات، بیشتر به‌عنوان یک مشکل که باید حل شود نگریسته شده نه به‌عنوان یک هدف که باید به آن دست یافت.

نظام بانکی شریان حیات اقتصاد کشور و نقطه اتصال و تلاقی عملیات مهم اقتصادی است و چنانچه به‌خوبی مدیریت نشود آثار و تبعات آن تمامی بخش‌های اقتصادی کشور را در بر می‌گیرد و ریسک‌های زیادی را بر اقتصاد ملی تحمیل می‌کند (Tabatabai Mozdabadi, 2021) اجرای برنامه‌های تغییر ضمن صرف زمان زیاد، هزینه‌های قابل‌توجهی را بر بانک‌ها تحمیل می‌کند که این مهم برای بانک‌های خصوصی که زمینه‌ی انجام تحقیق حاضر هستند حیاتی‌تر است. در این پژوهش منظور از بانک‌های خصوصی، بانک‌هایی هستند که طبق قانون تجارت از بدو تأسیس خصوصی بوده و درواقع از نظر مالکیت و مدیریت خصوصی هستند. از مهم‌ترین علل انتخاب این بانک‌ها به‌عنوان زمینه‌ی انجام پژوهش می‌توان به رقابتی بودن محیط فعالیت آن‌ها، عدم وابستگی مالی به دولت، برخورداری از طیف وسیعی از افراد جامعه از خدمات بانکی و لزوم پاسخگویی شایسته به آن‌ها و همچنین سایر ذی‌نفعان، نیاز به کسب مزیت رقابتی به‌منظور حضور موفق در عرصه رقابت و تحقق آن در صورت دارا بودن قابلیت پایدارسازی

دستاوردهای تغییر اشاره کرد. در خصوص دلایل و شواهد وجود ناپایداری تغییرات ایجاد شده در بانک‌ها می‌توان به کمرنگ شدن نتایج آن‌ها پس از سپری شدن مدت کوتاهی از پیاده‌سازی تغییرات و روند تدریجی و معکوس رفتار کارکنان و در برخی موارد حتی به سوی شرایط قبل از تغییر را اشاره کرد. این موضوع نشان می‌دهد اگرچه مراحل تشخیص و پیاده‌سازی پروژه‌های تغییر انجام گرفته است، لکن نتایج حاصله از پایداری لازم برخوردار نبوده و باعث وارد آمدن خسارات فاحش مالی به بانک و از دست رفتن فرصت‌های زمانی شده است؛ بنابراین دارابودن قابلیت اینکه بانک‌ها بتوانند تغییرات سازمانی را پایدارکنند، از حیث اینکه سبب جلوگیری از هدر رفت هزینه سرمایه‌گذاری پروژه‌های تغییر شده و شرایط بهره‌برداری بهینه از دستاوردهای آن را مهیا می‌سازد و علاوه بر آن با کاهش هزینه‌های بانک امکان ارائه خدمات بیشتر به مشتریان فراهم می‌شود و درنتیجه می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی گردد، برای بانک‌ها بسیار ضروری و حائز اهمیت است؛ بنابراین سؤال اصلی که مطرح است عبارت است از: راهبردهای دستیابی به تغییرات پایدار و نیز پیامدهای ناشی از آن در بانک‌های خصوصی ایران کدامند؟ در همین راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای ایجاد تغییرات پایدار و نهادینه شده و پیامدهای ناشی از آن در نظام بانکداری خصوصی ایران انجام شده است.

مروری بر مبانی نظری پشتیبان پایداری تغییرات سازمانی

منظور از مبانی نظری پشتیبان و جهت دهنده‌ی پژوهش که در ادامه تشریح می‌شود، بررسی مطالعات، تحقیقات و پژوهش‌های علمی است که در گذشته پیرامون مفاهیم موضوع پژوهش انجام شده است ولی بدون آنکه مبنای اصلی کار محقق قرار بگیرد می‌تواند به وی کمک کند تا با بینش عمیق‌تری کار تحلیل و تفسیر داده‌های گردآوری شده را انجام دهد یا به‌عبارت‌دیگر حساسیت نظری وی را افزایش دهد.

هریک از صاحب‌نظران به فراخور نیاز خود تعریفی خاصی را از تغییرات سازمانی بیان کرده‌اند که به برخی اشاره می‌شود. تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند. تغییر می‌تواند با قصد قبلی یا تصادفی صورت پذیرد. میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد و برحسب گستردگی و وسعت آن بر عناصر متعددی از سازمان یا فقط بر تعداد محدودی از آن‌ها اثر گذارد. می‌تواند سریع یا آهسته انجام شود و همچنین امکان دارد بنیادی یا تدریجی باشد (French & Bell, 2006). تاشمن و رومانلی (۱۹۸۵) هم تغییرات سازمانی را تغییر شکل کاملی می‌دانند که فرهنگ، ساختار، توزیع قدرت، استراتژی و سیستم کنترل سازمان را متأثر از خود می‌سازد. اسمیت (۲۰۱۰) معتقد است تغییر به تفاوت بین وضعیت جدید و گذشته در عرصه‌های گوناگون سازمان معطوف است و تحت تأثیر عوامل درونی و

بیرونی سازمان قرار دارد. به‌زعم هایس (۲۰۱۰) پدیده تغییر در قالب یک فرایند شامل مراحل شناسایی و شروع، تشخیص، برنامه‌ریزی، اجرا و پایداری تغییر صورت می‌پذیرد. گروهی دیگر از صاحب‌نظران تغییر را به‌صورت «دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزائی به هم وابسته است و می‌تواند به‌صورت برنامه‌ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآید که درهرصورت به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است» تعریف کرده‌اند (Burke,1982; Dewit & Meyer, 2010; Smith,2010). در ادبیات مدیریت تغییر، پایداری تغییر به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که از طریق آن روش‌های کاری جدید، اهداف عملکرد و مسیرهای پیشرفت برای مدت‌زمانی معین متناسب با زمینه ماندگار می‌شوند. بدین ترتیب تغییر پایدار به مفهوم تغییری است که می‌تواند به هنجارهای جدید در سازمان تبدیل شود (Drew; McCallum & Roggenhofer, 2004; Buchanan, et al., 2005). به‌زعم براون (۲۰۲۱) هنگامی‌که یک برنامه تغییر به‌طور کامل پذیرفته می‌شود، می‌تواند توسط افراد گروه نهادینه و درونی شود.کامینگز و ورلی (۲۰۰۵) معتقد هستند که آخرین مرحله از تغییر برنامه‌ریزی شده، نهادینه‌سازی و پایدارشدن تغییر است به‌عبارت‌دیگر منظور از پایداری تغییر، آن است که نتایج تغییر به زیرساخت ذهنی و باورهای افراد تبدیل شده و پایه و اساس رفتارهای جدید آنان قرار بگیرد به‌طوری‌که برگشت به رفتارهای قبل از تغییر میسر نباشد یا با سختی زیادی مواجه باشد. ازآنجایی‌که حفظ روش‌ها و نتایج، یک دیدگاه ایستا را نشان می‌دهد و این مهم می‌تواند مانعی در برابر مسیر رشد و پیشرفت سازمان محسوب شود لذا منظور از پایداری، ماندگاری تغییر برای دوره مناسب در یک زمینه معین است.

با بهره‌گیری از تئوری‌های متفاوتی که در زمینه تغییر وجود دارد، می‌توان به ریشه‌یابی و تبیین ماهیت محور تحقیق یعنی پایداری تغییرات سازمانی پرداخت.کلیه تحقیقاتی که با محوریت تغییر انجام شده‌اند در سه حوزه قابل دسته‌بندی است. برخی مدل‌های تغییر بر محتوای تغییرات تمرکز دارند.این مدل‌ها بر جوهره تغییرات سازمانی و عواملی که بر اثربخشی سازمان اثرگذارند تأکید می‌کنند (Arazmjoo, 2014). دسته دوم مدل‌هایی زمینه‌ای یا اقتضایی مدل‌هایی هستند که به اقتضای شرایط درونی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای مدل را تعیین می‌کنند. دسته سوم مدل‌های فرایندی هستند که چگونگی حرکت از وضعیت قدیم به وضعیت جدید و نحوه انطباق سازمان با تغییرات را نشان می‌دهند (Burke, 2002). اثربخشی تغییرات سازمانی وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوا و فرآیند آن است (Damanpour, 1991).مدل‌های تغییر بورک و لیتوین (۱۹۹۲)، ولمن (۱۹۹۶)، هرسی و بلانچارد (۱۹۷۲) و اندرسون و آکرمن (۲۰۰۱) جزء

شناخته‌شده‌ترین مدل‌های محتوایی تغییر هستند. در مدل‌های زمینه‌ای یا اقتضایی برنامه‌های تغییر باید با زمینه سازمان هماهنگ باشد و به محرک‌های درونی و محیطی توجه کرد (Armenakis & Bedeian, 1999). برخی از مدل‌های زمینه‌ای عبارتند از: آنسوف و مک دونل (۱۹۹۰)، هارزینگ و هافستد (۱۹۹۶)، بارنت و کارول (۱۹۹۵)، هیراکلیوس (۲۰۰۱). به‌زعم فیلیپس (۱۹۸۳) و به نقل از استیسی (۲۰۱۳) به‌طورکلی مدل‌های فرایندی تغییر علاوه بر ورودی و خروجی تغییر، بر مراحل انجام تغییر در سازمان تمرکز زیادی دارند. منشاء اکثر مدل‌های فرایندی، مدل سه مرحله‌ای کرت لوین (فرایند انجماد زدایی، تغییر و انجماد مجدد) است که البته با ذکر جزئیاتی بیشتر ارائه شده‌اند (Bate; Khan & Pye, 2000; Kotter, 1996; Luecke, 2003). مدل‌های تغییر کرت لوین (۱۹۵۱)، مدل "لیپیت، واتسون و وستلی "(۱۹۸۵)، کاتر (۱۹۹۶)، تعادل منقطع رومانلی و تاشمن (۱۹۹۴)، شاین (۱۹۸۵)، تغییرات انتقالی اندرسون و آکرمن (۲۰۰۱) و سنگه و دیگران (۲۰۰۷) از مدل‌های معروف فرایندی تغییر هستند. مروری بر مدل‌های مختلف تغییر نشان می‌دهد که عمده آن‌ها صرفاً بر محتوی یا فرایند و پیاده‌سازی تغییر متمرکز بوده لکن به دوره‌ی بعد از اجرای تغییر و موضوع نهادینه کردن و پایدارسازی آن پرداخته نشده است و یا اگر هم در موارد محدودی موردتوجه قرارگرفته، با هدف شناسایی راهبردهای پایدارکردن تغییر و پیامدهای مترتب بر آن انجام و ارائه نشده است. البته می‌توان به برخی از تحقیقات داخلی که در زمینه موفقیت تغییرات سازمانی انجام شده‌اند و نیز شماری از پژوهش‌های خارجی که ارتباط مفهومی نزدیک‌تری با موضوع پژوهش دارند با هدف جهت دهندگی به پژوهش اشاره کرد ازجمله تحقیق جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹) است که تحت عنوان " تبیین مؤلفه‌های اقدامات رهبران در اجرای موفق برنامه‌های تغییر" انجام شده است و نتیجه گرفته‌اند که اقدامات رهبران در دو حوزه اقدامات انسان‌محور شامل حمایت از افراد، ایجاد روابط غیررسمی و دوستانه، اقدامات فراسازمانی، تصمیم‌گیری گروهی و ارائه پاداش و مکانیزم انگیزشی و اقدامات سازمان محور شامل آماده‌سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییرات، برنامه‌ریزی برای تغییر، سازماندهی، ارائه بازخور، ارزیابی و نظارت بر تغییر، مذاکره و متقاعدسازی افراد، تیم سازی، برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی، آموزش افراد و ایجاد سازوکارهای رسمی طبقه‌بندی می‌شوند. در پژوهشی دیگر ناصحی فر و دیگران (۲۰۱۳) با عنوان " الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای در موفقیت تغییرات سازمانی" نتیجه گرفته‌اند که به‌منظور موفقیت در تغییرات سازمانی، ضروری است مدیران در بعد محتوی به مؤلفه‌های گستره تغییر و شدت تغییر، در بعد زمینه به مؤلفه‌های کلیات کسب‌وکار، فرهنگ ملی و فرهنگ‌سازمانی و در بعد

فرایندی به مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، رهبری، انگیزش، ارزیابی و نظارت بر تغییر، مشارکت و میل به عمل و آموزش توجه نمایند. تحقیق دیگر نیز تحت عنوان" اجزای سیستم پیشرفت پایدار: تئوری و عمل"، که توسط جاکا و دیگران (۲۰۱۱) انجام شده است در مجموع ۱۵ عنصر شامل: تعهد مدیریت، شاخص‌های کلیدی عملکرد، اهداف برنامه مربوط به اهداف استراتژیک، دستیابی و پیاده‌سازی نتایج، روش مناسب، منابع خاص برنامه، مشارکت گروه ضربت، آموزش مناسب، به اشتراک گذاشتن نتایج، مشارکت افراد بیشتر، ارتقای کار تیمی، تسهیل گر برای پشتیبانی از برنامه، حوزه‌های مناسب برای پیشرفت، سازگاری با تغییرات محیط و شناخت یا پاداش به شرکت‌کنندگان به‌عنوان موضوعات کلیدی برای پایداری برنامه‌های پیشرفت مستمر در نظر گرفته شده است. میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) در تحقیق خود با عنوان " طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها" عوامل مدیریتی شامل: استراتژی نیروی انسانی، استراتژی تسهیل ساز، نظارت و پی گیری، استراتژی تثبیت سازمانی، رهبری تحولی و سیاست‌گذاری، عوامل سازمانی شامل: پیام برنامه تغییر، ساختار سازمانی، منابع، فرهنگ‌سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی، عوامل فردی شامل: احساس خودکفایتی، نگرش به برنامه تغییر، تعهد سازمانی، احساس مالکیت و اعتماد به مدیران تغییر را در الگوی خود در نظر گرفته‌اند. پژوهشی دیگر با عنوان" مدلسازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری" توسط دیواندری (۲۰۰۵) انجام شده است که طی آن محقق ضمن موردبررسی قرار دادن مدل‌های شناخته شده مدیریت تغییر و انتخاب یکی از آن‌ها به‌عنوان الگو، بر اساس آن نحوه تغییر چهار بانک تجاری بزرگ به نمایندگی از صنعت بانکداری ایران را مدلسازی کرده است. وی نتیجه می‌گیرد که میزان آمادگی سازمان‌ها برای انجام تغییرات استراتژیک با دو متغیر: ۱) انعطاف‌پذیری با شاخص‌های ریسک‌پذیری، کنجکاوی و علاقه علمی، تعامل با محیط، اخذ اطلاعات از مشتریان کلیدی، کارآفرینی و گرایش به خلاقیت و عمل‌گرایی؛ ۲) انسجام و یکپارچگی درونی سازمان با شاخص‌های احساس یگانگی، اشتراک در مأموریت‌ها، سازگاری درونی و یکپارچگی سیستمی سنجیده می‌شود. در انتها مواردی مانند تشکیل گروه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک زیر نظر مدیران عالی بانک‌ها برای شناخت بهتر وضع موجود، طراحی وضع مطلوب و همچنین طراحی برنامه گذار از وضع موجود به وضع مطلوب و طرح‌ریزی برنامه تغییر با انتخاب یک استراتژی مناسب برای مدیریت تغییرات استراتژیک پیشنهاد می‌کند. باچانان و دیگران (۲۰۰۵) نیز در پژوهش مروری خود تحت عنوان" به عقب نرفتن، مرور آثار نوشته‌ها در مورد تغییر سازمانی پایدار" این سؤال را مطرح می‌کنند که چرا برخی از تغییرات سازمانی ماندگار هستند اما برخی دیگر تنزل می‌یابند؟ در انتها پیشنهاد می‌دهند که پایداری به

عوامل: اساسی، فردی، مدیریتی، مالی، رهبری، سازماندهی، فرهنگی، سیاسی، فرایندی، زمینه‌ای و زمانی بستگی دارد. بتمن (۲۰۰۵) هم در پژوهش خود با عنوان " پایداری: عنصر دشوار بهبود فرایند" به این نتیجه رسیده است ده توانمندساز و محرک پایداری احصاء شده از تحقیق عبارتند از: مستندسازی ایده‌های عوامل اجرایی، تبیین اهداف و استراتژی رسیدن به آن، تصمیم‌گیری تیمی، اختصاص زمان کافی جهت حفظ و نگهداری روش‌های جدید، تعیین معیارهای نظارت، تمرکز مدیران ارشد و سرپرست واحدها بر فعالیت‌های بهبود فرایند، اعلان رسمی تغییرات در روش‌های اجرایی، تعیین یک هماهنگ‌کننده برای کل فعالیت‌های بهبود فرایند و درگیر شدن مدیران ارشد در فعالیت‌های بهبود فرایند. در پژوهشی دیگر که بتمن و دیوید (۲۰۰۲) با عنوان" برنامه‌های بهبود فرایند: مدلی برای ارزیابی پایداری" و با هدف ارائه مدلی برای شناسایی سطح پایداری در برنامه‌های بهبود فرایند انجام داده‌اند یک مدل عمومی از بهبود فرایند و پایداری در سطح سلول و کارخانه در سازمان‌های تولیدی ارائه کرده‌اند که از دو عنصر تشکیل شده است. عنصر اول پنج سطح پایداری را در سطح سلول مشخص می‌کند و عنصر دوم در سطح کارخانه عمل کرده و میزان گسترش ابزارها و تکنیک‌های بین سلول‌ها را بررسی می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند در سطح سلول برای ارزیابی فعالیت‌های بهبود فرایند خود و شناسایی فعالیت‌های اصلاحی استفاده کنند و در سطح کارخانه برای نظارت بر برنامه‌های بهبود فرایند جهت اطمینان از انتشار و گسترش ابزارهای بهبود فرایند و تشویق محرک‌ها برای پایداری بهره بگیرند.

بنابراین روند نظریه‌پردازی و سیر تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که پژوهشگران حوزه مطالعات تغییر و تحول سازمانی بیشتر بر تشخیص، پیاده‌سازی و اجرای تغییر تمرکز داشته و به چگونگی و نحوه پایدارسازی تغییر و شناسایی پیامدهای ناشی از آن، در طول زمان و پس از اجرای آن به‌عنوان یک موضوع مطالعاتی جداگانه و خاص کمتر توجه کرده‌اند. به‌عبارت‌دیگر در ادبیات مدیریت تغییر، پژوهش کیفی که با تمرکز بر دوره‌ی بعد از اجرای تغییر، پدیده پایداری و ماندگاری دستاوردها و نتایج به دست آمده از اجرای تغییر را در کانون توجه خود قرار داده باشد و به ریشه‌یابی و شناسایی راهبردها و نحوه به‌کارگیری آن‌ها در راستای پایداری و نهادینه‌سازی تغییرات و نیز پیامدهای ناشی از پایدار کردن تغییرات به‌ویژه در زمینه‌ی بانک‌های خصوصی پرداخته باشد مشاهده نمی‌شود؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف ترمیم شکاف و خلأ اطلاعاتی موجود و علاوه بر آن به‌عنوان چراغ راه مدیران بانک‌های خصوصی و عاملان تغییر در مسیر شناخت عمیق راهبردهای پایدارسازی تغییرات سازمانی و آثار و پیامدهای مترتب بر آن انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه‌ی تحقیق حاضر از نوع تفسیرگرایی، رویکرد آن کیفی و استراتژی بکار گرفته شده نظریه داده بنیاد بوده و در آن بخش از بانک‌های داخلی کشور انجام شده که از بدو تأسیس خصوصی می‌باشند. در این بانک‌ها با وجود بالغ بر ۳۲۰۰ شعبه در سراسر کشور، مالکیت و مدیریت در اختیار بخش خصوصی بوده و بدون حمایت و وابستگی مالی به دولت در فضای کاملاً" رقابتی اداره می‌شوند. تئوری داده بنیاد به‌عنوان استراتژی این پژوهش، روش پژوهشی در علوم اجتماعی است که به‌زعم فرناندز (۲۰۰۴) یک روش استقرایی کشف نظریه است که امکان ارائه گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع را پرورش داده و همزمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌کند. در استراتژی داده بنیاد سه طرح اساسی تحقیق وجود دارد: که عبارتند از طرح ظاهر شونده که توسط گلیزر (۱۹۷۸) مطرح شده است، طرح نظام‌مند به‌وسیله اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) ارائه گردیده است و طرح ساخت گرا نیز به‌وسیله چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است. در طرح ساخت گرا، به عقیده‌ی چارمز (۲۰۰۹) نظریه‌ی زمینه‌ای بر این فرض بنا شده است که ما دانش را از طریق کلنجار رفتن با مسائل تجربی میدانی تولید می‌کنیم و درواقع دانش بر مبنای برساخت‌های اجتماعی شکل می‌گیرد. در رویکرد نظام‌مند که توسط اشتراوس وکوربین ارائه گردیده است در آن تأکید می‌شود به لحاظ آنکه روابط بین مقوله‌ها عمدتاً تلویحی و ظریف است، بهتر است چارچوبی مشخص برای نظم دهی این روابط در اختیار گرفته شود (Safaee movahhed, 2021). همچنین برخلاف آنچه در روش ظاهر شونده گلیرز (۱۹۷۸) که اکیداً توصیه می‌شود که مطالعه پیشینه‌ی پژوهش تا مراحل پایانی تحقیق به تعویق انداخته شود و پژوهشگر نباید از قبل با داشتن سؤالات مشخص وارد تحقیقات میدانی شود، در روش رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) محقق باید با طرح سؤالاتی مشخص که از اطلاعات زمینه‌ای خود و مرور مبانی جهت دهنده تحقیق احصاء شده است کار گردآوری داده‌ها را شروع نماید. همچنین به نقل از صفایی موحد (۲۰۲۱) فنونی که اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) مطرح کرده‌اند را می‌توان به سه منظور مورداستفاده قرار داد: توصیف سطح بالا، نظم‌بخشی مفهومی و نظریه‌پردازی جوهری. در این پژوهش با توجه به اینکه موضوع و سؤال اصلی پژوهش از قبل مشخص شده بودند و به‌منظور نظم‌بخشی مفهومی به معنای سازمان‌دهی داده‌ها در قالب مقوله‌های مجزا بر اساس ابعاد و دامنه آن‌ها و سپس توصیف برای روشن کردن و تبیین این مقولات، از رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شده است تا بر مبنای آن بتوان با مطالعه مبانی نظری پشتیبان به پژوهش جهت داد و با افزایش سطح حساسیت نظری به تلفیق و پالایش مقوله‌های احصاء شده از پژوهش پرداخت.

نمونه‌های لازم جهت انجام این پژوهش به‌طور هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی از میان مدیران و کارشناسان شاغل در بانک‌های از بدو تأسیس خصوصی ایرانی که طی ده سال اخیر تجربه همکاری در حداقل یک برنامه تغییر که حداقل یک سال از دستیابی به نتایج تغییر سپری شده باشد را داشته باشند و علاوه بر آن‌ها از میان اساتید دانشگاهی، خبرگان، پژوهشگران و صاحب‌نظران علمی و مجرب در زمینه‌ی تغییرات سازمانی، جهت انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق انتخاب شده‌اند و نمونه‌گیری تا اطمینان از حصول اشباع داده‌ها و اشباع نظری ادامه یافته است. برخی از محورهای سؤالات مطروحه در مصاحبه‌ها عبارتند از: به نظر جنابعالی ماندگاری، ثبات و دوام نتایج تغییرات و برنامه‌های سازمانی در بانک نظیر اجرای طرح‌های جدید ارائه خدمات، به چه معناست؟ و اساساً" یک تغییر پایدار و ماندگار چه ویژگی‌هایی دارد؟ به نظر شما پایداری، ثبات و ماندگاری نتایج تغییرات سازمانی چه منافع و دستاوردهایی می‌تواند برای بانک داشته باشد؟ به نظر جنابعالی چگونه و از چه روش‌هایی می‌توان پایداری و ماندگاری نتایج و دستاوردهای برنامه‌های تغییرات در بانک را افزایش داد؟ آیا تجربه‌ای از تغییرات سازمانی در بانک دارید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، چه پیامدهایی داشته است؟ به‌منظور اینکه افراد مختلف دارای تجربه‌های مرتبط با موضوع تحقیق را در نمونه داشته باشیم تا داده‌های موردنیاز تحقیق از حیث تنوع و کفایت آن به اشباع برسد، در ترکیب نمونه از مدیران عالی و با تجربه در سطح کشوری، منطقه‌ای، استانی و همچنین از مدیران میانی، روسای شعب، کارشناسان مسئول بانک‌های خصوصی و علاوه بر آن از خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید و اعضاء هیئت‌علمی دانشگاهی که در زمینه مشاوره و اجرای پروژه‌های تغییرات در بانک‌ها و سایر مؤسسات مشابه تجربه فراوانی داشته‌اند بهره گرفته شده است به‌طوری‌که درنهایت با مشارکت ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و حائزان تجربه در زمینه‌ی موضوع پژوهش با ترکیب ۱ نفر مدیر بانکی در سطح کشور، ۲ نفر مدیر منطقه شرق کشور، ۲ نفر رئیس شعبه،۳ نفر کارشناس مسئول در سطح استان،۱ نفر معاون شعبه،۳ نفر خبره،۳ نفر اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و صاحب‌نظر و مجرب در زمینه‌ی پروژه‌های تغییرات سازمانی کار مصاحبه و جمع‌آوری داده تا حصول اشباع نظری ادامه یافته است. میانگین زمان انجام هر مصاحبه حدود ۶۳ دقیقه بوده است.

در رویکرد نظام‌مند تئوری داده بنیاد فرایند تحلیل در قالب سه مرحله‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. به‌زعم صفایی موحد (۲۰۲۱) در مرحله‌ی کدگذاری باز داده‌های خام (متن مصاحبه) از طریق تحلیل خرد به اجزای تشکیل دهنده خود تقسیم می‌شوند و سپس به‌صورت دقیق جهت پی بردن به شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان بررسی می‌گردند. آنهاییکه ماهیتاً از حیث

معانی مشابه هستند به‌صورت مفاهیم انتزاعی یا مقولات دسته‌بندی می‌شوند. کدگذاری محوری عمل مرتبط کردن مقوله‌ها با زیر مقوله‌ها در راستای ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها است (Strauss & Corbin, 2018). به‌زعم فراستخواه (۲۰۲۱) هنگامی‌که تحلیل گران به کدگذاری محوری می‌پردازند تلاش می‌کنند تا پاسخ سؤالاتی نظیر"چرا؟، چگونه؟، کجا؟، کی؟ و یا چه پیامدهایی؟" را پیدا کنند و به‌این‌ترتیب است که روابط بین مقوله‌ها شکل می‌گیرد. در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند تلفیق و پالایش مقوله‌ها صورت می‌گیرد. در این پژوهش پیاده‌سازی داده‌ها به همراه مراحل کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA20 انجام شده است. در رابطه با اعتباربخشی نتایج که نشان‌دهنده میزانی است که می‌توان به یافته‌های تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آن‌ها اعتماد کرد (Mohammadpour, 2019). سعی شده است تا معیارهای قابلیت اعتماد شامل چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأیید پذیری و انتقال‌پذیری که از سوی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) مطرح گردیده از طریق راهکارهایی نظیر سه سویه سازی، کنترل توسط عضو، ممیزی بیرونی توسط خبرگان و صاحب‌نظران، کنترل توسط مشارکت کنندگان و استفاده از تحلیل چندباره محقق شود. جهت سه سویه سازی یا زاویه بندی داده‌ها و دستیابی به اطلاعات جامع و غنی، در طیف مصاحبه‌شوندگان تنوع رده‌های مختلف سازمانی از مدیران عالی و میانی گرفته تا کارشناسان مسئول، رئیس و معاون شعبه در سطح کشوری، استانی و شهرستانی در نظر گرفته شده است و همچنین از منابع اطلاعاتی همراستا و سازگار نظیر اسناد و آثارمرتبط و نیز یادداشت‌های در طول فرایند تحلیل مداوم و چند باره داده‌ها بهره گرفته شده است . معیار باورپذیری با تأکید بر داده‌های همساز و نه پراکنده و متناقض و از طریق ارتباط با مشارکت کنندگان در پژوهش و کسب بازخورد و اطلاعات عمیق انجام شده است، به‌منظور اطمینان‌پذیری داده‌های جمع‌آوری شده توسط چند تن از خبرگان مورد بررسی، بازبینی و کنترل قرار گرفته است، تأیید پذیری از طریق ارائه یافته‌های تحقیق مبتنی بر داده‌های جمع‌آوری شده و مرتبط با موضوع صورت گرفته و انتقال‌پذیری نیز با توجه به قابلیت کاربرد نتایج تحقیق در سایر مؤسسات مالی و سازمان‌های اعتباری خصوصی میسر است. نتایج بدست آمده از مراحل سه گانه ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی این پژوهش در ادامه و در بخش یافته‌ها از نظر می‌گذرد.

یافته‌ها

در رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه گردیده است فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌صورت متوالی و خطی نبوده بلکه هر سه مرحله به‌طور رفت و برگشتی و همزمان با جمع‌آوری داده انجام می‌شود و با مقایسه‌های تطبیقی مستمر، ساخت مقوله‌ها، متمایز کردن آن‌ها از یکدیگر و همچنین شفاف‌سازی دامنه مقوله‌ها و ابعاد آن‌ها صورت می‌گیرد . در این پژوهش کدگذاری متون مصاحبه‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است که در ادامه ارائه می‌شود.

کدگذاری باز

در جریان کدگذاری باز و با رعایت الزامات تفکر انتزاعی، ۷۸ طیف مفهومی (کد اولیه) شناسایی شد که در قالب ۱۹ مقوله سطح اول دسته‌بندی شدند. نتایج بدست آمده در این مرحله به شرح جدول (۱) می‌باشد.

جدول (۱): کدگذاری باز

ردیف	طیف مفهومی	مقوله (سطح اول)
۱	تبدیل شدن تغییر به هنجار جدید در سازمان	درونی شدن تغییر
۲	مبنا قرار گرفتن تغییر برای رفتارهای بعدی کارکنان	
۳	منجر شدن تغییر به رضایت کارکنان	
۴	امکان سهولت اشتراک‌گذاری و انتقال بهینه تجارب کارکنان هدف تغییر به کارکنان سایر واحدهای سازمان	امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان
۵	قابلیت یادگیری آسان کارکنان سایر واحدها از دستاوردهای تغییر اجرا شده در واحد هدف تغییر	
۶	امکان تأمین رضایت سایر کارکنان در صورت اجرای تغییر در واحدهای آنان	
۷	تطبیق پذیری تغییر با برنامه راهبردی سازمان	انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی
۸	تناسب ویژگی‌های تغییر با ساختار سازمانی	
۹	هماهنگی ساز وکارهای اجرای تغییر با فرایندهای سازمانی	
۱۰	عمومیت داشتن نیاز به تغییر پیاده شده در واحد هدف در سایر واحدهای مختلف سازمان	امکان انتقال و به‌کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان
۱۱	امکان تعمیم و استفاده از دستاوردهای تغییر در سایر واحدهای سازمان	
۱۲	امکان اجرای آسان و روان فرایند تغییر در سطح سایر واحدهای سازمانی	

۱۳	تأثیر شخصی سازی شناخت و ادراک از نیازهای انگیزشی کارکنان در پایداری بیشتر تغییر	سازوکارهای انگیزشی
۱۴	ایجاد رفاه و آسایش کارکنان موجد انگیزش بیشتر برای تلاش برای پایداری تغییر	
۱۵	اهمیت شایسته‌سالاری در ارتقاء و انتصاب و تأثیر آن بر پایداری تغییر	
۱۶	تأثیر برگزاری آزمون‌های سازمانی و رقابت علمی در افزایش تمایل و اهتمام کارکنان به پایدارسازی تغییر	
۱۷	به‌کارگیری چرخه انتظار- عملکرد مثبت جهت ایجاد رفتار پایدار	
۱۸	عدم تلقین انتظارات پایین مدیران به کارکنان مؤثر در پایداری تغییر	
۱۹	تأثیر رعایت عدالت در بین کارکنان در پایداری تغییر	
۲۰	پایداری تغییر ناشی از بهره‌مند شدن کارکنان از منافع تغییر	
۲۱	اهمیت سیستم تشویق و پاداش مؤثر و به موقع در پایداری تغییر	
۲۲	اهمیت آموزش مستمر در ایجاد پایداری تغییر	آموزش اثربخش
۲۳	اثر قرار دادن کارکنان در شبکه‌ای از افرادی که همان رفتار جدید را انجام می‌دهند، در پایداری تغییر	
۲۴	تأثیر تکرار و عادت کردن به رفتارهای جدید در پایداری تغییر	
۲۵	توجیه و متقاعدسازی کارکنان در خصوص ضرورت انجام تغییر، توسط مدیران در راستای ایجاد رفتار پایدار	
۲۶	برگزاری کارگاه‌های آموزشی با محوریت تبیین و شفاف‌سازی منافع سازمان و کارکنان حاصل از پایداری دستاوردهای تغییر مؤثر در تقویت استمرار تغییر	
۲۷	اهمیت ساختارشفاف و انعطاف‌پذیر و متناسب با اقتضائات برنامه تغییر در پایداری تغییر	ساختار چابک
۲۸	تسهیل و تسریع در روند پایداری تغییر ناشی از حضور یک نفر رابط هماهنگ کننده میان مدیر عالی و کارکنان هدف تغییر	
۲۹	وجود سیستم هماهنگ کننده کارکنان هدف تغییر با سایر واحدهای سازمان، مؤثر در افزایش سرعت پایداری و نهادینه‌سازی تغییر	
۳۰	درگیر کردن کارکنان با چالش‌های ناشی از تغییر	سبک رهبری
۳۱	مشارکت فعال کارکنان در استمرار و تداوم اجرای برنامه‌های تغییر و بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات آن‌ها	
۳۲	اهمیت سبک رهبری تحول آفرین در پایداری تغییر رفتار کارکنان	

۳۳	تأثیر منفی سبک رهبری آمرانه (دستوری) در پایداری تغییر	
۳۴	پایداری تغییر در اثر به‌کارگیری سبک رهبری حمایتی	
۳۵	افزایش جذب منابع پولی مشتریان ناشی از پایداری تغییر	افزایش منابع مالی
۳۶	ارتقاء سطح درآمد سازمان متأثر از پایداری تغییر	
۳۷	استفاده بهینه از هزینه و فرصت زمانی مصروف جهت سرمایه‌گذاری برنامه‌های تغییر در صورت پایداری نتایج تغییر	
۳۸	اهمیت حمایت مالی از هزینه‌های اجرای طرح جدید در پایداری تغییر	تأمین منابع مالی
۳۹	اهمیت تأمین منابع موردنیاز تغییر در پایداری آن	
۴۰	کاهش تخلف و خطای کارکنان متأثر از پایداری تغییر	افزایش بلوغ رفتاری
۴۱	افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان سازمان در مقابل چالش‌های محیط رقابتی در اثر پایداری دستاوردهای تغییر	
۴۲	آگاهی کارکنان از برنامه‌های راهبردی سازمان و انتقال محتوی و هدف برنامه تغییر	تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان
۴۳	تبیین اهداف و استراتژی‌های تغییر متناسب با سطح بلوغ سازمانی کارکنان	
۴۴	اهمیت ثبات برنامه‌های راهبردی سازمان در زمینه‌ی تغییرات سازمانی در پایداری تغییر	
۴۵	همسویی راهبردی میان کل اجزاء سازمان با برنامه تغییر	
۴۶	همسویی تغییرات مدیریتی با اهداف راهبردی سازمان	
۴۷	نیل به رضایت کارکنان در اثر پایداری تغییر	تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک
۴۸	افزایش رضایت مشتریان به علت ثبات رفتاری سازمان	
۴۹	جذب و حفظ مشتریان وفادار در اثر پایداری تغییرات جدید	
۵۰	تأمین منافع سهامداران سازمان ناشی از پایداری تغییر	
۵۱	ارتقاء سطح پاسخگویی اجتماعی به‌تبع ثبات و پایداری در رفتارهای جدید	
۵۲	کاهش استفاده از منابع مالی سازمان در اثر پایداری تغییر	کاهش هزینه‌های سازمان
۵۳	نرخ پایین خروج کارکنان ناشی از پایداری تغییر	
۵۴	تأثیر پایداری تغییر در کاهش نرخ غیبت کارکنان	
۵۵	تقویت پایداری تغییر به جهت کسب سیستمی اطلاعات دقیق مدیریت از امکانات و قابلیت‌های سازمان و تدقیق در تعیین محتوی و فرآیند برنامه تغییر و اجتناب از عوض کردن آن در حین اجرا	
۵۶	رصد سیستمی محیطی و آگاهی از برنامه‌های رقبا برای ارائه طرح‌های جدید با قابلیت ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مشتریان تأثیرگذار در پایداری و	استقرار سیستم مدیریت دانش

	ثبات ارائه خدمات جدید	
۵۷	نظارت و کنترل مستمر سیستمی در راستای افزایش پایداری تغییر	
۵۸	کمک به تقویت پایداری تغییر در صورت اگاه شدن سیستمی از روند انجام کار و ایرادات و رفع به موقع آن‌ها	
۵۹	اهمیت نظارت سیستمی بر مدیران میانی مؤثر در پایداری تغییر	
۶۰	تقویت استمرار رفتارهای جدید در صورت رصد سیستمی و آگاه شدن کارکنان از اثرات و کیفیت استمرار تغییر	
۶۱	تأثیر مطلوب رصد سیستمی و آگاه شدن کارکنان از منافع و دستاوردهای مترتب بر تداوم رفتارهای جدید	
۶۲	تقویت پایداری تغییر در اثر اشتراک‌گذاری نتایج تغییر با دیگران و هم افزایی دانشی و گسترش آن در سطح سازمان	
۶۳	پرورش نیروی متخصص در اثر پایداری رفتار	افزایش بلوغ روان‌شناختی
۶۴	افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان در اثر پایداری نتایج تغییر	
۶۵	ایجاد خود باوری کارکنان به اجرای تغییرات بزرگتر به علت موفقیت در پایداری تغییرات	
۶۶	افزایش حسن شهرت سازمان و تبدیل به برند در جامعه به علت ثبات رفتاری سازمان	کسب مزیت رقابتی
۶۷	همراستایی سازمان با محیط رقابتی و بقاء بلند مدت سازمان در اثر پایداری تغییر	
۶۸	بهبود مستمر متأثر از پایداری تغییر	
۶۹	افزایش تاب آوری سازمان در مقابل ریسک‌های محیطی در صورت پایداری نتایج و دستاوردهای تغییر	
۷۰	به‌کارگیری واحد سیستم‌ها و روش‌ها و تدوین شرح وظائف و مسئولیت‌ها	فرایندهای اثربخش
۷۱	ثبات فرآیندهای انجام کار مؤثر در پایداری تغییر	
۷۲	تقویت پایداری تغییر ناشی از سهل و روان بودن فرآیندهای انجام کار	
۷۳	تسهیل پایداری تغییر در اثر کاربر پسند بودن ابزارهای تغییر	
۷۴	تناسب دستورالعمل‌ها و ضوابط سازمانی با برنامه‌های تغییر	
۷۵	بهبود پایداری تغییر در اثر گسترش به‌کارگیری فناوری الکترونیک	
۷۶	اهمیت مهارت‌های ارتباطی و تیمی کار کردن در پایداری تغییر	به‌کارگیری تیم‌های کاری
۷۷	تفویض اختیار به تیم‌های کاری برای تسریع در انجام کار، مؤثر در پایداری تغییر	

۷۸	برگزاری جلسات تیمی با حضور کارکنان به‌منظور هم اندیشی و حصول نظرات و پیشنهادات خلاقانه با رویکرد حل مسئله و اخذ تصمیمات بهینه	

کدگذاری محوری

با بررسی مقوله‌های سطح اول مندرج در جدول (۱) و به‌منظور شناسایی مشابهات و مقوله‌های هم خانواده و در چارچوب تفکر انتزاعی، احصاء مقوله‌های سطح بالاتر شامل مقوله‌های سطح دوم و مقوله‌های خوشه‌ای و برقراری پیوند بین آن‌ها، مرحله کدگذاری محوری انجام شد. در این پژوهش مقولات خوشه‌ای شامل مقوله‌های پدیده محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشد که هر یک شامل زیرمقوله های سطح دوم و سطح اول به شرح جدول (۲) بوده که از نظر می‌گذرد.

جدول (۲): کدگذاری محوری

مقوله (سطح اول)	مقوله (سطح دوم)	مقوله خوشه‌ای
درونی شدن تغییر	قابلیت چسبندگی تغییر	تغییر پایدار
انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی		
امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان	قابلیت گسترش‌پذیری تغییر	
امکان انتقال و به‌کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان		
آموزش اثربخش	توانمندسازی کارکنان	راهبردها
به‌کارگیری تیم‌های کاری		
استقرار سیستم مدیریت دانش	توانمندسازی سازمان	
سازوکارهای انگیزشی		
تأمین منابع مالی		
تدقیق و تبیین راهبردی سازمان		
سبک رهبری		
فرایندهای اثر بخش		
ساختار چابک		
افزایش بلوغ روان‌شناختی	رشد و تعالی کارکنان	پیامدها
افزایش بلوغ رفتاری		
افزایش منابع مالی	افزایش کارایی	

کاهش هزینه‌های سازمان		
تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک	بهبود سطح اثر بخشی	
کسب مزیت رقابتی		

مقوله‌های سطح اول درونی شدن تغییر و انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی با توجه به ارتباط و قرابت مفهومی ذیل مقوله سطح دوم تحت عنوان قابلیت چسبندگی تغییر و مقوله‌های امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان و امکان انتقال و به‌کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان که به انتقال تجارب و دستاوردهای تغییر اشاره دارند ذیل مقوله سطح دوم با عنوان قابلیت گسترش‌پذیری تغییر دسته‌بندی شده‌اند و با توجه به ماهیت و مفهوم قابلیت چسبندگی تغییر و قابلیت گسترش‌پذیری تغییر، این دو طبقه در سطح انتزاع بالاتر تحت عنوان مقوله خوشه‌ای با نام ویژگی‌های تغییر پایدار شناسایی شده‌اند. به همین ترتیب در مورد سایرمقوله های سطح اولی که شناسایی شده‌اند مواردی که ارتباط مفهومی نزدیکی با یکدیگر داشته‌اند دریک طبقه دسته‌بندی گردیده و سپس طبقات ایجاد شده با توجه به ارتباط و قرابت مفهومی با یکدیگر مجدد دسته‌بندی شده و در سطح انتزاع بالاترتحت عنوان مقوله خوشه‌ای قرار گرفته‌اند.

کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی ضمن اعتبار سنجی نتایج احصاء شده، اقدام به تلفیق و پالایش مقوله‌ها شده است. خلاصه نتایج بدست آمده در این مرحله در نمودار (۱) ارائه شده است.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، ویژگی‌های تغییر پایدار در دو طبقه "قابلیت چسبندگی تغییر" و"قابلیت گسترش‌پذیری تغییر" شناسایی شده است. قابلیت چسبندگی تغییر شامل دو مقوله " درونی شدن تغییر" و " انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی" بوده و به معنای آن است که تغییری پایدار می‌شود که به هنجار جدید در سازمان تبدیل شده و مبنای رفتارهای بعدی کارکنان قرار بگیرد و در عین حال موجبات رضایتمندی آنان را نیز فراهم آورد و علاوه بر آن ویژگی‌های تغییر باید با برنامه راهبردی و ساختارسازمان مطابقت داشته باشد و درعین حال ساز وکارهای اجرای آن با فرایندهای سازمانی هماهنگ باشد. در همین رابطه برخی از مشارکت کنندگان اظهار داشته‌اند: "... ماندگاری یعنی اینکه تغییر بعد از اینکه کامل اجرا شد و به پایان دوره اجرا رسید، پایان عمر تغییر نباشد یعنی بعدش به‌عنوان جزئی از فرهنگ و نرم سازمان در دل سازمان قرار گرفته باشد..." و "... یک تغییر پایدار روش‌های انجامش با نحوه

انجام و فرایند کارها در سازمان نباید ناسازگار باشد..." و" ...به عبارت دیگه محتوی تغییر نباید مغایر با اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان باشه... ". قابلیت گسترش‌پذیری تغییر شامل دو مقوله " امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان" و " امکان انتقال و به‌کارگیری تغییر در سطح سازمان" شناسایی شده است. به این معنا که امکان سهولت اشتراک‌گذاری و انتقال بهینه تجارب کارکنان هدف تغییر به کارکنان سایر واحدهای سازمان وجود داشته باشد و آنان بتوانند به آسانی از دستاوردهای تغییر اجرا شده در واحد هدف بهره بگیرند. همچنین تغییر پیاده شده در واحد هدف، موردنیاز سایر واحدهای دیگر هم باشد و امکان تعمیم و استفاده از دستاوردهای تغییر واجرای آسان و روان آن در سایر واحدها نیز وجود داشته باشد. در همین رابطه برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: "... اساساً" در تغییرات پایدار تجارب و دستاوردها خیلی سهل و آسان می‌تواند به سایر قسمت‌های سازمان منتقل شود... " و "... یکی از جنبه‌های پایداری تغییر این است که قابلیت آن را داشته باشد که در مکان‌ها یا موقعیت‌های مختلف سازمان بتواند سهل و روان قابل استفاده و بهره‌برداری باشد... ".

یافته‌های احصاء شده از پژوهش نشان می‌دهد، راهبردهایی که نیاز است بکارگرفته شود تا بتوان نتایج و دستاوردهای تغییرات سازمانی را پایدار و نهادینه کرد، به معنی آنکه به باورها و هنجارهای کارکنان تبدیل شده و مبنای رفتارهای بعدی آنان قرار بگیرد، در دو دسته "توانمندسازی کارکنان " شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری تیم‌های کاری و " توانمندسازی سازمان " شامل استقرار سیستم مدیریت دانش، سازو کارهای انگیزشی، تأمین منابع مالی، تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان، سبک رهبری، فرایندهای اثر بخش و ساختار چابک شناسایی شد.

نمودار (۱): ویژگی‌ها، راهبردها و پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی احصاء شده از پژوهش

در خصوص راهبردهای توانمندسازی کارکنان، یکی از مواردی که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند در بحث پایدار کردن تغییرات، آموزش اثر بخش است به معنای آنکه محتوی و روش انتقال آن به کارکنان باید به‌گونه‌ای باشد که توان تحلیل شرایط و پدیده‌های سازمانی توسط کارکنان، نحوه ارتباط مؤثر با یکدیگر و نیز یادگیری و درس گرفتن از اشتباهات گذشته را به‌طور عملی تقویت کند. در همین راستا برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: " ... باید رفت رو سیستم آموزشی کار کرد... سیستم آموزشی ما واقعاً اشتباه است ...بچه‌ها توان تحلیل ندارند...توان گفتگو ندارن... توان ارتباط برقرار کردن ندارن...پس یادگیری یکی از اساسی‌ترین مشکلات در کشور ما... و در سازمان‌هاست...". علاوه بر آموزش مؤثر و اثربخش، از طریق "به‌کارگیری تیم‌های کاری" و دادن آزادی عمل به کارکنان در تصمیم گیری پیرامون موضوعات مشخص و نیز مشارکت در ارائه پیشنهادات و نظرات نو و ابتکاری می‌توان به توانمند کردن کارکنان کمک موثری کرد. در همین رابطه به برخی از اظهارات مصاحبه شوندگان اشاره می‌شود: "... در کنار آموزش مؤثر و مستمر، تفویض اختیار و دادن آزادی عمل بیشتر به مدیران رده پایین‌تر و تیم‌های کاری خیلی می‌تواند در انجام بهتر کار و نهادینه و ماندگار شدن شدن آن مؤثر واقع بشه یعنی سرعت انجام کاربیشتر میشه و مشتری مداری افزایش پیدا می کنه ..." و "...یک مسئله دیگر بحث تفویض اختیار است ... به مدیران میانی و تیم‌های کاری که بتوانند در قلمرو خود تصمیم‌گیری بکنند...این بوروکراسی را کم میکنه و کارها روان میشه... کمک می کنه به پایداری و ماندگاری تغییرات..." در رابطه با راهبردهای توانمندسازی سازمان، مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند که برای اینکه تغییرات در سازمان‌ها پایدار و ماندگار بشود اجزاء و ارکان مختلف سازمان می‌بایست به‌گونه‌ای عمل کنند که شرایط برای پایداری تغییرات در سازمان مهیا گردد.

یکی از مواردی که در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد "استقرار سیستم مدیریت دانش" است به گونه ایکه دانش و تجارب کارکنان به‌طور سیستمی در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود و سرعت یادگیری افزایش یابد. در همین رابطه برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: "... به نظر من تغییری ماندگار است که من سعی کنم آن را به دیگران منتقل بکنم یعنی به این باور رسیده باشم که فلانی، همکار من، خوب هست که تو هم این کار را بکنی، تغییری پایدار است که کارکنان بدنبال گسترش تغییر در سازمان باشند..." و "...اگر کارکنان به‌طور نظام‌مند در جریان منافع و پیامدهای طرح تغییر برای سازمان قرار بگیرند انگیزه بیشتری برای استمرار و تداوم تغییر پیدا می‌کنند و این مهم تأثیر خوبی در نهادینه‌سازی دارد...".

موضوع به‌کارگیری "سازو کارهای انگیزشی " در جهت پایدار کردن تغییرات هم از موضوعات دیگری بود که مصاحبه‌شوندگان تأکید زیادی بر آن داشتند. چون اساساً" در انجام هر کاری، اگر نیازهای کارکنان شناخته نشود و اقدامی در جهت برانگیختگی آن‌ها انجام نشود، آن طرح به سرانجام موفقیت آمیزی نمی‌رسد. به گفته‌های برخی شرکت‌کنندگان در مصاحبه اشاره می‌شود: " ...شناخت مدیر از نیازهای شخصی و ضروری هرکارمند و سعی در جهت تأمین آن می‌تواند بسیار در انگیزه برای ادامه و انجام کار باشد یعنی مدیر به معنای واقعی کارمند را درک کند ..."،" ...طرح‌های تشویقی در نهادینه‌سازی خیلی مؤثره ...به شعب میگن اگر از هدفش بیشتر جلو رفت پاداش میدن ...". پیش بینی "تأمین منابع مالی" سازمان جهت انجام طرح تغییر از دیگر مواردی بود که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند. اگر منابع مالی لازم به طرح تغییر اختصاص پیدا نکنه اساساً" امکان اجرای آن میسر نخواهد بود. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان از نظر می‌گذرد"...در داخل سازمان هم ممکن است یک دفعه بودجه‌ی سازمان محدود بشه ...بعد مجبورمیشن طرح را نیمه تمام بگذارن...این هم یک مانع است..." و " ... درماندگاری تغییر بحث حمایت‌های مالی مهم‌ترین قضیه است...بالاخره بودجه باید باشد...سخت افزار می خواد ... نرم‌افزار می خواد ... اگر بودجه کم بشه قطعاً هم کار سخت پیش میره ... هدفی که بخواد طی یکسال محقق بشه به ۵ یا ۶ سال هم ممکن هست انجام نشود...". اهمیت و اثر "تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان" در پایداری و ماندگاری تغییر موضوع دیگری بود که مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند. اینکه کارکنان به‌طور دقیق و شفاف از محتوی تغییرات آگاه بشوند و نیز برنامه راهبردی سازمان که طرح تغییرات جزئی از آن باشد برای آنان تبیین گردد، بی تردید در پایداری تغییر بسیار مؤثر است و مزید بر آن ثبات برنامه‌های مدیریتی و همسویی راهبردی کل اجزاء سازمان با برنامه تغییر نیز در این امر از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا برخی از مشارکت کنندگان در مصاحبه بیان داشتند: "...وقتی کارکنان از اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان اطلاع داشته باشند بهتردر جهت نهادینه‌سازی تغییر عمل می‌کنند و بهره ورتر می‌شوند..."و "... میگن شرکت پژو یک قانونی داره ... به مدیر میگن آقا مثلاً" سه سال دیگه دوره‌ات تمام میشه...تو این سه سال آقای X فقط کنار شماست ...برای اینکه در جریان کارها خوب قرار بگیره ... این شخص فقط نظاره گر هست و به هیچی نه کار داره و نه حرف میزنه...این کار برای این است که پیوند ایجاد بشه و بعد از رفتن مدیر قبلی کارها ادامه پیدا بکنه و پایداری طرح‌ها از بین نره...".

از روش‌های با اهمیت دیگر در پایدار کردن تغییرات به‌کارگیری "سبک رهبری" مناسب است. مشارکت کنندگان در مصاحبه در بیانات خود اشاره داشتند به اینکه استفاده از سبک‌های رهبری

مشارکتی، حمایتی، رهبری تحول آفرین و درگیر کردن کارکنان با چالش‌های ناشی از تغییر در پایدار کردن تغییرات می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. به تعدادی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود: " ... چون در سبک رهبری تحول آفرین مدیر به دنبال تحول اساسی است و این امر منوط به نهادینه‌سازی تغییرات جدید در کارکنان است بنابراین این سبک می‌تواند در پایداری تغییر بسیار مؤثر باشه..."، "... (در یک دوره‌ای) یک سیستم پیشنهادات راه اندازی شده بود هر کسی پیشنهادی می‌داد و در آن سیستم ثبت می‌شد و افراد تشویق می‌شدند ... بعد پس از بررسی و طی روال خود، اگر انتخاب و به نتیجه می‌رسید و منافعی حاصل بانک می‌شد به همکاران هم پاداش می‌دادند اوایل این طرح خیلی با جدیت اجرا می‌شد و باعث تقویت نوآوری در همکاران شده بود افراد فکر می‌کردند مشورت می‌کردند پیشنهادات خود را چکش کاری و پخته می‌کردند و درنهایت در سیستم ثبت می‌کردند... "و " ... سبک مدیریت خیلی مهم است ... اینکه با نگاه از بالا به پایین باشه ... استبدادی محض یا استبدادی خیر خواهانه (حمایتی) و یا انواع سبک‌های مختلف دیگه مدیریت... سبک حمایتی بهتر جواب میده...".

به‌کارگیری "فرایندهای اثربخش " روش مناسبی جهت پایدارکردن تغییرات به حساب می‌آید. فرایندهای سازمانی باید از ثبات برخوردار باشه و انجام آن سهل و روان صورت بپذیرد. اگر فرایندهای انجام کار کاربر پسند باشد و با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی به روز باشد کمک زیادی به پایداری و نهادینه شدن نتایج تغییر می‌کند. در همین راستا به اظهارات تعدادی از مشارکت کنندگان در مصاحبه اشاره می‌شود: "...فرایندها نباید پر پیچ و خم و سخت باشه ... پایداری را مشکل میکنه..."، " ... برای اینکه رفتار درست شکل بگیره باید تو فرآیندها ثبات رویه داشته باشیم..."، " ...اگر مراحل و نحوه انجام کار ساده و راحت باشه بهتر کار انجام میشه و کارکنان رابطه بهتری با طرح تغییر جدید برقرار می‌کنند..."؛ و درنهایت برخوردار بودن سازمان از" ساختار چابک " انعطاف‌پذیری سازمان را در جهت انجام هر چه بهتر کارها متناسب با اقتضائات برنامه تغییر افزایش می‌دهد و به اجرای بهتر تغییر و حفظ و پایداری نتایج آن کمک می‌کند. این مطلب به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان بیان و مورد تأکید قرار گرفته است که به برخی از اظهارات آن‌ها اشاره می‌شود: " ... ساختار تخت وتیمی از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار است و برای ماندگاری تغییر بهتر عمل می کنه... "، " ...پس سازمان یکسری از استراتژی‌هایش را باید معطوف کند به کارکنان و افراد درگیر در تغییر و یکسری دیگر از استراتژی‌ها هم به سیستمی که می‌خواهد این را حمایت بکند مربوط می‌شود ...حالا چجوری؟... در سیستم باید یک انسان باشد که هماهنگ کننده باشد و بتواند ارتباط بین کارمندان و فرآیندها را برقرار کند...".

در خصوص پیامدهای ناشی از پایداری تغییرات سازمانی و بر اساس یافته‌های بدست آمده از پژوهش، در سه دسته "رشد و تعالی کارکنان " شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و رفتاری، " افزایش کارایی" شامل افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان و " بهبود سطح اثربخشی " شامل تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی شناسایی شد. در رابطه با "پیامدهای رشد و تعالی کارکنان" که مربوط به سطح فردی است، مصاحبه‌شوندگان اشاره به "افزایش بلوغ روان‌شناختی "داشتند به معنای آنکه وقتی کارکنان بانک یاد می‌گیرند که نتایج تغییرات را پایدار و نهادینه کنند درواقع به تدریج تبدیل به نیروهای متخصص در زمینه‌ی پایدار کردن تغییرات سازمانی می‌شوند ضمن آنکه از این رهگذر بر اعتماد به نفس آن‌ها افزوده شده و آمادگی لازم را برای انجام تغییرات بزرگتر و وسیع‌تر پیدا می‌کنند. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان به این شرح است:" ...ما (بانک) دنبال مشتریان وفادار وکارکنان وفادار هستیم...یکی از پیامدهای ماندگاری رفتار این است که نیرویی که برای من ماندگاری در رفتار داشته باشه و تبدیل به یک نیروی متخصص در آن کار بشود به مراتب بهره وری اش بیشتر است..."، " ...در زمینه‌ی کارکنانی که هدف تغییر هستند وقتی ببینند آن کاری که دارند انجام می‌دهند نهادینه و ماندگار شده و مؤثر هم هست و بازخورد خوبی هم می‌گیرند که کارهای جدیدشان مؤثر هست یک نوع اعتماد به نفس به کارکنان می‌دهد... شخصیت می‌دهد ...کار را با انگیزه بیشتری ادامه می‌دهند و به ماندگاری تغییر کمک می کنه... "،" ... وقتی اعضاء سازمان اطمینان پیدا کنند که نتایج تغییر ماندگار و نهادینه می‌شود این شجاعت را به آن‌ها می‌دهد که وارد تغییرات بزرگتر هم بشوند یعنی تغییر ماندگار به دنبال خود تغییرات دیگر و بزرگتری را به همراه می‌آورد...". علاوه بر آن مصاحبه‌شوندگان به" افزایش بلوغ رفتاری" کارکنان هم اشاره کردند به این مضمون که وقتی کارکنان در کار پایدار کردن تغییرات تبحر و تجربه پیدا می‌کنند احتمال تخلف و خطای آن‌ها در کار کاهش یافته و بر انعطاف‌پذیری اشان در خصوص واکنش مناسب نشان دادن در مواجهه‌ی با شرایط سخت محیط رقابتی، افزوده می‌شود. در این رابطه به برخی اظهارات آنان اشاره می‌شود: " ...قطعاً با ماندگاری در رفتار احتمال تخلف و خطای کارکنان کمتر می‌شود ..."،" ...برای سازمان‌هایی که بتوانند نتایج تغییرات را نهادینه و ماندگار کنند خیلی مزایا می‌توان متصور بود ببینید این مرحله‌ی سختی است که اگر سازمان به آن رسیده باشد... در این صورت افراد شدند یک آدم انعطاف‌پذیر و این تو محیط پرچالش رقابتی مخصوصاً" در بانک‌ها، اساساً" بانک‌های خصوصی بوجود آمدند چنین وجه تمایزی داشته باشند، این یک مزیت رقابتی است...".

در خصوص پیامدهای افزایش کارایی که یکی از موارد مربوط به سطح سازمانی است، مصاحبه‌شوندگان اشاره به " افزایش منابع مالی" داشتند به این معنا که وقتی بانک قادر شود که تغییرات انجام شده در خود را پایدار و نهادینه بکند ضمن استفاده بهینه از هزینه و زمان مصروف جهت اجرای تغییر، به یک ثبات در ارائه خدمات به مشتریان دست پیدا می‌کند که مطلوب مشتریان بوده که این مهم در صورت استمرار منجر به جذب و افزایش منابع پولی بانک شده، سطح درآمد را افزایش می‌دهد. در همین رابطه به برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود:" ...مشتری راضی سبب حسن شهرت بیشتر سازمان می‌شود و به دنبال آن جذب مشتریان جدید و درنتیجه افزایش منابع را برای بانک به همراه خواهد داشت..."،" ...ثبات رفتاری باعث اعتماد مشتریان به بانک و سرازیر شدن منابع پولی آنان به سوی بانک شده و به‌تبع آن توان بانک برای پرداخت تسهیلات بانکی افزایش پیدا می کنه و در آمدش بالا میره..."،" ... وقتی سازمان هزینه‌هایی برای تغییر می‌کند چه از نظر مالی و چه از نظر فرصت زمانی، اگر نتایج تغییر زودتر از موعد از بین برود پول و فرصت زمانی اختصاص یافته از سوی بانک هدر می‌رود، این به معنای آن است که بازدهی نسبت به آن سرمایه‌گذاری نخواهد داشت...". مصاحبه‌شوندگان در اظهارات خود به موضوع " کاهش هزینه‌های سازمان " به‌عنوان یکی دیگر از مواردی که به افزایش کارایی منجر می‌شود اشاره داشتند به این مضمون که پایداری تغییرات به کاهش بهره‌برداری از منابع مالی سازمان، خروج کمتر کارکنان و کاهش عدم حضور آنان در محل کار می‌شود. در این زمینه برخی از گفتار مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود:" ... فرض کنید سازمانی در ایران هست که حتماً" هم هست که یادگیرنده بوده و از این کووید ۱۹ استفاده کرده و خیلی راحت هم کارکنانش با نرم‌های جدید که قبلاً" اشاره کردم خو گرفتند ... در اثر این ماندگاری تغییر چه اتفاقی برایش می افتد؟ ... به‌راحتی یک قسمت از کارکنانش را می‌تواند بفرستد به خانه ... هزینه‌های محیطی‌اش را کم بکند ...هزینه‌های سازمان به‌شدت میاد پایین ..."،" ...ببینید هرچه ماندگاری در رفتار بیشتر بشود نرخ خروج کارکنان کمتر می‌شود، از بابت هزینه‌ی جذب و آموزش نیرو به نفع سازمان می‌شود..."،" ...وقتی تغییرات جدید در وجود کارکنان نهادینه و ماندگار بشه و به اصطلاح درونی بشه، آن‌ها دیگه کار را با طیب خاطر انجام میدن و یک نوع رضایت در آن‌ها ایجاد که میشه این باعث میشه کمتر غیبت در محل کار خود داشته باشند...".

در رابطه با پیامدهای بهبود سطح اثربخشی که یکی دیگر از موارد مربوط به سطح سازمانی است، مصاحبه‌شوندگان اشاره به موضوع"تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک" کرده به مضمون آنکه اساساً" وقتی تغییرات سازمانی با موفقیت پیاده شده و نتایج و دستاوردهای آن پایدار و نهادینه می‌شود رضایت

کارکنان و مشتریان و نیز منافع سهامداران تأمین شده و علاوه بر آن ثبات رفتاری بانک پیام مثبتی در رابطه با کیفیت پاسخگویی اجتماعی بانک به مسائل کلان جامعه و زیست محیطی هم هست. در این زمینه برخی از گفتار مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود:" ...از منافع ثبات و ماندگاری رفتار میشه به جذب حداکثری مشتری ...رضایت مشتری اشاره کرد ...منافع بانک در جذب مشتری است..."،" خیلی زیاد مؤثره..."،" ...قاعدتاً" پایداری این نتایج تغییر می‌تواند خیلی مهم باشه...چرا که مهم‌ترین هدف هر سازمانی خلق ارزش و ثروت برای سهامداران اش است که با پایداری نتایج تغییر به این می‌رسد..." ...با توجه به اینکه بخشی از مخاطبان هر سازمانی در اجتماع هستند و رسیدگی به مسائل اجتماعی هم برایشان مطرح است، پایداری نغییر در میزان پاسخگویی اجتماعی سازمان خیلی مؤثره و باعث میشه که سازمان در این زمینه بهتر عمل کند...". همچنین مصاحبه‌شوندگان به " کسب مزیت رقابتی" برای بانک در اثر پایدار کردن تغییرات سازمان اشاره کردند به این مضمون که استمرار بانک در پایدار کردن تغییرات سازمانی کم کم باعث حسن شهرت بانک شده و در بلند مدت صاحب برند در این زمینه خواهد شد ضمن آنکه قابلیت بانک در همراستایی با مؤلفه‌های محیط رقابتی در بلند مدت افزایش پیدا خواهد کرد. در این زمینه به برخی از صحبت‌های مشارکت کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:" ...از جنبه‌ی دیگه وقتی تغییر رفتارهای جدید در کارکنان نهادینه شده باشد من کارکنانی دارم که ...با ثبات رفتاری مشاوره‌ی درست به مشتریان می‌دهند و به سلائق گوناگون آن‌ها به‌خوبی پاسخ می‌دهند، این حسن شهرت سازمان را افزایش می‌دهد..."،" وقتی شما سازمانی داشته باشید که توانایی تغییر پایدار داشته باشد... توانایی به روز کردن خودش را داشته باشد ... می‌توانید این امیدواری را داشته باشید که در این محیط پر تلاطمی که پیرامون شما هست سازمانتان با محیط همراستا خواهد بود... پس می‌تواند کمک کند به بقای طولانی مدت سازمان...".

بحث و نتیجه

تحقیقات علمی معتبر نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از پروژه‌های تغییر با موفقیت به سرانجام نمی‌رسند و فقط تعداد محدودی از سازمان‌ها قادر به مدیریت و اجرای موفق آن هستند. درواقع بیشتر سازمان‌ها از دستیابی به تغییری پایدار به معنی آنکه بتواند به هنجارها و باورهای کارکنان تبدیل بشود ناکام هستند. این مهم در بانک‌های خصوصی که به علت عدم وابستگی مالی به دولت محکوم به فعالیت در محیط به‌شدت رقابتی هستند از اهمیت بالایی برخوردار است. از یک‌طرف به خاطر الزام به پاسخ‌گویی شایسته به تقاضاها و سلایق دائم در حال تغییر مشتریان خود، مجبور به اجرا و ارائه‌ی مداوم طرح‌های تغییر جدید خدمات

بانکی به آنان هستند و از سوی دیگر با توجه به محدودیت منابع و دشواری زیاد در جذب آن به علت حضور رقبای زیاد، چنانچه پروژه‌های تغییر به‌گونه‌ای اجرا شود که منتج به نتایج پایدار و ماندگار نگردد، خسارات زیادی چه از نظر مالی و چه از نظر زمانی و فرصت از دست رفته به آن‌ها وارد شده و در درازمدت بقا و حیات آن‌ها را با چالش و خطر جدی مواجه می‌سازد. به همین علت پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران انجام شده است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند است. یافته‌های تحقیق نشان داد تغییری پایدار است که از دو ویژگی قابلیت چسبندگی تغییر شامل درونی شدن و انطباق وهمراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی و قابلیت گسترش‌پذیری تغییر شامل امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان و امکان انتقال و به‌کارگیری تغییر در سطح سازمان برخوردار باشد. بر اساس سایر یافته‌های پژوهش راهبردها در دو بخش ۱) توانمندسازی کارکنان شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری تیم‌های کاری؛ ۲) توانمندسازی سازمان شامل استقرار سیستم مدیریت دانش، ساز وکارهای انگیزشی، تأمین منابع مالی، تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان، سبک رهبری، فرایندهای اثربخش و ساختار چابک و پیامدها در سه بخش ۱) رشد و تعالی کارکنان شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و بلوغ رفتاری کارکنان ۲) افزایش کارایی شامل افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان ۳) بهبود سطح اثربخشی شامل تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی است.

در خصوص اهمیت راهبردهای شناسایی شده جهت دستیابی به تغییر پایدار می‌توان بیان داشت در بخش توانمندسازی کارکنان، از آنجائی که منابع انسانی مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل موفقیت و رشد و تعالی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های عصر حاضر هست بدیهی است نقش این عامل در میزان موفقیت سازمان‌ها در فعالیت‌های متنوع خود ازجمله برنامه‌های تغییر بسیار پر رنگ است. آموزش اثر بخش به‌طور مستمر و به‌کارگیری تیم‌های کاری می‌تواند در افزایش قابلیت کارکنان و رشد و پویایی آنان و به‌تبع آن ارتقاء سطح تأثیرگذاری آن‌ها در ایجاد تغییرات پایدار در سازمان مؤثر واقع شود. از طرفی در ایجاد تغییرات پایدار در سازمان، علاوه بر منابع انسانی، نقش عوامل سازمانی هم از اهمیت بسزایی برخوردار است. در همین راستا بخش دیگری از راهبردهای شناسایی شده مربوط به سازمان بوده که در قالب توانمندسازی سازمان به کار گرفته می‌شود نظیر استقرار سیستم مدیریت دانش که از جهت اینکه باعث اشتراک دانش و افزایش سرعت یادگیری در سازمان می‌شود بسیار حائز اهمیت است، به‌کارگیری سبک رهبری مناسب و سازوکارهای انگیزشی و فرایندهای اثر بخش در درونی سازی و نهادینه کردن تغییرات جدید مؤثر بوده و

چابکی ساختار و تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان و تأمین منابع مالی از حیث اینکه شرایط را برای اجرای موفق تغییر و پایداری و ماندگاری نتایج و دستاوردهای آن فراهم می‌کنند درخور اهمیت هستند. با به‌کارگیری راهبردهای توانمندسازی کارکنان، منابع انسانی سازمان قابلیت بیشتری ازنظر روان‌شناختی و رفتاری کسب کرده، سطح بلوغ آن‌ها در این زمینه افزایش پیدا کرده که این مهم در پیامدهای شناسایی شده مشاهده می‌شود. همچنین پایداری و ماندگاری نتایج و دستاوردهای تغییر موجبات بهره‌برداری کامل از هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری انجام شده جهت اجرا و پیاده‌سازی برنامه تغییر را فراهم آورده و علاوه بر آن تأمین رضایت و منافع ذی‌نفعان را نیز به همراه دارد، به عبارت دیگر کارایی و اثربخشی افزایش می‌یابد. به همین جهت افزایش کارایی و بهبود سطح اثربخشی ازجمله پیامدهای ناشی از تغییرات پایدار است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، اگر تغییری دارای دو ویژگی قابلیت چسبندگی و قابلیت گسترش‌پذیری باشد به تغییر پایدار تبدیل می‌شود. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد قابلیت چسبندگی تغییر از طریق " درونی شدن تغییر" و "انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی " محقق می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹) که اطلاع‌رسانی، مذاکره و متقاعدسازی کارکنان و همچنین آماده‌سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییرات را ازجمله اقدامات سازمان محور جهت اجرای موفق برنامه‌های تغییر معرفی کرده‌اند تقریباً" همسو است. بر اساس یافته‌های تحقیق، قابلیت گسترش‌پذیری تغییر به‌عنوان ویژگی دیگر تغییر پایدار از طریق " امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان" و " امکان انتقال و به‌کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان" احراز می‌شود. این یافته با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱) که به اشتراک گذاشتن نتایج را ازجمله عناصر مؤثر در سیستم پیشرفت پایدار دانسته‌اند و نیز با نتایج تحقیق بتمن و دیوید (۲۰۰۲) که تأکید بر گسترش ابزارها و تکنیک‌ها بین واحدها می‌کنند، نسبتاً" هم جهت است؛ بنابراین یکی از مؤلفه‌های اساسی در پیاده‌سازی و تحقق تغییرات پایدار، شناخت و درک عمیق مدیران و عاملان تغییر در بانک‌های خصوصی از مفاهیم و ویژگی‌های تغییر پایدار است.

راهبردهای سطح فردی جهت رسیدن به تغییرات پایدار از طریق "توانمندسازی کارکنان "شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری تیم‌های کاری است. این یافته با نتایج تحقیق جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹) که تیم سازی و آموزش افراد را ازجمله اقدامات سازمان محور جهت اجرای موفق برنامه‌های تغییر معرفی کرده‌اند همسو است. علاوه بر آن با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱) که آموزش مناسب و ارتقای کار

تیمی را ازجمله عناصر سیستم پیشرفت پایدار شناسایی کرده‌اند نیز همخوانی دارد. یافته‌ها نشان داد که بانک‌های خصوصی برای اینکه بتوانند تغییرات را پایدار کنند می‌بایست اهتمام جدی در خصوص بازنگری محتوی دوره‌های آموزشی و شیوه‌های سنتی اجرای آن به عمل‌آورده و سعی نمایند محتوی مربوطه به گونه تدوین شود که ضمن همراستابودن با برنامه‌های راهبردی بانک، توجیه و متقاعدسازی کارکنان مد نظر قرار گرفته و با برگزاری کارگاه‌های آموزشی نسبت به تبیین و شفاف‌سازی منافع سازمان و کارکنان حاصل از اجرای تغییرات پایدار اقدام نمایند. علاوه بر آن یافته‌های تحقیق نشان داد که استفاده از تیم‌های کاری مهارت ارتباطی کارکنان را افزایش داده شرایط را برای هم‌اندیشی و حصول نظرات و پیشنهادهای خلاقانه هموار کرده و اخذ تصمیمات بهینه را فراهم می‌سازد. با به‌کارگیری راهبردهایی که در سطح سازمان شناسایی شدند در عمل "توانمندسازی سازمان" صورت خواهد پذیرفت. ازجمله راهبردهای در سطح سازمان " استقرار سیستم مدیریت دانش" است. این یافته تا حدودی همسو با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱) است که اشتراک گذاشتن نتایج را به‌عنوان یکی از عناصر سیستم پیشرفت پایدار معرفی کرده است. یافته‌های تحقیق نشان داد ضرورت کسب سیستمی اطلاعات دقیق مدیریت از امکانات و قابلیت‌های سازمان و تدقیق در تعیین محتوی و فرایند برنامه تغییر، رصد سیستمی محیطی و آگاهی از برنامه‌های رقبا و نظارت و کنترل سیستمی جهت حصول پایداری تغییر ضرورت داشته و رصد و آگاه شدن سیستمی کارکنان از منافع و دستاوردهای تغییرات جدید و اشتراک‌گذاری نتایج تغییر با دیگران و به‌تبع آن هم افزایی دانشی و گسترش آن در سطح سازمان تأثیر مطلوبی در پایدار شدن تغییرات سازمانی دارد. از دیگر راهبردهای توانمندسازی سازمان که شناسایی شد "سازوکارهای انگیزشی" است. این یافته با نتایج تحقیقات جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹)، ناصحی فر و دیگران (۲۰۱۳)، جاکا و دیگران (۲۰۱۱) همسو است که تماماً" در پژوهش‌های خود عنصر انگیزش را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در موفقیت برنامه‌های تغییر معرفی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در بانک‌های خصوصی شخصی‌سازی شناخت و ادراک از خواسته‌ها و نیازهای انگیزشی کارکنان اهمیت زیادی در موفقیت فرایند تغییرات پایدار دارد. همچنین از طریق ایجاد رفاه و آسایش کارکنان، اهمیت دادن به شایسته‌سالاری در انتصابات سازمانی، به‌کارگیری چرخه انتظار- عملکرد مثبت، رعایت عدالت در بین کارکنان و بهره‌مند شدن آنان از منافع تغییر و نیز به‌کارگیری سیستم تشویق و پاداش مؤثر و به هنگام می‌توان شرایط مناسبی را به‌منظور بالابردن انگیزه کارکنان برای فعالیت در جهت اهتمام به تداوم و نهادینه کردن نتایج تغییر در بانک ایجاد نمود.

یکی دیگر از راهبردهای احصاء شده در جهت توانمندسازی سازمان، " تأمین منابع مالی" است. این یافته با نتایج مطالعات باچانان و دیگران (۲۰۰۵) و جاکا و دیگران (۲۰۱۱) همخوانی دارد به‌طوری‌که آن‌ها نیز به اهمیت عنصر مالی در پایداری تغییر نیز اشاره کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که حمایت مالی مدیران و تأمین منابع موردنیاز طرح تغییر امکان پیاده‌سازی تغییری پایدار را فراهم می‌سازد و از این نظر بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. راهبرد دیگری که در راستای توانمندسازی سازمان شناسایی شده است "تدقیق و تبیین برنامه راهبردی" سازمان است. این یافته تا حدودی با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱)، میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) و جان نثار احمدی (۲۰۱۹) که به برنامه‌ریزی برای تغییر و سیاست‌گذاری اشاره کرده‌اند هم جهت است. یافته‌های تحقیق نشان داد که در بانک‌های خصوصی چنانچه کارکنان از برنامه‌های راهبردی سازمان در زمینه‌ی تغییر و محتوی و اهداف آن آگاهی داشته باشند بهتر متقاعد و توجیه می‌شوند و درنتیجه همکاری مطلوب‌تری در جهت پایداری تغییر به عمل می‌آورند. همچنین در تبیین اهداف و استراتژی‌های تغییر باید سطح بلوغ سازمانی کارکنان را مد نظر قرار داد. از هرگونه تغییرات زود هنگام در برنامه راهبردی باید اجتناب کرد و یک همسویی راهبردی میان کل اجزاء سازمان و محتوی برنامه تغییر باید وجود داشته باشد. چنانچه تغییرات مدیریتی اجتناب‌ناپذیر باشد باید همراستا با اهداف راهبردی برنامه تغییر انجام شود.

از دیگر راهبردهای شناسایی شده که جهت توانمندسازی سازمان می‌تواند بکار گرفته شود " سبک رهبری" است. این یافته تا حدودی با نتایج تحقیقات ناصحی فر و دیگران (۲۰۱۳) و میر کمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) که در پژوهش‌های خود رهبری را به‌عنوان یکی از عوامل و اجزاء مدل مناسب تغییرات سازمانی معرفی کرده‌اند همسو است. همچنین باچانان و دیگران (۲۰۰۵) در تحقیق خود رهبری را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در پایداری تغییرات سازمانی شناسایی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بانک‌های خصوصی برای اینکه در کار پایداری تغییرات سازمانی موفق شوند مدیران آن‌ها می‌بایست از سبک‌های رهبری مناسب جهت هدایت کارکنان استفاده نمایند. ضروری است مدیران از طریق درگیر کردن کارکنان با چالش‌های ناشی از تغییر، مشارکت دادن آن‌ها در اجرای برنامه‌های تغییر و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آن‌ها از حداکثر قابلیت‌های کارکنان در جهت اجرای هرچه بهتر تغییرات پایدار و ماندگار بهره بگیرند. استفاده از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و حمایتی و پرهیز از روش‌های آمرانه و دستوری در نهادینه‌سازی و درونی کردن نتایج تغییرات سازمانی در کارکنان تأثیر بسزایی دارد. "فرایندهای اثر بخش" از دیگر راهبردهای شناسایی شده در قالب توانمندسازی سازمان است که

به‌کارگیری آن تأثیر مطلوبی در حصول پایداری تغییرات سازمانی دارد. این یافته تقریباً" با نتایج تحقیق میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) که استراتژی تسهیل ساز را به‌عنوان یکی از عوامل مدیریتی شناسایی شده در مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی خود ارائه کرده‌اند همخوانی دارد. یافته‌ها نشان داد که بانک‌های خصوصی به‌منظور دست یافتن به تغییرات پایدار باید توجه ویژه‌ای به نوع فرایندهای انجام کار در سازمان خود داشته باشند. مدیران باید شرح وظائف و مسئولیت‌های کارکنان را کاملاً" شفاف و روشن اعلام کنند. از هرگونه تغییرات پی‌درپی در نحوه انجام کارها پرهیز شود. فرایندهای انجام کار اگر کاربرپسند باشد می‌تواند رابطه خوبی با کاربر برقرار کند. ضوابط و دستورالعمل‌های سازمانی باید همراستا و حمایت‌کننده اقتضائات برنامه تغییر باشد و از فناوری‌های دیجیتالی و مجازی حداکثر استفاده به عمل آید.

راهبرد دیگر شناسایی شده در رابطه با توانمندسازی سازمان " ساختار چابک" است. بانک‌هایی که از ساختار چابک برخوردار هستند قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی و شرایط سخت رقابتی دارند. این مهم تاب‌آوری آن‌ها را افزایش داده و استمرار پاسخگویی شایسته آن‌ها را در قبال نوسانات شرایط محیطی به دنبال دارد. به علت ماهیت موضوع این پژوهش و نیز محیط خاص سازمان موردمطالعه و تمایزات آن با پژوهش‌های سابق که انجام شده است تاکنون این دسته راهبردهای مذکور در تحقیقات قبلی مشاهده نشده است. درحالی‌که مصاحبه‌شوندگان به این دسته از راهبردها اشاره کرده‌اند و بر اهمیت نقش آن در پایداری تغییرات سازمانی تأکید داشته‌اند. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار بانک‌ها باید انعطاف‌پذیر باشد و بتواند به‌سرعت خود را با اقتضائات برنامه تغییر متناسب کند. حضور یک نفر رابط میان مدیر عالی و کارکنان هدف تغییر به‌عنوان تسهیل‌کننده و تسریع در روند انجام کارها بسیار مفید است. مدیران باید سیستمی راه اندازی کنند که هماهنگی لازم بین کارکنان هدف تغییر با سایر واحدهای سازمان به‌راحتی از طریق آن امکان‌پذیر باشد. مجموعه این اقدامات می‌تواند نقش تأثیرگذاری در بهبود روند پایداری تغییرات ایفا کند.

در خصوص پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی نیز در پژوهش حاضر سه دسته پیامدهای ۱) رشد و تعالی کارکنان شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و رفتاری کارکنان ۲) افزایش کارایی شامل افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان ۳) بهبود سطح اثر بخشی شامل تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی شناسایی شد. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و عدم کفایت لازم از نظر تحقیقات و پژوهش‌هایی که به‌طور مستقیم به موضوع پژوهش حاضر پرداخته باشند در بررسی ادبیات موضوع به تحقیقاتی که به این نوع پیامدها اشاره کرده باشند برخورد نشد. درحالی‌که عمده مصاحبه‌شوندگان به این

دسته پیامدها اشاره و تأکید داشته‌اند. یکی از پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی رشد و تعالی کارکنان است که از طریق افزایش بلوغ روان‌شناختی و رفتاری محقق می‌شود. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد در طی روند دستیابی به پایداری تغییرات سازمانی، در عمل کارکنان هدف تغییر تبدیل به نیروهایی متخصص، با اعتماد به نفس بالا و دارای خود باوری نسبت به انجام تغییرات بزرگ‌تر می‌شوند درواقع به یک بلوغ روان‌شناختی در سازمان می‌رسند، علاوه بر آن تخلف و خطای همین کارکنان کاهش یافته و انعطاف‌پذیری آنان در مواجهه با چالش‌های محیط رقابتی نیز افزایش می‌یابد به‌عبارت‌دیگر علاوه بر بلوغ روان‌شناختی، به بلوغ رفتاری هم دست پیدا می‌کنند که بی تردید پرورش و رشد و حرکت کارکنان در مسیر تعالی، خود یک سرمایه و دستاورد بسیار با ارزش برای بانک محسوب می‌شود.

افزایش کارایی دیگر پیامد شناسایی شده ناشی از پایداری تغییرات سازمانی است که به دنبال افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان حاصل می‌شود. نتایج حاصل از تحقیق حاکی از آن است که بانک‌های خصوصی به دنبال اجرای موفق تغییرات سازمانی و پایدار کردن نتایج و دستاوردهای آن، با افزایش منابع مالی از طریق افزایش جذب منابع پولی مشتریان و ارتقاءسطح درآمد و نیز حداکثر استفاده لازم از هزینه و فرصت زمانی مصروف طرح سرمایه‌گذاری تغییر، مواجه می‌شوند. علاوه بر آن تغییرات پایدار باعث کاهش هزینه‌های سازمان از طریق جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌گذاری انجام شده جهت تغییر، کاهش غیبت و خروج پایین کارکنان هدف تغییر می‌شود. از دیگر پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی که شناسایی شده است "بهبود سطح اثر بخشی" است که در پی تأمین رضایت ذینفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی محقق می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان داد که با دست یافتن بانک‌ها به تغییرات پایدار و نهادینه کردن نتایج آن، رضایت کارکنان تأمین شده، علاوه بر آن مشتریان هم به علت تداوم و ثباتی که در رفتار بانک مشاهده می‌کنند اطمینان و رضایت آن‌ها افزایش می‌یابد. هنگامی‌که بانک با مشتریان و کارکنانش رابطه رضایت مندانه ای داشته باشد به‌تبع آن جذب منابع و درآمد افزایش پیداکند. بی تردید از این رهگذر منافع بیشتری به سهامداران هم می‌رسد. هنگامی‌که توان و بنیه مالی بانک‌ها افزایش پیدا کند شرایط بهتری برای مشارکت در طرح‌های اجتماعی و زیست محیطی پیدا می‌کنند و قادر می‌شوند به نحو شایسته پاسخگوی نیازهای اجتماعی بوده و در این زمینه مشارکت فعال داشته باشد درواقع می‌توان گفت با پایدار کردن تغییرات سازمانی رضایت ذینفعان استراتژیک تأمین می‌شود. علاوه بر آن نتایج تحقیق نشان داد بانک‌هایی که پایدارکردن تغییرات سازمانی را به‌طور مداوم در طرح‌های تغییر خود مد نظر قراردهند به تدریج از طریق افزایش حسن شهرت صاحب برند در جامعه می‌شوند. چنین بانک‌هایی از طریق

انعطاف‌پذیری و همراستایی با محیط رقابتی می‌توانند بقاء بلندمدت سازمان خود را محقق سازند که با توجه به شرایط دشوار و شکننده فعالیت بانک‌های خصوصی با حضور رقبای جدی در محیط شدیداً رقابتی، چنین دستاوردی می‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی محسوب شود.

به این ترتیب ضمن اشاره به این مهم که تغییری پایدار و نهادینه می‌شود که درونی شده و به باورهای کارکنان تبدیل گردد و مبنای رفتارهای بعدی آن‌ها قرار بگیرد، پیشنهاد می‌شود به‌منظور آنکه بانک‌های خصوصی قادر باشند تغییرات سازمانی را نهادینه و پایدار کنند، اقدامات اساسی در دو بخش به‌طور دقیق و کامل انجام شود. بخش اول تحت عنوان توانمندسازی کارکنان شامل: ۱) آموزش اثر بخش از طریق بازنگری در سیستم آموزش کارکنان، تدوین محتوی آموزشی متناسب با نیازها و اقتضائات برنامه‌های تغییر، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و افزایش مهارت‌های مورد لزوم جهت پیاده‌سازی تغییر، توجیه و متقاعدسازی کارکنان در خصوص ضرورت انجام تغییر و منافع حاصل از آن برای سازمان و کارکنان؛ ۲) استفاده از تیم‌های کاری در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی، تفویض اختیار و دادن استقلال و مسئولیت به کارکنان به‌منظور تسریع در روند انجام کار و برگزاری جلسات منظم تیمی با حضور و مشارکت کارکنان هدف تغییر با هدف هم اندیشی و دریافت نظرات و پیشنهادات خلاقانه با رویکرد حل مسئله و اخذ تصمیمات بهینه می‌باشد.

بخش دوم تحت عنوان توانمندسازی سازمان شامل: ۱) استقرار سیستم مدیریت دانش از طریق کسب سیستمی اطلاعات دقیق مدیریت از امکانات و قابلیت‌های سازمان، رصد سیستمی محیطی و آگاهی از برنامه‌های رقبا برای ارائه طرح‌های جدید با قابلیت ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مشتریان، نظارت و کنترل سیستمی، آگاه شدن سیستمی کارکنان از ایرادات و اقدام به موقع نسبت به رفع آن، انجام نظارت سیستمی بر نحوه فعالیت مدیران میانی، رصد سیستمی و آگاه شدن کارکنان از اثرات و کیفیت استمرار تغییر و همچنین منافع و دستاوردهای آن و اشتراک‌گذاری نتایج تغییر با کارکنان دیگر و ایجاد یک هم افزایی دانشی و گسترش آن در سطح سازمان؛ ۲) ساز وکارهای انگیزشی که بدواً می‌بایست نسبت به شخصی سازی شناخت و ادراک از نیازهای انگیزشی کارکنان اقدام کرد. باید رفاه و آسایش کارکنان مد نظر قرارگیرد. شایسته‌سالاری در ارتقاء و انتصاب رعایت شود. نسبت به برگزاری آزمون‌های سازمانی و ایجاد رقابت علمی در بین کارکنان اهتمام ورزیده شود. استفاده از چرخه انتظار- عملکرد مثبت (اثر پیگمالیون) توصیه می‌شود. رعایت عدالت در بین کارکنان، به‌کارگیری سیستم تشویق و پاداش مؤثر، بهره‌مند شدن کارکنان از منافع تغییر می‌تواند در افزایش انگیزش کارکنان در اجرای تغییر و نهادینه‌سازی نتایج آن مؤثر

باشد؛ ۳) تأمین منابع مالی شامل حمایت مالی از هزینه‌های اجرای طرح تغییر و تأمین منابع موردنیاز می‌باشد که نه تنها به منابع مالی برای اجرای تغییر نیاز هست بلکه در دوران بهره برداری از نتایج و دستاوردهای تغییر هم باید حمایت مالی ادامه پیدا کند، در غیر اینصورت پایداری تغییرات سازمانی با ابهام مواجه خواهد شد؛ ۴) تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان از طریق آگاهی دادن به کارکنان از محتوی برنامه راهبردی سازمان، تبیین اهداف و استراتژی‌های تغییر متناسب با سطح بلوغ سازمانی، همسویی استراتژیک میان کل اجزاء سازمان با برنامه تغییر و چنانچه تغییرات مدیریتی اجتناب‌ناپذیر است همسو با اهداف راهبردی سازمان انجام شود؛ ۵) سبک رهبری مورد استفاده از نوع رهبری تحول آفرین، حمایتی، مشارکتی بسته به شرایط و اقتضائات می‌تواند هر یک مورد بهره‌برداری قرار گیرد. از سبک رهبری آمرانه (دستوری) خودداری شود؛ ۶) فرایندهای اثربخش از طریق به‌کارگیری واحد سیستم‌ها و روش‌ها و تدوین شرح وظائف و مسئولیت‌ها، ثبات فرایندهای انجام کار، سهل و روان بودن فرایندها، متناسب بودن دستورالعمل‌ها و ضوابط سازمانی با برنامه تغییرو گسترش به‌کارگیری فناوری الکترونیک محقق می‌شود؛ ۷) ساختار چابک از طریق شفاف و انعطاف‌پذیر کردن ساختار متناسب با اقتضائات تغییر، به‌کارگیری یک نفر به‌عنوان رابط و هماهنگ کننده بین مدیران عالی و کارکنان هدف تغییر و استفاده از یک سیستم هماهنگ کننده کارکنان هدف با سایر واحدهای سازمان، می‌تواند ایجاد شود. با اجرای دقیق و کامل راهبردهای پیشنهاد شده به شرح پیش گفته در دو بخش شامل توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان شرایط لازم برای پایداری تغییرات سازمانی فراهم می‌شود.

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نسبت به کشف مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی تاثیرگذار بر پایداری تغییرات سازمانی در محیط موردمطالعه این پژوهش اقدام نمایند. همچنین پژوهش دیگری با عنوان شناسایی پیش رانها و پیامدهای تغییرات پایدار در سازمان‌های عمومی می‌تواند مد نظر قرار گیرد.

References

Anderson, D., & Ackerman, L. (2001). *Beyond Change Management*, Jossey-Bass/Pfeiffer, (1st ed).

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*, London: Prentice- Hall.

Arazmjoo, H. (2014). *All around pattern of organizational change acceptation*, Unpublished doctoral dissertation, Allameh tabatabai university, Tehran. (in presian)

Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, *25*(3), 293-315.

Awad, R.; Sherratt, S., & Jefferies, M. (2013). Proposing a new model for organizational change management. *Journal of Change Management*, 123, 17-28.

Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling InTernal Organizational Change, *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.

Bate, P.; Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development, *Organization Science*, 11, 197-211.

Bateman, N. (2005). Sustainability: the elusive element of process important, *International Journal of Operations & Production Management*, *25*(3), 261-276.

Bateman, N., & David, A. (2002). Process improvement programmes: a model for assessing sustainability, *International Journal of Operations & Prouduction Management*. *22*(5), 515-526.

Bateman, N., & Rich, N. (2003). Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities, *International Journal of Operations & Production Management*, *23*(2), 185-99.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, *78*(3), 133–141.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement, *International Journal of Technology Management*, *14*(1), 7-28.

Brannmark, M., & Benn, S. (2012). A proposed model for evaluating the sustainability of continuous change programmes, *Journal of Change Management*, *12*(2), 231-245

Brown, D. R. (2021). *An experimental approach development to organization development*, translation: Alvani, S. M., Kheirandish, M., Mohammadbeigi, Z. & Abbaszadeh Avilagh, H. (1st ed), Tehran: publication of saffar. (in Persian)

Buchanan, D.; Fitzgerald, L.; Ketley, D.; Gollop, R.; Jones, J. L.; Lamont, S. S.; Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: a review of the literature on sustaining organizational change, *International Journal of Management Reviews*, *7*(3), 189–205

Burke, W. (1982). *Organization development*, Boston, MA: Little Brown.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18, 523–545.

Burke, W. (2002). *Organization change: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *An introduction to changing organizational culture*, In K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, 1-17. Reading, MA: Addison-Wesley

Champy, J. (1995). *Reengineering: A light that failed*, Across the Board, *32*(3), 27-31.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*, London: Sage. Publications Ltd.

Cummings, T. G., & Worley, k. g. (2006*). Organization development & change*, translation: Bararpour, k. (1st ed), Tehran: publication of farazandish sabz. (in Persian)

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context: An International Perspective*, (4th ed), Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Divandary, A. (2005). Modeling strategic change in the banking industry, *Research Journal of Economic*, *5*(19), 147-180. (in Persian)

Drew, J.; McCallum, B., & Roggenhofer, S. (2004). *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*, Basing- stoke: Palgrave Macmillan.

Farasatkhah, M. (2021*). Qualitative research method in social sciences with emphasis on grounded theory*, (10th ed), Tehran: publication of agah. (in Persian)

Fernandez, W. D. (2004). *The grounded theory method and case study data in IS Research: Issues and Design*, Information Systems Foundations Workshop: Constructing and Criticising.

French, W., & Bell, C. (2006). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*, translation: Alvani, S. M. & Danaei fard, H. (12th ed), Tehran: publication of safar. (in Persian)

Glaser, B. G. (1978). *Doing grounded theory: issues and discussions*, Mill Valley, Sociology Press.

Harzing, A. W., & Hofstede, G. (1996). Planned change in organization: the influence of national culture, *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 297-340.

Hayes, J. (2010). *The theory & practice of change management*, (3rd ed), palgrave.

Hercleuous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 426-446.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). Management of Organizational Behavior: *Utilizing Human Resources*, (2nd ed), Prentice – Hall Inc, Englewood Cliff, New Jersey.

Jaca, C.; Viles, E.; Mateo, R., & Santos, J. (2011). Components of sustainable improvement systems: theory and practice, *The TQM Journal*, *24*(2), 142-154.

Jan nasar Ahmady, H.; Shirazi, A., Rahimnia, F., & Khorakian, A. R. (2019). Evaluating components of leader's proceedings in successful execution of change programs, *Transformation Management Journal*, 11(2), 157-184. (in Persian)

Knodel, T. (2004). Preparing the organizational 'soil' for measurable and sustainable change: business value management and project governance, *Journal of Change Management*, *4*(1), 45–6.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change, *Harvard Business School Press*.

Kotter, J. P. (1998). Leading change: Why transformation efforts fail, *In Harvard Business Review on Change*, 1-21. Boston, MA: Harvard Business Press.

Lewin, K. (ed) (1951). *Field Theory in Social Science*, Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin, (UK edition published 1952, ed. Dorwin Cartwright). London: Tavistoc

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquriry, Beverly Hills*, CA: Sage.

Lippitt, R.; Watson, J., & Westley, B. (1985). *The Dynamics of Planned Change*, New York: Harcourt, Brace and World.

Luecke, R. (2003). Managing Change and Transition, *Harvard Business Press*, Boston, Massachusetts

Mirkamali, S. M., & Zainalipour, H. (2009). Suitable pattern of organizational change in all around universities through factor analysis, *Journal*

of educative sciences (educative and pcychology sciences), university of shahid chamran of ahvaz, *5*(3), 139-164. (in Persian)

Mohammadpour, A. (2019). *Counter-Method: the philosophical underpinnings and practical procedures of qualitative methodology*, (2nd ed), Qum: publication of logos. (in Persian)

Nasehifar, V.; Arazmjoo, H., & Taghavifard, M. T. (2013). Integration pattern of organizational change: Study dimentions of content, process and context in success of organizational change, *Journal of management and development process*, *26*(4), 49-71. (in Persian)

Phillips, J. R. (1983). Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Management, *Human Resource Management*, *22*(1-2), 183-199.

Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of Management Journal 37*(15), 1121- 1166.

Safaee movahhed, S. (2021). *Grounded theory: basic of thoretical, approaches and excutive procedures*, (1st ed), Tehran: publication of doran. (in Persian)

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey Bass.

Schroeder, D. M., & Robinson, A. G. (1991). America's most successful export to Japan: continuous improvement programs, *Sloan Management Review*, *32*(3), 67-81.

Senge, P. M.; Lichtenstein, B. B.; Kaeufer, K.; Bradbury, H., & Carroll, J. S. (2007). Collaborating for sustainability, *MIT Sloan Management Review*, *48*(2), 44-53.

Senge P. M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G., & Smith, B. (2007*). Dance of change: the challenges to momentum in learning organization*,

translation: Akbari, H. & Soltani, M. (3rd ed), Tehran: publication of asia. (in Persian)

Smith J. J. (2010). *Air force organizational change: tracing the past-mapping the future*, Published PhD. Thesis, Faculty of Washington State University

Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change, *Performance Improvements*, *41*(1), 26–35.

Stacy, R. (2013). *Strategic thinking and the management of change*, translation: Kazemi movahhed, M. (6th ed), Tehran: publication of rasa. (in Persian)

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Baics of Qualitive Research*.London, Sage Publications, Inc.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Baics of Qualitive Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, (2nd ed), London, SAGE Publications, Inc.

Strauss, A., & Corbin, J. (2018). *Basic of qualitive research: techniques and procedures for grounded theory*, translation: Afshar, E. (7th ed), Tehran: publication of nashreney. (in Persian)

Tabatabai mozabadi, S. M. (2019). *Change management in integration process of banks and financial institutions*, Tehran: publication of termeh. (in Persian)

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.

Vollmann, T. (1996). The transformation imperative: achieving market dominance throught radical change, *Harvard Bussiness Press*, (1st ed), USA

https://tmj.um.ac.ir

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 189 - 215

Recognizing Legal Challenges of Businesses in Metaverse Using Delphi Method

M. Lal Alizadeh [1]*, Z. Mohamadzadeh [2]

1- Assistant Professor, Department of Law, Faculty of Social Sciences, Payam noor University, Tehran, Iran.
2- Assistant Professor, Department business management, Binaloud institute of higher education, MAshhad, Iran

(*- Corresponding Author Email: Mla1357@pnu.ac.ir)
ORCID ID: 0000-0002-4232-421x
https://doi.org/10.22067/tmj.2023.85022.1499

Received: 2023/10/24 Revised: 2023/11/23 Accepted: 2023/12/19 Available Online: 2023/12/19	**How to cite this article:** Lal Alizadeh, M., & Mohamadzadeh, Z. (2024). Recognizing the legal challenges of businesses in Metaverse using the Delphi method *Transformation Management Journal*, *30*(2): 189-215. (in Persian with English abstract).

1- INTRODUCTION

Metaverse is a virtual space where users can interact and trade with digital assets. However, the legal challenges of businesses in the Metaverse are still evolving and new dimensions are being added every day. Metaverse will affect businesses fundamentally both in terms of content and in terms of the processes of implementing activities. Since all economic and managerial activities are administered on a legal basis, managing in the Metaverse also follows the same rule and we must know the legal requirements of working in this space. Some recent metaverse Challenges, such as intellectual

property infringement, show that the field is in urgent need of commercial legal foundations. Therefore, it is necessary to identify the legal challenges of businesses in this growing environment. The purpose of this research is to examine the legal challenges related to Metaverse in the business environment and to identify and provide some potential solutions to address those challenges.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Studying various prior researches, six basic challenges of the business for users and companies active in Metaverse have been identified, including intellectual property, privacy, legal jurisdiction, virtual identity, cybercrimes and terms of service.

3- METHODOLOGY

The research method is analytic and survey. The statistical population is academic business and law experts who are familiar with Metaverse. Sampling was based on by judgmental or purposeful method. The aforementioned experts were asked to participate in research on the legal challenges of businesses in Metaverse using the Delphi method. Delphi is used for prospective studies and identification of unknown dimensions and indicators of a situation. 15 experts took part in 3 round of Delphi method. After three rounds of surveys in the form of a questionnaire, the viewpoints of experts were analyzed using in SPSS software. In the final stage, the Kendall coefficient was calculated as 0.763, which shows that the members of the Delphi panel have reached a relative agreement.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results of the surveys indicate that the main challenges identified in the field of business law in Metaverse, in order of importance, include intellectual property rights, privacy, jurisdiction, cybercrimes, terms of service, and virtual identity. The most important challenge for businesses in Metaverse was identified as intellectual property rights. Propertis are created

every moment on Metaverse, many of which are created by users of these platforms. These assets are sometimes much more valuable than assets in the physical world. The question is that who will be the main owner of these assets? The second challenge was the privacy problem. Since the data of users and customers is published in the public space of Metaverse, a distinction should be made between the data that the user publishes knowingly and the data that is published unintentionally by the platform or other users, and policies should be set to protect user privacy. The third challenge is the jurisdiction of disputes and the application of laws. Considering the global nature of the Metaverse, which country's laws should be used to apply the laws is a problem that needs to be thought about. The fourth identified challenge is determining the terms of service provided by companies and platform providers to users. Determining the terms of providing services to users is a kind of contract that informs both users and administrators about the conditions of presence and use of the platform. The last Challenge is the virtual identity of users. These identities, known as avatars, can live in the Metaverse, own and shop, travel, interact with other virtual identities, and even commit crimes. These virtual users and customers must accept responsibility for their actions

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

In the business world, considering the metaverse and virtual worlds, there should be more specific international laws regarding the rights of different stakeholders, because this world is a relatively new concept and technology that mankind has not had any experience with so far. However, some current laws and regulations in the business space, such as intellectual property laws, data privacy laws, and online conduct laws, may also apply to activities in the Metaverse domain. An important suggestion is to create new rules and regulations that suit the unique characteristics of the metaverse, such as virtual property ownership rules, intellectual property rights, and user privacy in the metaverse. In the recommendations section, also the need for taking an interdisciplinary approach to understand the legal challenges of the metaverse and the importance of creating specific laws,

regulations, and policies that balance the competing interests of various stakeholders are emphasizes. Another suggestion is the cooperation of various business organizations and stakeholders in developing standards and best practices for Metaverse, which promotes stability and fairness in various virtual environments and builds trust. Also, it is suggested that education and awareness should be pursued seriously to help users and beneficiaries understand their rights and responsibilities in this new environment.

Keywords: Metaverse, Intellectual Property, Privacy, Legal and Judicial jurisdiction, Business law.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

شناسایی چالش‌های حقوقی کسب‌وکارها در متاورس به روش دلفی

محسن لعل علیزاده[1]
استادیار گروه حقوق، دانشگاه پیام نور
زهرا محمدزاده
استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی بینالود

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2023.85022.1499

چکیده

متاورس، فضایی مجازی است که در آن کاربران می‌توانند با دارایی‌های دیجیتال به تعامل و معامله بپردازند؛ اما چشم‌انداز قانونی کسب‌وکارها در متاورس هنوز در حال تکامل و توسعه است و هرروز ابعاد جدیدی به آن افزوده می‌شود. متاورس کسب‌وکارها را هم ازنظر محتوا و هم ازنظر فرایندهای اجرای فعالیت‌ها به شیوه بنیادین تحت تأثیر قرار خواهد داد. لذا شناسایی چالش‌های حقوقی کسب‌وکارها در این فضای رو به رشد امری ضروری است. هدف این پژوهش بررسی چالش‌های قانونی مرتبط با متاورس در فضای کسب‌وکار و شناسایی و ارائه برخی راه‌حل‌های بالقوه برای پرداختن به آن‌هاست. روش تحقیق، تحلیلی و پیمایشی بوده و جامعه آماری صاحب‌نظران حقوق تجارت هستند که با فضای متاورس آشنایی دارند. با استفاده از روش دلفی، پس از سه مرحله رفت‌وبرگشت نظرات در قالب پرسشنامه، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، نظرات ۱۵ نفر از صاحب‌نظران در نرم‌افزار اس پی اس اس مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که چالش‌های اصلی شناسایی شده در حوزه حقوق کسب‌وکارها در متاورس به ترتیب اهمیت شامل حقوق مالکیت معنوی، حریم خصوصی، صلاحیت قضایی، جرائم سایبری، شرایط خدمات و هویت مجازی است. در بخش پیشنهادها، بر نیاز به رویکردهای بین‌رشته‌ای برای درک چالش‌های حقوقی متاورس و اهمیت ایجاد قوانین، مقررات و سیاست‌های خاص که منافع رقابتی ذینفعان مختلف را متعادل می‌کند، تأکید شده است.

کلیدواژه‌ها: متاورس، مالکیت معنوی، حریم خصوصی، صلاحیت حقوقی و قضایی، حقوق تجارت.

---

[1] نویسنده مسئول: Mla1357@pnu.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۸
صفحات: ۲۱۵-۱۸۹

مقدمه

انقلاب صنعتی چهارم[1] به تغییرات سریع فناوری، صنایع و الگوهای اجتماعی و عملیاتی به‌منظور افزایش اتصال‌های متقابل و اتوماسیون هوشمند فراگیر اشاره دارد. در انقلاب صنعتی چهارم، شیوه‌های انجام کسب‌وکارها تغییرات بنیادین کرده و استفاده از فناوری‌های هوشمند و بدون زمان و مکان، جای انسان‌ها و ماشین‌ها را خواهد گرفت. اگر بپذیریم که اکنون در آستانه انقلاب صنعتی چهارم هستیم، مصادیق مختلف آن باید شناسایی و شیوه‌های همراهی و هماهنگی کسب‌وکارها با این مصادیق نیز معین گردد. مصادیق مختلف این انقلاب مواردی چون شبیه‌سازی، ربات‌های مستقل و هوشمند، واقعیت‌های افزوده[2]، رایانش ابری، کلان داده‌ها و هوش مصنوعی و بالاخره متاورس است. در حقیقت متاورس و انقلاب صنعتی چهارم به هم پیوسته‌اند؛ زیرا هر دو به دیجیتالی شدن و مجازی‌سازی جامعه کمک کرده و امکانات جدیدی را برای صنایع و کسب‌وکارها فراهم می‌کنند.

متاورس اصطلاحی است که توسط نویسنده داستان، نیل استفنسون، رایج شده است (Stephenson, 1992). رمان او در سال ۱۹۹۲ با عنوان «برخورد برف» به عقیده بسیاری، اولین اثر داستانی است که مفهوم متاورس یا دنیای مجازی را که در آن افراد می‌توانند با یکدیگر در یک فضای آنلاین مشترک تعامل داشته باشند، به عموم شناسانده و آن را متداول کرده است (Firmansya & Umar, 2023). در این رمان، متاورس یک دنیای مجازی است که از طریق یک هدست[3] واقعیت مجازی قابل‌دسترسی بوده و برای اهداف مختلفی ازجمله تجارت، سرگرمی و تعامل اجتماعی استفاده می‌شود. این رمان یکی از اولین آثار داستانی است که به بررسی قابلیت جهان‌های مجازی و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها بر جامعه در آینده می‌پردازد. علاوه بر این، کاوش رمان در مفهوم فضای آنلاین مشترک، که در آن افراد می‌توانند در یک محیط مجازی با هم تعامل داشته باشند، یکی از اولین تصاویری است که ما اکنون آن را به‌عنوان متاورس می‌شناسیم (Stephenson, 1992).

با ظهور واقعیت مجازی و انقلاب صنعتی چهارم، مفهوم متاورس نیز در حال تبدیل به واقعیت است. تعریف و تبیین ابعاد گوناگون متاورس اگرچه به‌صورت پراکنده در ادبیات علمی پیش از ۲۰۲۰ دیده می‌شود، اما تمرکز جدی بر جنبه‌های قانونی و مدیریتی آن از اوایل ۲۰۲۱ آغاز شده و همچنان در مرحله

---

[1] Fourth Industrial Revolution, Industry 4.
[2] Added Reality (AR)
[3] Headset

نظریه‌پردازی قرار داد (Darabpoor, 2023). مطالعات مروری در خصوص متاورس تاکنون بیشتر به زمینه‌های آموزش (Akour et al., 2022)، پزشکی و درمان (Almarzouqi et al., 2022) و هنر (Lee et al., 2022) اختصاص داشته است؛ اما حوزه‌ای که نقش بسیار گسترده‌ای در متاورس خواهد داشت، حوزه کسب‌وکار است.

صاحب‌نظران حوزه کسب‌وکار، هم در حوزه نظری و هم در فضای عملی، متاورس را به‌عنوان فرصتی بی‌نظیر می‌دانند که هم ماهیت و محتوای کسب‌وکارها را دگرگون می‌کند و هم نحوه و چگونگی اداره کسب‌وکارها را تغییر می‌دهد (Firmansya & Umar, 2023). همان‌طور که متاورس تکامل می‌یابد، چالش‌های مختلفی در این خصوص محققان و متفکران را به اندیشه وامی‌دارد. ازآنجاکه کلیه فعالیت‌های اقتصادی و مدیریتی بر بستر حقوقی انجام می‌گیرد، انجام امور مدیریتی در دنیای متاورس نیز از همین قاعده تبعیت می‌کند و نیازمند شناخت الزامات حقوقی کارها در این فضا هستیم. برخی مصادیق جدید متاورس همچون تخلفات مالکیت معنوی، نشان می‌دهد که این حوزه نیازمند فوری بنیان‌های حقوقی تجاری است و استفاده از فضای متاورس از سوی کسب‌وکارها، چالش‌های حقوقی مهمی را به همراه دارد (Gauttier et al., 2022). این چالش‌ها بیش از هر چیز شامل مسائل مالکیت معنوی، صلاحیت قضایی بررسی اختلافات و حفظ حریم خصوصی مشتریان و کاربران می‌شود. مروری بر مقالات و مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد چالش‌های حقوقی کسب‌وکارها به‌طور پراکنده مطرح شده و چارچوب آن‌ها به‌صورت کامل شناسایی و تبیین نشده است. ازآنجاکه گام اول برخورد با چالش‌ها، شناسایی آن‌هاست، بنابراین مقاله پیش رو به شناسایی این چالش‌های قانونی و راه‌حل‌های بالقوه برای پرداختن به آن‌ها می‌پردازد.

پیشینه پژوهش

این سؤال که چه شخص یا اشخاصی مخلوقات درون متاورس را تحت تملک و کنترل دارند، موضوعی پیچیده و نامشخص است. در دنیای متاورس، مالکیت یک جنبه برجسته و مهم است، به‌ویژه در رابطه با محصولاتی که توسط کاربران ایجاد شده و همچنین موضوعات راجع به فروش فضاهای ایجاد شده در متاورس (Yemenici,, 2022)، مالکیت، دارایی‌های مجازی مانند املاک مجازی، اقلام دیجیتال یا آواتارها سؤالات اساسی مطرح است که باید پاسخ داده شده و به‌وضوح تحت قوانین و مقررات جاری تعریف شود (Lehdonvirta, 2011). در برخی موارد، پدیدآورندگان دارایی‌های مجازی در متاورس ممکن است حقوق مربوط به آثار خود را داشته باشند، مانند قوانین کپی‌رایت که از نویسنده اصلی محافظت می‌کند

(Sheldon, 2023)؛ اما شرایط بسیاری از خدمات در دنیای مجازی، پلتفرم‌ها و بازی‌ها این مسئله را مطرح می‌کند که کاربران سازنده دارایی‌های مجازی، مالک حقوق خود نیستند، اما مجوز استفاده از دارایی‌ها را به‌صورت یک طرفه به پلتفرم یا مالک بازی می‌دهند (Cornelius, 2011). این امر به این معنی است که مالک پلتفرم می‌تواند حق فروش یا برخورداری هر منفعت دیگری از دارایی‌ها را داشته باشد، درحالی‌که خالق واقعی دارایی‌ها هیچ حقی ندارد. برعکس، ممکن است کاربری که یک دارایی را ایجاد می‌کند، مالک واقعی آن نباشد، بلکه صاحب واقعی آن دارایی، خود پلتفرم باشد؛ زیرا شرایط استفاده متضمن آن است که پلتفرم، مالکیت تمام دارایی‌های مجازی را برای خود در نظر گرفته باشد (Belk et al., 2022).

با مطالعه پژوهش‌های مختلف، سه چالش اساسی دنیای کسب‌وکار برای کاربران و شرکت‌های فعال در متاورس شامل مالکیت معنوی[1]، حریم خصوصی[2] و صلاحیت قضایی[3] شناخته شده است (Kasiyanto & Kilinc, 2022). نخست، با توجه به ماهیت غیرمتمرکز و مجازی پلتفرم، اجرای قوانین مالکیت معنوی (مانند قوانین حمایت از برند)، در متاورس دشوار است. علاوه بر این، در تعیین این‌که چه کسی مالک حق استفاده از دارایی‌های مجازی در متاورس است، چالش‌هایی وجود دارد. دوم، حفظ حریم خصوصی یک نگرانی مهم در متاورس است، زیرا کاربران به کنترل بیشتری بر روی داده‌های خود و نحوه جمع‌آوری، استفاده و اشتراک‌گذاری آن‌ها نیاز دارند. این امر می‌تواند منجر به نقض بالقوه قوانین حفاظت از داده‌ها مانند مقررات مربوط به حفاظت از داده‌ها[4] در اتحادیه اروپا شود. سوم، صلاحیت قضایی یکی از چالش‌های اصلی حقوقی است، زیرا با توجه به ماهیت جهانی و بدون مرز متاورس، تعیین این‌که قوانین کدام کشور در اختلافات متاورس اعمال می‌شود، مورد اختلاف است. همچنین، ممکن است در مورد این‌که کدام حوزه قضایی باید برای حل‌وفصل اختلافات درون متاورس واجد صلاحیت باشد، اختلافاتی ایجاد شود. این پژوهش سه چالش فوق را در کنار سایر چالش‌های مطرح شده در ادبیات نظری به‌تفصیل مدنظر قرار می‌دهد و سپس در بخش‌های بعد، با استفاده از نظرات متخصصان، این چالش‌ها را رده‌بندی می‌کند و پیشنهادهایی برای مواجهه با آن‌ها ارائه می‌دهد.

---

[1] Intellectual Property
[2] Privacy
[3] Jurisdiction
[4] GDPR

۲-۱ مالکیت معنوی

از طریق سازوکارهای قانونی مختلف مثل مقررات ثبت حق اختراع، علائم تجاری، مجوزها و حق چاپ و نشر می‌توان به حمایت و حفاظت از حق مالکیت معنوی در متاورس دست یافت (Siegel & Wright, 2007). به‌موجب این قوانین، حقوق انحصاری استفاده، فروش و واگذاری مجوز آثار؛ برای تولیدکنندگان و صاحبان دارایی‌های مجازی، به رسمیّت شناخته شده و تضمین می‌گردد. به‌عنوان‌مثال، پتنت‌ها[1] می‌توانند از جنبه‌های کاربردی اشیاء مجازی، مانند فناوری استفاده شده برای ایجاد آن‌ها حمایت و محافظت کنند (Siegel & Wright, 2007; Greenberg, 2023). علائم تجاری[2] می‌توانند از برندها و لوگوهای مرتبط با مشاغل مجازی حمایت کنند و حق چاپ و نشر[3] می‌تواند از عناصر نوآورانه دنیای مجازی مانند مدل‌های سه‌بعدی، آواتارها و سایر اشکال با محتوای دیجیتال، محافظت نماید (Noveck, 2005). یک نمونه استفاده از مالکیت معنوی در متاورس، استفاده از پتنت‌ها برای محافظت از فناوری واقعیت مجازی است. به‌تازگی فیسبوک برای سیستمی که کارکرد آن، ایجاد و نمایش محتوای واقعیت مجازی است، اقدام به ثبت اختراع کرده است. مثال دیگر استفاده از برندها در متاورس است، زیرا دنیای مجازی هم مناسبات و مقتضیات خاص اقتصاد خود را دارد و بسیاری از کسب‌وکارهای دنیای متاورس نیز باید از برندهای خود محافظت کنند. برخی نمونه‌ها از ثبت علائم تجاری عبارتند از: الف- «زندگی دوم» یک پلتفرم دنیای مجازی است که توسط «شرکت لیندن ریسرچ[4]» به‌عنوان یک برند ایجاد شده و به ثبت رسیده است. این پلتفرم به کاربران امکان می‌دهد تا آواتار بسازند، محیط‌های مجازی راه‌اندازی کرده و با سایر کاربران تعامل داشته باشند. «زندگی دوم» پلتفرمی است که برای آموزش، تجارت و سرگرمی استفاده می‌شود. ب- «ماینکرافت[5]» یک برند متعلق به شرکت مایکروسافت است. ماینکرافت بازی ویدئویی است که به بازیکنان اجازه می دهد جهان های مجازی ساخته شده از بلوک ها را ساخته و کشف کنند. بازیگران می توانند در حالت های تک نفره و چند نفره بازی کنند. ج- «روبلاکس[6]» برندی متعلق به شرکت روبلاکس است. روبلاکس یک پلتفرم بازی آنلاین چند نفره است. این پلتفرم که در بین کودکان و نوجوانان محبوبیت بالایی دارد، به کاربران امکان می‌دهد تا بازی‌های خود را ساخته و به اشتراک بگذارند و

---

[1] Patents
[2] Trademarks
[3] Copy rights
[4] Linden Research
[5] Minecraft
[6] Roblox

همچنین در بازی‌های ایجاد شده توسط سایر کاربران مشارکت جویند. د- «ورد آو وارکرافت» برند متعلق به «شرکت بلیزارد» است. این بازی بسیار محبوب یک بازی گسترده چند نفره آنلاین نقش آفرین[1] محسوب می شود که در دنیای فانتزی اتفاق می‌افتد و به بازیکنان امکان می‌دهد تا شخصیت‌هایی خلق کنند و در دنیای مجازی با دیگران تعامل کنند.

کپی‌رایت می‌تواند با دادن حقوق انحصاری برای بازتولید، توزیع و نمایش آثار، از پدیدآورندگان در متاورس محافظت کند. این حمایت می‌تواند شامل جهان‌های مجازی، مدل‌های سه بعدی، آواتارها و دیگر اشکال محتوای دیجیتالی باشد که در متاورس ایجاد شده‌اند. به‌عنوان‌مثال، قانون حق چاپ ایالات‌متحده در سال ۱۹۷۶، چارچوبی برای حمایت از آثار مؤلفان، ازجمله آثار ادبی، نمایشی، موسیقی و هنری فراهم کرده است. آثاری که در متاورس ایجاد می‌شوند نیز از همین سنخ هستند. قانون مقرر می‌دارد که حمایت از کپی‌رایت زمانی وجود دارد که اثر، به شکل ثابت ایجاد شود و چندین سال پس از مرگ نویسنده نیز ادامه یابد. علاوه بر قانون کپی‌رایت، قانون کپی‌رایت هزاره دیجیتال نیز از آثار دارای حق چاپ در محیط دیجیتال محافظت می‌کند (Stobbs, 2006). این مقررات پناهگاهی امن برای ارائه‌دهندگان خدمات آنلاین و سیستم اطلاع‌رسانی و حذف محتواهای خلاف قوانین است.

۲-۲ حریم خصوصی

حفاظت از حریم خصوصی در متاورس می‌تواند یک چالش پیچیده باشد، زیرا جهان‌های مجازی و جوامع آنلاین، مشتمل بر جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری مقادیر زیادی داده‌های شخصی هستند. مجموعه‌ای از اقدامات فنی، سازمانی و قانونی برای محافظت از حریم خصوصی ضروری است. قوانین مربوط به حریم خصوصی در متاورس همواره درحال‌توسعه است، اما برخی قوانین موجود می‌توانند چارچوبی برای حمایت از حریم خصوصی در متاورس فراهم کنند. مثلاً مقررات حمایت از داده‌های عمومی در اتحادیه اروپا[2] و قانون حفظ حریم خصوصی مصرف‌کنندگان کالیفرنیا[3] در ایالات‌متحده به افراد حقوق خاصی را در رابطه با داده‌های خود، مانند حق دسترسی، تصحیح، و حذف اطلاعات شخصی ارائه می‌کند. علاوه بر این، قانون قابلیت جابجایی و مسئولیت بیمه سلامت[4] مصوب ۱۹۹۶ در ایالات‌متحده[1] و قانون حفاظت از

---

[1] Massively multiplayer online role-playing game (MMORPG)
[2] The General Data Protection Regulation (GDPR)
[3] The California Consumer Privacy Act (CCPA)
[4] The Health Insurance Portability and Accountability Act of 1996 (HIPAA)

اطلاعات شخصی و اسناد الکترونیکی[۲] در کانادا، حفاظت‌های خاصی را برای داده‌های شخصی حساس، مانند اطلاعات سلامت ارائه می‌کنند.

یک مثال خاص از قوانین حمایت از حریم خصوصی در متاورس، قانون حفاظت از حریم خصوصی آنلاین کودکان[۳] در ایالات‌متحده است که جمع‌آوری اطلاعات شخصی از کودکان زیر ۱۳ سال را قانونمند می‌کند. این قانون الزام می‌کند که وب‌سایت‌ها و سرویس‌های آنلاینی که مخصوص کودکان هستند، قبل از جمع‌آوری، استفاده یا افشای اطلاعات شخصی کودکان، رضایت و تأیید والدین را دریافت کنند. مثال دیگر راجع به این‌که چگونه می‌توان از حریم خصوصی در متاورس محافظت کرد، استفاده از فناوری شبکه خصوصی مجازی[۴] است. این فناوری می‌تواند داده‌های منتقل شده بین دستگاه کاربر و دنیای مجازی را رمزگذاری کنند و رهگیری یا دسترسی به اطلاعات شخصی را برای اشخاص ثالث دشوارتر کند.

۲-۳ صلاحیت حقوقی-قضایی

قواعد و مقررات صلاحیت در متاورس پیچیده‌اند، زیرا جهان‌های مجازی و جوامع آنلاین از مرزهای بین‌المللی عبور کرده و سیستم‌های حقوقی متعددی را درگیر می‌کنند. صلاحیت در متاورس به اختیار یک حاکمیت یا نظام قانونی برای تنظیم و اجرای قوانین در محیط‌های مجازی اشاره دارد (Gervassis, 2004). در حال حاضر، مقررات مربوط به صلاحیت قضایی در متاورس در مراحل شکل‌گیری بوده و به‌شدت درحال‌توسعه است، اما یک سری از قوانین موجود می‌تواند چارچوبی برای تعیین صلاحیت در جهان‌های مجازی فراهم کنند. به‌عنوان‌مثال، مقررات بروکسل (مقررات اتحادیه اروپا شماره ۱۲۱۵ مصوب ۲۰۱۲)[۵] و قانون صلاحیت دادگاه‌های فدرال و تعیین حوزه قضایی[۶] در سال ۲۰۱۱ در ایالات‌متحده، مقرراتی را برای تعیین صلاحیت در اختلافات بین‌المللی ارائه می‌کند. علاوه بر این، کنوانسیون جرائم سایبری[۷] که به

---

[۱] - یک قانون فدرال است که ایجاد استانداردهای ملی را برای محافظت از اطلاعات حساس سلامت بیمار از افشای بدون رضایت یا آگاهی بیمار الزامی می‌کند.

[2] The Personal Information Protection and Electronic Documents Act (PIPEDA)
[3] The Children's Online Privacy Protection Act (COPPA)
[4] Virtual private network (VPN)
[5] The Brussels Regulation (Regulation (EU) No 1215/2012
[6] The Federal Courts Jurisdiction and Venue Clarification Act
[7] Convention on Cybercrime: Budapest Convention

کنوانسیون بوداپست معروف است، چارچوبی برای همکاری بین‌المللی در تحقیق و تعقیب جرائم سایبری فراهم می‌کند.

۲-٤ سایر چالش‌های حقوقی و اخلاقی

علاوه بر سه چالش اصلی مذکور، چالش دیگری نیز وجود دارد که باید در هنگام حضور در فضای کسب‌وکار متاورس مدنظر داشت. هرچقدر متاورس پیشرفته‌تر می‌شود، بیشتر به بستری برای جرائم سایبری کسب‌وکار تبدیل می‌شود. این بستر می‌تواند مجرمان را تشویق به ارتکاب جرائمی نظیر رخنه یا دسترسی غیرمجاز به داده‌های سازمانی و تحریف یا تخریب آن‌ها، جرائم علیه محرمانگی، سرقت و جعل داده‌ها، کلاهبرداری و فروش کالاها و خدمات غیرقانونی نماید. به‌علاوه، جهان‌های مجازی می‌توانند بستری برای تبعیض و آزار کاربران باشند و مهم‌تر این که ناشناس بودن و عدم شناسایی دقیق هویت‌ها در متاورس، شناسایی و تعیین مسئولیت اشخاص را دشوار می‌سازد (Forbes, 2022).

۲-۴-۱ هویّت مجازی

هویت دیجیتال[1] در متاورس به بازنمایی هویت یک فرد در محیط‌های مجازی، ازجمله جهان‌های مجازی، جوامع آنلاین و پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی اشاره دارد. با پیشرفته‌تر شدن متاورس، کاربران می‌توانند هویت‌های دیجیتالی متعددی ایجاد و مدیریت کنند که هرکدام دارای ویژگی‌ها و مؤلّفه‌های منحصربه‌فردی هستند. این قابلیت، نگرانی‌های حقوقی و اخلاقی را در مورد ناشناس بودن، مسئولیت و حریم خصوصی ایجاد می‌کند. به‌عنوان‌مثال، ناشناس بودن در متاورس می‌تواند شناسایی و تعیین مسئولیت اشخاص را در قبال اعمال خود دشوار کرده و اجرای قوانین و مقررات را دشوار و چالش‌برانگیز سازد. علاوه بر این، اشخاص ممکن است بتوانند از چندین هویّت دیجیتال استفاده کنند. در نظر گرفتن این مسائل و توسعه راه‌حل‌هایی برای محافظت از حقوق و حریم خصوصی افراد و درعین‌حال ارتقای مسئولیت‌پذیری و امنیت در متاورس، بسیار مهم و حیاتی است.

کنوانسیون بوداپست چارچوبی است که به صدها کارمند از دولت‌های طرف کنوانسیون، اجازه می‌دهد تا تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و روابطی ایجاد کنند که همکاری را در موارد خاص، فراتر از مفاد خاص پیش‌بینی‌شده در این کنوانسیون تسهیل نمایند. این کنوانسیون ۶۸ عضو دارد. علاوه بر این، هر کشوری می‌تواند از کنوانسیون بوداپست به عنوان یک دستورالعمل، چک لیست یا قانون نمونه استفاده کند.

[1] Digital Identity

۲-۴-۲ جرائم سایبری

فضای کار کسب‌وکارها در متاورس به مرزهای جغرافیایی یک کشور محدود نمی‌شود و شرکت‌ها با کارکنان و مشتریان و مخاطبانی از سراسر دنیا سر و کار دارند. در متاورس رسیدگی به جرائم سایبری بین کشورها، به دلیل ماهیت پیچیده تحقیقات فرامرزی و قوانین و مقررات مختلف هر کشور می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. یکی از راه‌های اصلی رسیدگی به جرائم سایبری بین کشورها، همکاری بین‌المللی و کمک‌های حقوقی متقابل است. این امر شامل به اشتراک‌گذاری اطلاعات، شواهد و اطلاعات بین سازمان‌های مجری قانون در کشورهای مختلف است (Freeman & Maloney, 2022).

روش دیگر رسیدگی به جرائم سایبری بین سایر کشورها، استفاده از معاهدات و موافقت‌نامه‌های بین‌المللی است، مانند کنوانسیون جرائم سایبری شورای اروپا که چارچوبی برای همکاری بین‌المللی در تحقیق، تعقیب و استرداد افراد برای جرائم سایبری فراهم می‌کند. علاوه بر این، برخی از نهادها مانند اینترپل (پلیس بین‌الملل) و یوروپل (پلیس اروپا) نقش مهمی در هماهنگی تلاش‌های بین‌المللی برای مبارزه با جرائم سایبری ایفا می‌کنند (Gauttier et al., 2022).

۲-۴-۳ شرایط خدمات

شرکت‌هایی که در حال حاضر دنیای مجازی را اداره می‌کنند، قراردادهایی برای خدمات‌دهی به مشتریان خود تنظیم کرده‌اند تا از آن پیروی کنند. این توافق‌نامه‌ها معمولاً قوانین و مقررات استفاده از دنیای مجازی و همچنین حقوق و مسئولیت‌های شرکت و کاربران را مشخص می‌کند. مثلاً شرایط ارائه خدمات شرکت ماینکرافت، تقلّب، هک، اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی یا مشارکت در نفرت پراکنی و سخنان مشوق عداوت و تنفر را ممنوع می‌کند. شرایط خدمات شرکت روبلاکس، اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی و مشارکت در سخنان مشوق عداوت و تنفر، آزار سایبری یا اشتراک‌گذاری محتوای نامناسب را ممنوع می‌کند. در مورد شرکت ورلد آو وارکرافت هم شرایط خدمات، تقلب، هک و به اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی را ممنوع می‌سازد، بعلاوه کاربران نباید درگیر سخنان نفرت‌انگیز یا آزار و اذیت سایر کاربران شوند. به‌طورکلی، این قراردادهای شرایط خدمات برای اطمینان از ایمن و لذت‌بخش بودن دنیای مجازی برای همه کاربران و حمایت از حقوق شرکت و سایر کاربران است. به‌طور مشابه، شرایط خدمات شرکت سکند لایف، انواع خاصی از رفتارها مانند آزار و اذیت، سخنان مشوق نفرت و به اشتراک‌گذاری اطلاعات شخصی را ممنوع و حقوق و مسئولیت‌های کاربران را در مورد دارایی‌های مجازی در دنیای مجازی مشخص می‌کند. طبق این شرایط و مقررات، خود کاربران مالکیت حقوق معنوی را در هر

محتوایی که ایجاد می‌کنند و در پلتفرم سکند لایف آپلود می‌کنند خواهند داشت. هم‌زمان، با آپلود محتوا در این پلتفرم، کاربران به شرکت پشتیبان سکند لایف یک مجوز دائمی، جهانی، غیر انحصاری و اختیار استفاده با پرداخت کامل[1]، توزیع، تکثیر، اصلاح، انطباق، انتشار و ترجمه، اجرا و نمایش عمومی اعطاء می‌کنند. علاوه بر این، این قرارداد شرایط خدمات مشخص می‌کند که کاربران حق فروش یا انتقال دارایی‌های مجازی خارج از پلتفرم سکند لایف را ندارند. شرکت لیندن لب که مالک و پشتیبان سکندلایف است، این حق را برای خود محفوظ می‌دارد که هرگونه دارایی مجازی منتقل شده به خارج از پلتفرم را حذف کرده یا مسترد نماید. کاربران باید قبل از آپلود هر محتوا یا درگیر شدن یا متعهد شدن در قبال دارایی‌های مجازی، شرایط خدمات خاص هر پلتفرم یا دنیای مجازی را بخوانند و درک کنند (Gauttier et al., 2022).

مشاهده می‌شود که شرکت‌های فعال در زمینه واقعیت مجازی[2] از روش‌های مختلفی برای اجرای قراردادهای خدمات خود استفاده می‌کنند تا از این طریق اطمینان حاصل کنند که تجربه‌ای امن و لذت‌بخش و اخلاق مدارانه در دنیای مجازی برای مشتریان و کاربران ایجاد خواهد شد. یکی از روش‌های مواجهه با مشکلات تولید محتوای گسترده از سوی کاربران، گزارش‌دهی کاربر[3] است، که در آن کاربران می‌توانند سایر کاربرانی را که شرایط خدمات را نقض کرده‌اند را معرفی نمایند. متعاقب آن، شرکت گزارش را بررسی می‌کند و اقدامات مناسب مانند هشدار یا اخطار یا ممنوعیت کاربر متخلف را اعمال خواهند کرد. برخی از شرکت‌های واقعیت مجازی از سیستم‌های خودکار برای شناسایی و علامت‌گذاری نقض احتمالی شرایط خدمات استفاده می‌کنند. سایر شرکت‌ها، تیم‌های ناظر دارند که دنیای مجازی را ازنظر تخلفات رصد نموده و در صورت لزوم، اقدام مناسب به عمل خواهند آورد. برخی از شرکت‌های واقعیت مجازی نیز از نرم‌افزارهای شخص ثالث[4] مانند برنامه‌های ضد تقلب برای شناسایی و جلوگیری از تقلب یا هک در دنیای مجازی استفاده می‌کنند در موارد وخیم، شرکت‌های واقعیت مجازی ممکن است علیه کاربرانی که شرایط خدمات را نقض می‌کنند، دست به اقدامات قانونی نظیر طرح دعوی حقوقی

---

[1]- مجوز استفاده با پرداخت کامل به این معنی است که دارنده مجوز پس از پرداخت یکباره، حقوق مربوط به استفاده را همان طور که در قرارداد مجوز ذکر شده است، به دست می‌آورد.

[2] Virtual reality (VR)

[3] User reporting

[4]- نرم افزارهای شخص ثالث(third-party software) برنامه‌های رایانه‌ای که برای هدفی خاص توسط شرکتی غیر از شرکتی که برنامه‌های موجود را بر روی یک سیستم خاص تهیه یا توسعه داده است، تهیه می‌شوند.

بزنند. در مجموع هر شرکت پیشرویی، روش خاص و مراتب متفاوتی برای اجرا و الزام به رعایت شرایط خدمات دارد که می‌تواند به‌عنوان الگو از سوی شرکت‌های بعدی که وارد این حوزه می‌شوند، مورد استفاده قرار گیرد.

پیشینه نظری

(Roshan et al., 2023) در پژوهشی به بررسی پیشایندها و پیامدهای هوشمندی فروش لوازم و تجهیزات ورزشی در متاورس پرداختند. هدف، ارتقای هوشمندی فروش از طریق انجام عملیات فروش در بستر بلاک چین، با استفاده از قراردادهای هوشمند و عامل‌های هوشمند هوش مصنوعی و با نظارت مستقیم تمام اعضای شبکه است. جامعه آماری در روش داده بنیاد، خبرگان رشته‌های مدیریت بازرگانی، مدیریت اطلاعات و کامپیوتر بودند. حجم نمونه این جامعه با اشباع نظری ۱۳ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی به‌صورت ترکیبی مشخص شد. نتایج بدست آمده به شناسایی ۱۰۹ کدگذاری باز، ۳۳ کد محوری و ۶ کد گذاری گزینشی منجر شد که ۱۲ پیشایند شامل ریسک درک شده، انگیزه لذت جویانه، تعاملات جذاب، کاتالوگ سه بعدی واقعیت افزوده، محتوای دیجیتال واقعیت افزوده، تبلیغات دیجیتال واقعیت افزوده، اپلیکیشن‌های واقعیت افزوده، لید جنریشن واقعیت افزوده، برندینگ واقعیت مجازی، ریبرندینگ واقعیت مجازی، توکن‌های غیرقابل‌معاوضه و قرارداد هوشمند فروش و ۷ پیامد شامل بهبود متریک‌های دیجیتال مارکتینگ، محصولات دیجیتال، ارتقای شبکه اجتماعی، فرصت کارآفرینی مجازی، توسعه کسب‌وکار، پلتفرم محصول و بهبود تجاری‌سازی را در برگرفت.

(Salimi & Lotfi, 2022) پژوهشی با عنوان بررسی نقش و تأثیرات بلاک‌چین برای استقرار و توسعه برنامه‌ها و خدمات در متاورس انجام دادند. پژوهش به روش تحلیلی انجام شد. بلاک‌چین به دلیل ویژگی‌های متمایز عدم تمرکز، تغییرناپذیری و شفافیت، راه‌حل امیدوارکننده‌ای است. ابتدا مقدماتی را در مورد بلاک‌چین و متاورس ارائه و سپس انگیزه‌های استفاده از بلاک‌چین برای متاورس بررسی شده است. در مرحله بعد، به‌طور گسترده در مورد روش‌های مبتنی بر بلاک‌چین برای متاورس از دیدگاه‌های فنی، مانند اکتساب داده، ذخیره‌سازی داده‌ها، اشتراک‌گذاری داده‌ها، قابلیت همکاری داده‌ها، و حفظ حریم خصوصی داده‌ها بحث شده است. تأثیر بلاک‌چین بر فناوری‌های فعال‌کننده کلیدی در متاورس، ازجمله اینترنت اشیا، دوقلوهای دیجیتال، برنامه‌های کاربردی چندحسی و همه‌جانبه، هوش مصنوعی و کلان داده‌ها بررسی گشته است.

(Akefi Ghaziani et al., 2022) پژوهشی با عنوان متاورس و چالش‌های حقوقی در حوزهٔ حقوق اموال انجام دادند. این پژوهش در پی آن بود که ضمن بازگشایی بابی در نظر حقوقدانان به پرسش اصلی بپردازد که اشیای موجود در متاورس تملک پذیرند یا خیر. پژوهش مذکور که با روش تحلیلی انجام شد نشان داد که اشیای مجازی، با این فرض که مالیت عرفیه دارند، قابلیت تملیک و تملک را دارند.

(Moradi Berelian, 2022) پژوهشی با عنوان درآمدی بر پیامدها و چالش‌های حقوقی متاورس انجام داد. این پژوهش به روش تحلیلی و مروری انجام شده است. وی معتقد است دنیای متاورس با ابزارهایی چون چشم افزارهای واقعیت مجازی، کاربران را از تنگناهای زمان و مکان در دنیای واقعی رهانیده و آن‌ها را وارد فراجهان می‌کند؛ شناخت موشکافانه چالش‌ها و پیامدهای مربوط می‌تواند جهت سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری دولت ضروری باشد. برجسته‌ترین مسائل حقوقی متاورس را باید در حوزه نسبت میان ادعاهای مالکیتی کاربرانِ تولیدکنندهٔ محتوا و ارائه‌دهندگان خدمات پلتفرم، حفظ حریم خصوصی، مسئولیت نگهداری و پردازش داده‌ها و تعیین قانون حاکم بر آن و امکان پیش‌بینی شخصیت حقوقی و مسئولیت برای آواتارها دانست.

دیگر پژوهشگران (Cho et al., 2023) پژوهشی با عنوان متاورس چیست؟ چالش‌ها و فرصت‌ها و تعاریف و جهت‌های آتی در دنیای کسب‌وکار در کتابی با عنوان واقعیت افزوده و متاورس انجام و یک فصل از این کتاب را به مرور مفاهیم متاورس در دنیای مدیریت اختصاص دادند. این پژوهشگران معتقدند ادبیات موجود در حوزه متاورس در کسب‌وکارها بسیار پراکنده و ناکافی است و اجماعی هم روی مفاهیم و چالش‌ها وجود ندارد. برونی و همکاران (۲۰۲۳) نیز پژوهشی با عنوان تعریف متاورس و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های آن در دنیای کسب‌وکار انجام دادند. این پژوهش با روش مرور نظام مند انجام شده و سعی می‌کند تصویری از عملکرد آتی کسب‌وکارها در فضای مجازی ارائه کند.

(Yawised et al., 2022) به بررسی شیوه‌های بازاریابی در فضای متاورس پرداختند. این پژوهش با بررسی مفصل آمادگی کسب‌وکارهای بخش خصوصی، به تبیین قابلیت‌های لازم برای ورود به دنیای متاورس اختصاص دارد. با بررسی ۵۰ مقاله علمی این مقاله یک چارچوب نظری را پیشنهاد می‌دهد که در آن، تکنولوژی‌های دیجیتال، قابلیت‌های دیجیتال و قابلیت‌های پویا به‌عنوان متغیرهای مستقل، بر دو متغیر واسط تحول کسب‌وکار و کاربرد متاورس در کسب‌وکارها اثر دارد و مجموعه این متغیرها بر عملکرد کسب‌وکار به‌عنوان متغیر وابسته اثر دارند.

محقق دیگر (Rathore, 2018) در پژوهشی با عنوان بازاریابی متاورسی: چالش‌ها، فرصت‌ها و رویکردهای استراتژیک، با اتخاذ یک رویکرد تحلیلی، چالش‌های متاورس در دنیای کسب‌وکار را به شرح زیر معرفی می‌کند: چالش‌های مربوط به حریم خصوصی، موانع انطباق تکنولوژی، مدیریت محتوا و مالکیت معنوی محتوای تولید شده، چالش‌های تکنیکی پیاده سازی فناوری و بالاخره شناسایی و تعامل با مخاطبان.

همان‌طور که مشاهده می‌شود مطالعات انجام شده در حوزه چالش‌های متاورس یا بر عدم‌کفایت بررسی جامع آن‌ها تأکید کرده‌اند یا اکثریت قریب به‌اتفاق آن‌ها به شیوه کتابخانه‌ای و مروری انجام‌شده‌اند. کمبود این پژوهش‌ها در میان مقالات فارسی مشهودتر است؛ اما پژوهش حاضر برای اولین بار چالش‌های حقوقی متاورس در کسب‌وکارها را با مرور مطالعات پیشین و با استفاده از نظرات متخصصان این حوزه شناسایی و رتبه‌بندی کرده است که از این نظر واجد ارزش و نوآوری است.

روش‌شناسی

این پژوهش ازنظر هدف، تحقیقی کاربردی است. ازنظر جمع‌آوری مواد و داده‌ها نیز تحقیقی توصیفی و تحلیلی محسوب می‌شود (Sarmad et al., 2022). جامعه آماری، استادان دانشگاه صاحب‌نظر استان خراسان رضوی هستند که آشنایی کافی با فضای متاورس و مباحث حقوق تجارت دارند و از تعداد دقیق آنان در زمان جمع‌آوری داده‌ها (تابستان ۱۴۰۲) آماری در دسترس نبود. نمونه‌گیری به روش قضاوتی یا هدفمند انجام شد. به‌این‌ترتیب که با حضور در گروه‌های اساتید مدیریت و حقوق خراسان رضوی، از استادان دارای اطلاعات و شناخت کافی در حوزه حقوق کسب‌وکارها، قراردادها و اداره متاورس هستند و مایل به حضور در پانل دلفی نیز می‌باشند، خواسته شد که در یک کار تحقیقاتی مربوط به چالش‌های حقوقی کسب‌وکارها در فضای متاورس مشارکت کنند. تعداد ۱۵ نفر از استادان اعلام آمادگی کردند و تا آخرین مرحله دلفی با تحقیق همراه بودند. ویژگی‌های اساتید شرکت‌کننده در جدول شماره ۱ ذکر شده است.

جدول (۱): مشخصات پاسخ‌دهندگان

سن	جنسیت	تحصیلات	سابقه کار	حوزه تخصص یا علاقه‌مندی
۳ نفر ۲۰ تا ۳۰ سال	۴ زن	۳ کارشناسی ارشد	۴ نفر زیر ۱۰ سال	۳ نفر حقوق مالکیت فکری
۶ نفر ۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱ مرد	۲ دانشجوی دکترا	۷ نفر ۱۰ تا ۲۰ سال	۵ نفر حقوق تجارت
۵ نفر ۴۰ تا ۵۰ سال		۱۰ دکترا	۴ نفر ۲۰ تا ۳۰ سال	۴ نفر حقوق قراردادها
۱ نفر ۵۰ تا ۶۰ سال				۳ مدیریت فناوری اطلاعات

داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌هایی که به‌صورت آنلاین بین پاسخ‌دهندگان توزیع شد، جمع‌آوری گردید. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در نرم‌افزار اس پی اس اس انجام شد. تحقیق به روش دلفی و در ۳ مرحله اصلی انجام گردید. روش دلفی فرآیندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. روش دلفی برای مطالعات آینده‌پژوهی و شناسایی ابعاد و شاخص‌های ناشناخته یک وضعیت کاربرد دارد و تجزیه‌وتحلیل روش دلفی در نرم‌افزار مذکور قابل انجام است (Habibi & Sarabadani, 2022).

نتایج

همان‌طور که در بخش روش تحقیق ذکر شد، تحقیق برای احصای چالش‌ها از روش دلفی استفاده گردید. برای این منظور در مرحله اول با استفاده از ادبیات نظری از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که ایده‌های خود را درباره شاخص‌های اصلی ارائه کنند. به این ترتیب ۶ شاخص یا چالش اصلی و ۱۳ مؤلّفه (زیرمجموعه‌های چالش‌های اصلی) به شرح زیر از پرسشنامه‌های رسیده از صاحب‌نظران استخراج شد.

جدول (۲): شاخص‌ها و مؤلّفه‌های بدست آمده در دور اول دلفی

شاخص	مؤلّفه	تعداد نفراتی که به این مؤلّفه اشاره کرده‌اند
مالکیت معنوی	کپی‌رایت	۱۲
	ترید مارک	۱۰
	پتنت	۹
حریم خصوصی	اطلاعات شخصی	۱۱
	مالکیت دارایی‌ها	۵
	ارتباطات شخصی	۷
صلاحیت قضایی	نوع محکمه	۹
	کشور دارای صلاحیت	۴
جرائم سایبری	جرائم علیه اشخاص	۵
	جرائم علیه اموال	۷
	جرائم علیه امنیت	۵
هویت مجازی	-	۲
شرایط خدمات	-	۶

در مرحله دوم از مشارکت‌کنندگان خواسته شد مؤلّفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده در مرحله اول را بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت امتیاز دهی کنند. نتیجه دور دوم در جدول شماره ۳ گزارش شده است. در جدول ۳ مشاهده می‌شود که ضریب کندال مساوی ۰/۶۵۱ نشان‌دهنده اجماع متوسط صاحب‌نظران است. برای دستیابی به اجماع بیشتر و تعیین شاخص‌های اصلی، نیاز بود تا در مرحله سوم نیز از صاحب‌نظران بررسی به عمل آید.

جدول (۳): شاخص‌ها و مؤلّفه‌های بدست آمده در دور دوم دلفی

ضریب کندال	میانگین	انحراف معیار	مؤلّفه	شاخص
۰/۶۵۱ ضریب معنی‌داری ۰/۰۱	۴/۴۶	۱/۵۴	کپی‌رایت	مالکیت معنوی
	۳/۵۳	۰/۰۵	ترید مارک	
	۳/۹۸	۰/۳۹	پتنت	
	۴/۴۰	۰/۵۸	اطلاعات شخصی	حریم خصوصی
	۳/۶۱	۱/۵۹	حریم دارایی‌ها	
	۳/۴۳	۱/۴۲	ارتباطات شخصی	
	۳/۸۲	۰/۶۸	نوع محکمه	صلاحیت قضایی
	۲/۹۶	۱/۷۳	کشور دارای صلاحیت	
	۳/۵۷	۰/۶۳	جرائم علیه اشخاص	جرائم سایبری
	۲/۴۹	۰/۹۴	جرائم علیه اموال	
	۳/۷۳	۰/۷۸	جرائم علیه امنیت	
	۳/۴۱	۱/۱۳	-	هویت مجازی
	۲/۸۳	۰/۴۸	-	شرایط خدمات

در مرحله سوم با در اختیار قرار دادن نتایج بدست آمده در مرحله قبل به صاحب‌نظران، از آنان خواسته شد با در نظر گرفتن نتایج دور دوم، شاخص‌های اصلی را مجدداً بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت امتیاز دهی کنند تا مشخص شود که کدام چالش بالاترین امتیاز را کسب می‌کند. در این مرحله انحراف معیار شاخص‌ها کاهش یافت و ضریب کندال مقدار ۰/۷۶۳ محاسبه شد که نشان می‌دهد اعضای پانل دلفی به توافق نسبی رسیده‌اند. ضریب هماهنگی کندال یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. مقدار ضریب کندال بین ۰/۷ تا ۰/۹ نشانه اتفاق‌نظر خوب تلقی می‌شود.

جدول (٤): نتایج دور سوم شامل امتیاز شاخص‌های اصلی

ضریب کندال	رتبه نهایی	میانگین	انحراف معیار	شاخص
۰/۷۶۳	۱	۴/۴۸	۰/۲۱	مالکیت معنوی
	۲	۴/۳۷	۰/۳۵	حریم خصوصی
معنی‌داری ۰/۰۰	۳	۴/۲۰	۰/۵۶	صلاحیت قضایی
	۴	۳/۹۱	۰/۰۸	جرائم سایبری
	۶	۳/۷۳	۰/۶۲	هویت مجازی
	۵	۳/۵۷	۰/۱۹	شرایط خدمات

بحث و نتیجه

پژوهش حاضر به بررسی چالش‌های اصلی حقوقی کسب‌وکارها در دنیای متاورس می‌پردازد. برای این منظور ابتدا چالش‌های اصلی و مؤلّفه‌های آنان با استفاده از نظرات صاحب‌نظران شناسایی و سپس چالش‌های اصلی با میانگین‌گیری از نظرات متخصصان مشخص شد. استفاده از روش دلفی برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های مسائل ناشناخته و آینده‌پژوهی مسبوق به سابقه است. محققان دیگر (Cho et al., 2023; Bernie et al., 2023) اذعان دارند که ابعاد و چالش‌های متاورس همچنان ناشناخته و مبهم است. (Roshan et al., 2023) معتقدند که متاورس بر کسب‌وکارها اثرات بنیادین دارد که بهبود تجاری‌سازی و توسعه کسب‌وکارها و ارتقای برند از آن جمله هستند.

مهم‌ترین چالش کسب‌وکارها در متاورس، حقوق مالکیت معنوی شناسایی شد. دارایی‌هایی هرروزه در متاورس ایجاد می‌شوند که بسیاری از آن‌ها توسط کاربران این پلتفرم‌ها خلق شده‌اند. این دارایی‌ها گاهی نسبت به دارایی‌های دنیای فیزیکی بسیار ارزشمندتر هستند؛ اما مالک اصلی این دارایی‌ها چه کسی خواهد بود؟ آیا پلتفرم‌ها حق بهره‌برداری از این دارایی‌ها را دارند یا کاربری که دارایی را ایجاد کرده مالک آن است؟ کاربر در چه شرایطی حق استفاده از منافع دارایی را به مالک پلتفرم اعطا خواهد کرد؟. در پژوهش‌های پیشین نیز چالش‌های مشابهی برای حقوق کسب‌وکارها در فضای متاورس شناخته شد (Kalyvaki, 2023). (Akefi Ghaziani et al., 2022) با طرف‌داری از تملک پذیری اشیای مجازی بر اساس نظریه‌های مالکیت مختلف، معتقدند که اشیای مجازی، با این فرض که مالکیت عرفیه دارند، قابلیت تملیک و تملک را دارند. (Moradi Berelian, 2022) مالکیت محتوای تولید شده در متاورس را جزو چالش‌های متاورس می‌داند. (Salimi& Lotfi, 2022) و (Rathore, 2018) نیز به معضل مالکیت محتواها و دارایی‌های ایجاد شده در متاورس اشاره دارند. دومین چالش، حریم خصوصی کاربران شناسایی شد.

ازآنجاکه داده‌های کاربران و مشتریان در فضای عمومی متاورس منتشر می‌شود، می‌بایست بین داده‌هایی که کاربر آگاهانه نشر می‌دهد و داده‌هایی که به‌طور ناخواسته از سوی پلتفرم یا سایر کاربران منتشر می‌گردد، تفکیک قائل شد و سیاست‌هایی برای حفظ حریم خصوصی کاربران تنظیم گردد. این یافته با تحقیقات (Rathore, 2018; Salimi & Lotfi, 2022) هم‌راستا است. سومین چالش، صلاحیت قضایی و حقوقی اختلافات و اعمال قوانین است. با توجه به ماهیت جهانی متاورس، این که برای اعمال قوانین از حقوق کدام کشور استفاده شود معضلی است که باید راجع به آن تمهیداتی اندیشیده شود. محققانی چون (Moradi Berelian, 2022) و (Cho et al., 2023) به این مسئله اشاره کرده‌اند. چالش چهارم شناسایی شده، تعیین شرایط خدمات‌دهی از سوی شرکت‌ها و ارائه‌دهندگان پلتفرم به کاربران است. هر رابطه‌ای منوط به قبول شروطی از سوی دو طرف است که به‌عنوان قرارداد شناخته می‌شود. این قراردادها می‌توانند رسمی یا عرفی باشند. تعیین شرایط ارائه خدمات‌دهی به کاربران، به‌مثابه نوعی قرارداد است که به هر دو طرف کاربران و اداره‌کنندگان، شرایط حضور و استفاده از پلتفرم را گوشزد می‌کند. آخرین موضوع موردتوجه، هویت مجازی کاربران است. این هویت‌ها که با عنوان آواتار شناخته می‌شوند، می‌توانند در دنیای متاورس زندگی کنند، مالک شوند و خرید کنند، گردش کنند، با سایر هویت‌های مجازی تعامل داشته باشند، و حتی مرتکب جرم شوند. این کاربران و مشتریان مجازی می‌بایست مسئولیت اقدامات خود را بپذیرند و از طریق قوانینی رابطه آنان را تنظیم کرد. (Rathore, 2018) معتقدند که شناسایی و تعامل با مخاطبان متاورسی از چالش‌های این فضا محسوب می‌شود. (Moradi Berelian, 2022) نیز به چالش تولید و مسئولیت و مدیریت داده‌ها در فضای متاورس اشاره می‌کند.

در دنیای کسب‌وکار با مشاهده پیشرفت‌های متاورس و دنیاهای موازی، باید قوانین بین‌المللی مشخص‌تری در مورد حقوق ذینفعان مختلف وجود داشته باشد، زیرا این دنیا، مفهوم و فناوری نسبتاً جدیدی است که بشر تاکنون تجربه‌ای راجع به آن نداشته است. بااین‌حال، برخی از قوانین و مقررات کنونی در فضای کسب‌وکار مانند قوانین مربوط به مالکیت معنوی، قانون حریم خصوصی داده‌ها و رفتار آنلاین، ممکن است برای فعالیت‌ها در پهنه متاورس نیز اعمال شود. برخی از کشورها، مانند ایالات‌متحده، قوانینی برای حمایت از حقوق مالکیت معنوی اشخاص و سازمان‌ها در دنیای مجازی و محیط‌های آنلاین دارند. به‌عنوان‌مثال، «قانون کپی‌رایت هزاره دیجیتال» در ایالات‌متحده به دارندگان حق چاپ و نشر اجازه می‌دهد تا علیه کسانی که حقوق آن‌ها را در دنیای دیجیتال نقض می‌کنند، دست به اقدامات قانونی بزنند (Stobbs, 2006). (Mohamad Bagheri & Seyed Bagher, 2022) معتقدند که صنعت مد ازنظر حقوقی با نقض

حقوق مالکیت فکری تولیدکنندگان اصلی مواجه است و ورود این صنعت به دنیای متاورس باعث وخیم‌تر شدن نقض این حقوق هم هستیم. لذا ابزارهای قانونی کارآمد برای مواجهه با این تخلفات شرکت‌های تولیدی نقش کننده حقوق مالکیت فکری در متاورس موردنیاز است.

«مقررات عمومی حفاظت از داده‌های اتحادیه اروپا[1]» برای پردازش داده‌های شخصی در دنیای مجازی و محیط‌های آنلاین اعمال می‌شود. درعین‌حال، «دستورالعمل تجارت الکترونیک اتحادیه اروپا[2]» قواعد و مقررات راجع به مسئولیت محتوای غیرقانونی در دنیای آنلاین را تنظیم می‌کند. علاوه بر این، در فرانسه، «کمیسیون ملی فناوری اطلاعات و آزادی‌ها[3]» رهنمودهایی در مورد دنیای مجازی و محیط‌های آنلاین صادر کرده است که شامل یک سری توصیه‌هایی برای حفاظت از داده‌ها و رضایت کاربران است. در کشور چین نیز، «اداره فضای سایبری چین[4]» مقرراتی را برای دنیای مجازی، ازجمله الزامات دریافت مجوز، سانسور محتوا و نظارت بر فعالیت‌های کاربران، صادر کرده است (Gauttier et al., 2022). در همین راستا (Darabpoor, 2022) بیان می‌کند که نیازمند تعریف جدیدی از اشخاص هستیم تا بتوانیم به نیازها و الزامات دنیای متاورس پاسخ دهیم.

متاورس یا دنیای مجازی و محیط‌های آنلاین، در حوزه کسب‌وکار با چند چالش قانونی مواجه است که باید برای اطمینان از تجربه‌ای امن و لذت‌بخش برای همه کاربران، این مسائل به‌درستی شناسایی و حل‌وفصل شود. پیشنهاد اول، ایجاد قوانین و مقررات جدید متناسب با ویژگی‌های منحصربه‌فرد متاورس، مانند قوانین مالکیت دارایی مجازی در متاورس، حقوق مالکیت معنوی متاورس و حریم خصوصی کاربر در متاورس است. متأسفانه هم اکنون قوانین حاکم بر کسب‌وکارها در فضای دیجیتال در ایران نیز ضعیف است و قانون‌گذاران به حوزه متاورس هم اصلاً ورود پیدا نکرده‌اند که پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از متخصصان مجلس و دولت قوانین تنظیم‌کننده مناسب و کافی برای فعالیت تجاری شرکت‌ها و افراد در فضای مجازی تصویب کنند. پیشنهاد دوم، ایجاد یک چارچوب قضایی و حل اختلاف روشن است تا اطمینان حاصل شود اختلافات حقوقی که در حوزه کسب‌وکار در متاورس رخ می‌دهند، می‌توانند به‌طور مؤثر رسیدگی شوند. پیشنهاد سوم، همکاری سازمان‌ها و ذینفعان مختلف کسب‌وکار در توسعه

---

[1] The EU's General Data Protection Regulation (GDPR)
[2] The EU's e-Commerce Directive
[3] Commission Nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)
[4] The Cyberspace Administration of China (CAC)

استانداردها و بهترین شیوه‌های انجام کار برای متاورس است، که موجب می‌شود ثبات و انصاف در محیط‌های مجازی مختلف ترویج یابد و اعتمادسازی شود. چهارم، پیشنهاد می‌شود آموزش و آگاه‌سازی در کمک به کاربران و ذینفعان به‌منظور درک حقوق و مسئولیت‌های خود در این محیط جدید به‌طور جد پیگیری شود. پیشنهاد پنجم، تشکیل یک ساختار حاکمیتی برای متاورس است که در آن جامعه، دولت و نهادهای خصوصی گرد هم می‌آیند و با کمک کارشناسان حقوقی و متخصصان حوزه فناوری، چارچوبی خود انتظام ایجاد می‌کنند.

مطالعات حوزه متاورس و چالش‌های حوزه کسب‌وکار در این دنیای جدید، هنوز در دوران ابتدایی خود هستند؛ بنابراین زمینه‌های مطالعاتی متعددی برای محققان آتی وجود دارد. نتیجه تحقیق اخیر نشان می‌دهد که تحقیقات متاورس در حوزه کسب‌وکار از سال ۲۰۲۲ جهش ۸ برابری داشته است (Firmansya & Umar, 2023). این مقاله بر چالش‌های حقوقی متاورس در فضای کسب‌وکار متمرکز بود اما بخش‌های مختلف حوزه کسب‌وکار در متاورس می‌تواند دستمایه تحقیقات آتی قرار گیرد. برای مثال، شیوه‌های انجام کارها و اداره سازمان‌ها در متاورس موضوعی است که می‌تواند توسط محققان بعدی موردمطالعه قرار گیرد (اثر متاورس بر ساختارهای سازمانی). متاورس همچنین در حوزه رفتار سازمانی، مشاغل کارکنان در سازمان‌ها و وضعیت زندگی کاری و سلامت جسمی و روانی آنان را تحت تأثیر خود قرار خواهد داد که مطالعات بعدی می‌توانند بر این حوزه تمرکز کنند. شیوه‌های بازاریابی و ارتباط با مشتریان ازجمله بخش‌هایی است که احتمالاً بیش از سایر بخش‌ها در فضای متاورس با تغییرات مواجه خواهد شد که تحقیقات آتی می‌توانند به این حوزه‌ها بپردازند. همچنین تحقیق اخیر (Firmansyah & Umar,, 2022) نشان داد که بیشتر مطالعات حوزه کسب‌وکارها در متاورس، به دلیل نو بودن مفاهیم، از روش‌های مفهومی و کیفی استفاده می‌کنند که پژوهش‌های آتی می‌توانند جهت شناسایی و اعتبار سنجی شاخص‌ها از روش‌های آمیخته بهره ببرند.

این پژوهش همانند سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست، چالش‌های قانونی و راه‌حل‌های بالقوه برای متاورس در حوزه کسب‌وکار هنوز در دست توسعه هستند و با پیشرفت فناوری و کاربردهای آن، دائماً در حال تغییر هستند که خواننده می‌بایست در هنگام مطالعه این محدودیت را مدنظر داشته باشد. دوم، این پژوهش نوعی تحقیق میان‌رشته‌ای محسوب می‌شود. متأسفانه عدم آشنایی کافی اساتید و صاحب‌نظران حوزه حقوق با مباحث متاورس و عدم تسلط اساتید مدیریت و فناوری اطلاعات با زیربناهای حقوقی سبب شد که تعداد مشارکت‌کنندگان این پژوهش اندک باشد. سوم، قوانین مربوط به فعالیت

شرکت‌ها و کسب‌وکارها در فضای مجازی خصوصاً در ایران بسیار ضعیف و ناکافی است و درباره فضای متاورس، به‌طور کامل ساکت است. این امر موجب شده است که برای یافتن مصادیق چالش‌ها مجبور به استناد به قوانین خارجی و بین‌المللی باشیم که جزو محدودیت‌های این پژوهش است.

References

Akefi Ghaziani, M.; Milani, S. M., & Akefi Ghaziani, V. (2022). Metaverse and legal challenges in property law. *Modern Technologies Law*, *3*(6), 143-153. (in Persian)

Almarzouqi, A.; Aburayya, A.; & Salloum, S. (2022). Prediction of user's Intention to use Metaverse system in medical education: a hybrid SEM-ML learning approach, *IEEE Access*, 10, 43421- 43434.

Bazargan, A.; Hijazi, E.; & Sarmad, V. (2023). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran: Agah publishing. (in Persian)

Belk, R.; Humayun, M., & Brouard, M. (2022). Money, possessions, and ownership in the Metaverse: NFTs, crypto currencies, web3 and wild markets, *Journal of Business Research*, *153*(1), 198–205.

Bruni, R.; Piccarozzib, M., & Cabonic, F. (2023). Defining the Metaverse with challenges and opportunities in the business environment, *Journal of Marketing Theory and Practice*. /doi.org/10.1080/10696679.2023.2273555.

Cho, J.; Dieck, M., & Jung, J. (2023). What is the Metaverse? challenges, opportunities, definition, and future research directions, Springer Proceedings in Business and Economics, in: Timothy Jung & M. Claudia tom Dieck & Sandra Maria Correia Loureiro (ed.), *Extended Reality and Metaverse*, 3-26.

Cornelius, K. (2011). Responsibility under criminal law in virtual worlds, *Virtual Worlds and Criminality*, pp. 95–119. Availabale online at: https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/8654900/9783642208225_excerpt_001.pdf.

Darabpour, M. (2023). Metaverse; nature and legal challenges (Governance, Persons and Property). *Modern Technologies Law*. *4*(7), 65-81. (in Persian)

Dougherty, C., & Linden, B. (2007). Virtual property rights litigation. *E-Commerce Law & Policy*, *9*(7), Available online at https://ssrn.com/abstract=1092284

Firmansyah, E.; & Umar, U. (2023). Metaverse in business research: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, *10*(2), doi.org/10.1080/23311975.2023.2222499.

Freeman, G., & Maloney, D. (2021). Body, Avatar, and Me: The presentation and perception of self in social virtual reality, *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. *4*(3), 1–27.

Gauttier, S.; Simouri, W., & Milliat, A. (2022). When to enter the metaverse: business leaders offer perspectives. *Journal of Business Strategy*. ahead-of-print. doi.org/10.1108/JBS-08-2022-0149.

Gervassis, N. (2004). From laws for cyberspace to cyber laws (literally), *Integration of Legal Norms into Internet Protocols and Law for Closed Digital Management Communities*, SCRIPT-ed, *1*(2), 259–271.

Greenberg, A. (2020). Protecting virtual things: patentability of artificial intelligence technology for the internet of things, IDEA Law Review of Franklin Pierce Cent. *Intellectual. Property*. *60*(2), 328- 351.

Habibi, A., & Sarabadani, M. (2023). *SPSS practical training*. Tehran: Narvan. (in Persian)

Kalyvaki, M. (2023). Navigating the Metaverse Business and Legal Challenges: Intellectual Property, Privacy, and Jurisdiction. *Journal of Metaverse*, *3*(1), 87-92.

Kasiyanto, S. & Kilinc, M. (2022). Legal conundrums of the Metaverse, *Journal of Central Banking Law Institutions*, *1*(2), 299–322.

kour, I. A.; Al-Maroof, R. S.; Alfaisal, R., & Salloum, S. (2022). A conceptual framework for determining metaverse adoption in higher institutions of gulf area: An empirical study using hybrid SEM-ANN approach. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, *3*, available online at: http://dx.doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100052

Lee, H. K.; Park, S., & Lee, Y. (2022). A proposal of virtual museum metaverse content for the MZ generation. *Digital Creativity*, *33*(2), 79–95.

Lehdonvirta, V. (2005). Real-money trade of virtual assets: ten different user perceptions, *Proceedings of Digital Arts and Culture*, IT University of Copenhagen, Denmark, *1*(3), 52-58.

Mohammad Bagheri, Z., & Seyed Bagheri, S. J. (2022). Fast fashion in the material world and metaverse. *Legal Studies of Virtual Space*, *1*(4), 64-76. (in Persian)

Moradiberelian, M. (2022). An Introduction to the implications and legal challenges of Metaverse. *Legal Research Quarterly*, *25*(1). 363-392. (in Persian)

Noveck, B. (2005). Trademark law and the social construction of trust: creating the legal framework for on-line identity, *Washington University Law Quarterly*, *83*(6), 1733-1748.

Rathore, B. (2018). Metaverse marketing: novel challenges, opportunities, and strategic approaches. *Eduzone*: *International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, *7*(2), 72-82.

Roshan Chesli, Sh.; Mousavi, S. A.; heidarzadeh hanzaei, K., & abdolvand, M. A. (2023). Examining the antecedents and consequences of the intelligence of the sale of appliances and equipment sports in the Metaverse. *Sciences and Techniques of Information Management*. Available on line at: doi: 10.22091/stim.2023.9386.1949. (in Persian)

Salimi, M., & Lotfi Bidhendi, B. (2023). Investigating the role and effects of the Blockchain for the establishment and development of applications and

services in Metaverse. *Science and Technology Policy Letters*, *13*(3), 1-10. (in Persian)

Sheldon, D. (2007). Claiming ownership, but getting owned: Contractual limitations on asserting property interests in virtual goods, *UCLA Law Review*, *54*(3), 751–787.

Siegel, D., & Wright, M. (2007). Intellectual property: The assessment, *Oxford Review of Economic Policy*, *23*(4), 529–540.

Stephenson, N. (1992) Snow crash, *Futures*, *26*(7), 798–800 .

Stobbs, G. (2006). The Digital millennium copyright act, in *Multimedia Security Technologies for Digital Rights Management*, Elsevier publications, London.

Yawised, K.; Apasrawirote, D., & Boonparn, Ch. (2022). From traditional business shifted towards transformation: The emerging business opportunities and challenges in 'Metaverse' era. *International and National Conference on Business Administration and Accountancy*, Thailand.

Yemenici, A. (2022). Entrepreneurship in the world of Metaverse: virtual or real? *Journal of Metaverse*, *2*(2), 71-82 .

https://tmj.um.ac.ir

Research Article

Vol. 2, No. 30, 2024, p. 216 - 237

The Impact of Social Responsibility on the Performance of Managers and Employees with the Moderating Role of Green Human Resource Management

M. Nikkhesal[1*], M. H. Shakki[2]

1- Ph. D Student, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran
2- Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

(*- Corresponding Author Email: Dr.mh.nikkhesal@gmail.com)
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82665.1440

Received: 2023/06/03 Revised: 2023/12/25 Accepted: 2024/01/08	**How to cite this article:** Nikkhesal, M., & Shakki, M. H. (2024). The Impact of Social Responsibility on the Performance of Managers and Employees with the Moderating Role of Green Human Resource Management. *Transformation Management Journal*, *30*(2): 216-237. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82665.1440
Available Online: 2024/01/08	

1- INTRODUCTION

This study aimed to investigate the effect of social responsibility on the performance of managers and employees with the moderating role of green human resource management in Babol University of Medical Sciences.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

The quantitative and survey research method and the statistical population included all managers and employees of Babol University of Medical Sciences (6400 people).

3- METHODOLOGY

This study was a quantitative survey research, and its statistical population comprised all managers and employees of Babol University of Medical Sciences (6400 people). According to Cochran's formula, the sample size was 384, selected by conducting a multistage random cluster sampling. A researcher-made questionnaire was used to collect data. To analyze the data, we used one-way analysis of variance, Pearson and Spearman correlation analysis, regression analysis, and structural equation modeling in SPSS v.24 and AMOS v.24 software.

4- RESULTS & DISCUSSION

The research findings showed that the employees' performance is high in its average (3.92). There is a positive and significant association between social responsibility and green human resource management with the performance of managers and employees. There is also an association between age, level of education, and service history with employee performance. The structural model indicated a good fit, according to which 47.9 percent of changes in the performance of managers and employees depend on green human resource management and social responsibility.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The relationship between social responsibility and employee performance decreases if human resource management is modified and controlled so that the relationship between the two is not statistically significant. As a result, the green human resource management variable plays a moderating role.

Keywords: Employee Performance, Social Responsibility, Green Human Resource Management, Babol University of Medical Sciences

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان با نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی سبز

محبوبه نیکخصال *
دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران
محمدحسن شکی
استادیار گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82665.1440

چکیده

هدف از این مقاله مطالعه تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان با نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی بابل است. روش تحقیق کمی و پیمایشی و جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل (۶۴۰۰ نفر) بود. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای است. با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۸۴ نفر شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و از آزمون‌های تحلیل واریانس یکراهه، تحلیل رگرسیون و همبستگی پیرسون و اسپیرمن و مدل‌یابی ساختاری جهت آزمون فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss24 و Amos24 استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد میانگین عملکرد کارکنان برابر با ۳/۹۲ است. بین مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز با عملکرد مدیران و کارکنان به ترتیب به میزان ۰/۶۲۲ و ۰/۴۶۰ ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. حدود ۴۷/۹ درصد از تغییرات میزان عملکرد مدیران و کارکنان به مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی بستگی دارد. مدل‌یابی ساختاری نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. نتیجه این‌که رابطه مسئولیت اجتماعی با عملکرد کارکنان در صورت تعدیل و کنترل متغیر مدیریت منابع انسانی سبز کاهش می‌یابد؛ به‌طوری‌که ارتباط بین آن دو از لحاظ آماری معنادار نمی‌شود. درنتیجه متغیر مدیریت منابع انسانی سبز نقش تعدیل‌گر را دارد.

کلیدواژه‌ها: عملکرد کارکنان، مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع انسانی سبز، دانشگاه علوم پزشکی بابل.

---

* نویسنده مسئول: Dr.mh.nikkhesal@gmail.com
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۸
صفحات: ۲۳۷-۲۱۶

مقدمه

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌هاست، عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و مشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان، تلاش می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان و هم از نظر کیفیت بیفزایند (Abu Alaei, 2010). یکی از این عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان، مسئولیت اجتماعی است که می‌تواند باعث افزایش عملکرد کارکنان یک سازمان شود. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها که عامل اساسی بقای هر سازمانی است و مشارکت کارکنان یک عامل اساسی موفقیت برای عملکرد مسئولیت اجتماعی سازمان است. مدیران منابع انسانی باید از ابزارها و فرصت‌ها استفاده کنند تا کارکنان را در استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان درگیر کنند. کارکنان ترجیح می‌دهند برای سازمان‌هایی کار کنند که ارزش‌های آنان با ارزش‌های سازمان هماهنگ است؛ بنابراین مسئولیت اجتماعی سازمان می‌تواند کارکنان مستعد و شایسته را مخصوصاً در بازارهای کاری سخت حفظ و نگهداری نماید. سیستم‌های منابع انسانی ارتباطات را اداره می‌کنند و عقاید، سیاست‌ها، فرهنگ و تغییرات رفتاری را اجرا می‌کنند و بر اجرای اهداف سازمان تمرکز می‌کنند. منابع انسانی می‌تواند بهبود فرایندها و سیستم‌ها را تسهیل کند و اصول اخلاقی مسئولیت اجتماعی سازمان را ترویج کند و به فرهنگ مسئولیت اجتماعی سازمان با عملکرد بالا برسد. مسئولیت اجتماعی عبارت از فعالیت‌های داوطلبانه‌ای که شامل مسائل محیطی و اجتماعی، بشردوستانه و اتخاذ برنامه‌هایی به‌منظور مدیریت بهینه منابع انسانی می‌شود (Papadas, Avlonitis, Carrigan & Piha 2019) . بنابراین مسئولیت اجتماعی تقویت‌کننده کارایی و عملکرد سازمان یا شرکت خواهد بود. امروزه افزایش توسعه جوامع، سبب استفاده بی‌رویه منابع طبیعی، تخریب محیط‌زیست، ایجاد آلودگی‌های گوناگون و غیره شده، که این عامل خود تهدیدی برای توسعه پایدار این جوامع است. ازاین‌رو، ضروری است تا سازمان‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین اعضای جوامع اثرات رفتارهای خود را بر محیط‌زیست شناخته و در جهت کاهش اثرات منفی این رفتارها بر اکوسیستم‌های طبیعی اقداماتی را اتخاذ کند. در این راستا مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزاری قوی که نقش عوامل انسانی را به عهده دارد، می‌تواند به سازمان‌ها برای انجام مسئولیت‌های اجتماعی خویش در راستای حفظ محیط‌زیست کمک شایانی نماید (Khalilabad & Ramezani2105). مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد (Burnati, Dadkhah. & Fatahi2013). بنابراین مدیریت سازمان‌ها با

تکیه بر رعایت عدالت موجبات افزایش تعهد کارکنان به سازمان، ابداع، نوآوری و ماندگاری آنان در سازمان و درنهایت موفقیت و پیروزی سازمان را فراهم می‌گرداند (Elwani, Pour Ezzat& Sayar 2007). مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان شاخه‌ای از مدیریت منابع انسانی پایدار، موضوعی نوین در رشتهٔ مدیریت منابع انسانی است که بر هدف پایداری زیست‌محیطی تأکید دارد (Shorkai Seyed Javadin, Shah Hosseini & Haj Karimi, 2016). در مطالعه‌ای در سال ۲۰۲۲ که توسط Kahkeshi و همکاران انجام شد نشان داد تعهد سبز مدیریت ارشد بر عملکرد زیست‌محیطی شرکت تأثیر مثبت معنادار دارد و همچنین تعهد سبز مدیریت ارشد بر مدیریت منابع انسانی سبز شرکت نیز تأثیر مثبت معنادار دارد، اما مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی تأثیر مثبت ندارد. در مطالعه‌ای دیگر در سال ۲۰۲۲ Tangestani et al. به بررسی مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان پرداختند و دریافتند که مسئولیت اجتماعی شرکتی بر رفتار سبز و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان بر مدیریت منابع انسانی سبز اثر مثبت و معناداری دارد، همچنین نقش میانجی رفتار سبز میان مسئولیت اجتماعی شرکتی و نقش میانجی مدیریت منابع انسانی و عملکرد وظیفه‌ای سبز میان مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد وظیفه‌ای مورد تأیید قرار گرفت. جان فدایی و همکاران در سال در یک مطالعه ۲۰۱۸ با توجه به این‌که کشور ایران در زمره کشورهای درحال‌توسعه قرار دارد و از لحاظ ترتیبات هنجاری و فرهنگی با دیگر کشورهای موردمطالعه متفاوت است ضرورت مطالعه بر روی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی به‌صورت موردی در ایران اهمیتی افزون می‌یابد؛ اما در مطالعه‌ای دیگر در سال ۲۰۲۳ که توسط صفری همکاران انجام گردید نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز با آگاهی محیطی، PLS Smart معادلات ساختاری طرح‌ریزی و با استفاده از نرم‌افزار رفتار و عملکرد طرفداران محیط‌زیست رابطه معنی‌داری دارد، آگاهی محیطی با رفتار و عملکرد طرفداران محیط‌زیست رابطه معنی‌داری دارد و رهبری خدمتگزار رابطه مدیریت منابع انسانی سبز بر آگاهی محیطی را تعدیل می‌کند، اما رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز با رفتار و عملکرد طرفداران محیط‌زیست را تعدیل نمی‌کند؛ اما در مطالعه‌ای دیگر در سال ۲۰۱۸ توسط ادنان و همکاران نتیجه گرفتند قوی‌ترین همبستگی با کار استخدام و انتخاب سبز بود، درحالی‌که ضعیف‌ترین همبستگی با آموزش و توسعه بود و تحقیقات مختلفی با متغیرهای دیگر موردپژوهش قرار گرفت اما خلائی که موجب شد این دو متغیر را با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز به‌ویژه در دانشگاه علوم پزشکی بررسی و موردپژوهش قرار گیرد قابل مشهود است. لذا دانشگاه علوم پزشکی بابل یکی از سازمان‌هایی است که عملکرد آن در جامعه هم از لحاظ روحی و روانی هم از لحاظ سلامت

جامعه بسیار نقش‌آفرین است؛ ازاین‌رو به دنبال آن شدیم که حسن مسئولیت اجتماعی را در کارکنان و مدیران این سازمان و توجه لازم به مدیریت منابع انسانی را بررسی کنیم. با توجه به مطالعات ضدونقیضی که وجود دارد در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان با نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی سبز در بین مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل مؤثر است؟

روش‌شناسی

نوع مطالعه و جامعه موردمطالعه

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی - پیمایشی است جامعه موردمطالعه کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل می‌باشد که تعداد آن‌ها برابر ۶۴۰۰ نفر است. حجم نمونه برابر بر اساس جدول مورگان ۳۸۴ نفر (مدیران ۵۴ نفر و کارکنان ۳۳۰ نفر) می‌باشد.

روش جمع‌آوری داده‌ها و معیارهای ورود

روش نمونه‌گیری خوشه‌ای است **و** روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد؛ که ابزار در روش کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها و ابزار روش میدانی سه پرسشنامه به شرح ذیل می‌باشد: ۱- برای سنجش عملکرد کارکنان که از پرسشنامه استاندارد پاترسون استفاده شد که دارای ۱۵ سؤال بسته پاسخ می‌باشد ۲-برای سنجش مسئولیت اجتماعی از پرسشنامه استاندارد کارول (۱۹۷۹) که دارای چهار بعد اصلی (مسئولیت اقتصادی، مسئولیت اخلاقی، مسئولیت قانونی و مسئولیت بشردوستانه) ۳- برای سنجش مدیریت منابع انسانی سبز از پرسشنامه استاندارد تیکسریا و همکاران، (۲۰۱۴) دارای چهار مؤلفه و بعد است که شامل آموزش سبز، انتخاب و استخدام سبز، پاداش سبز و ارزیابی عملکرد سبز استفاده شد؛ و ابتدا پرسشنامه‌های استاندارد (پاترسون، کارول، تیکسریا و همکاران) پس از آن آزمون (pre-test)، پرسشنامه نهایی تدوین شد برای سنجش اعتبار هر سه پرسشنامه را به تعدادی از افراد متخصص در حوزه پژوهش ازجمله استاد راهنما و مشاور و خبرگان ارائه و نظرات آن‌ها در مورد پرسشنامه اعمال شد، برخی از سؤالات حذف و همچنین تعدادی نیز با پیشنهاد آن‌ها، به پرسشنامه اضافه شد در برخی از سؤالات نیز تغییراتی صورت گرفت.

بررسی آماری

مقادیر ضریب آلفای کرونباخ مسئولیت اجتماعی برابر (۰.۹۱۹) و ضریب آلفای کرونباخ عملکرد کارکنان برابر (۰.۹۳۳) ضریب آلفای کرونباخ مدیریت منابع انسانی سبز برابر (۰.۹۱۵) و از پایایی لازم برخوردار هستند و مقادیر به دست آمده بیش از عدد ۰/۷۰ هستند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در چند مرحله و با استفاده از نرم‌افزار آماری spss24 و amos24 انجام شده، و در بخش آمار توصیفی با توجه به سطوح سنجش متغیرها، از آماره‌های میانگین و انحراف استاندارد استفاده گردید در بخش استنباطی آزمون‌های معنی‌داری تفاوت میانگین‌ها و نسبت‌ها، آنالیز واریانس یک طرفه[1]، ضریب همبستگی پیرسون[2] ارتباط متغیرها مورد محاسبه قرار گرفت.

نتایج

رابطه متغیرها گویای این است که بین دو متغیر (مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل تأثیر دارد) همبستگی معناداری وجود دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد مدیران و کارکنان رابطه وجود دارد؛ اما این رابطه مثبت و مستقیم می‌باشد. بدین صورت که هر چه مسئولیت اجتماعی بیشتر شود، میزان عملکرد مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد و برعکس هر چه مسئولیت اجتماعی کمتر شود، میزان عملکرد مدیران و کارکنان کاهش می‌یابد. این همبستگی مثبت با احتمال بیش از ۹۹ درصد معنادار است. ضریب همبستگی پیرسون بین میزان مسئولیت اجتماعی و عملکرد مدیران و کارکنان برابر با ۰/۶۲۲ و سطح معناداری آن صفر است. به دلیل این‌که سطح معناداری در ضریب همبستگی کمتر از پنج درصد است، لذا رابطه معناداری بین دو متغیر مسئولیت اجتماعی و عملکرد مدیران و کارکنان وجود دارد

جدول (۱): ضریب همبستگی پیرسون بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد مدیران و کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	نتیجه
مسئولیت اجتماعی	**۰/۶۲۲	۰.۰۰۰	همبستگی مثبت و معنادار
مسئولیت اقتصادی	**۰/۴۲۷	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه

[1] One-way Anova
[2] Pearson Correlation

مسئولیت قانونی	۰/۴۰۹ **	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه
مسئولیت اخلاقی	۰/۴۹۰ **	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه
مسئولیت بشردوستانه	۰/۷۱۳ **	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج چهار بعد متغیر مسئولیت اجتماعی

متغیر مسئولیت اجتماعی دارای چهار بعد بوده که رابطه هر چهار این ابعاد با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار می‌باشد. بعد مسئولیت بشردوستانه بالاترین ضریب همبستگی را با متغیر وابسته داشته و ضریب همبستگی پیرسون بین آن‌ها برابر با ۷۱۳/ ۰ است. همچنین بعد مسئولیت قانونی کمترین همبستگی (۰/۴۰۹) را با عملکرد مدیران و کارکنان در بین ابعاد مسئولیت اجتماعی را به خود اختصاص داده است بااین‌وجود رابطه هر چهار بعد مسئولیت اجتماعی با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار و در حد بالایی است.

نتایج سنجش متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان

مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل تأثیر دارد. با توجه به سطح سنجش متغیرهای مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان، برای بررسی رابطه متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. بررسی رابطه متغیرها گویای این است که بین دو متغیر همبستگی معناداری وجود دارد می‌توان گفت که بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان رابطه وجود دارد. رابطه بین این متغیرها مثبت و مستقیم می‌باشد. بدین صورت که هر چه مدیریت منابع انسانی سبز بیشتر شود، میزان عملکرد مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد و برعکس هر چه مدیریت منابع انسانی سبز کمتر شود، میزان عملکرد مدیران و کارکنان کاهش می‌یابد. این همبستگی مثبت با احتمال بیش از ۹۹ درصد معنادار است. ضریب همبستگی پیرسون بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان برابر با ۰/۴۶۰ و سطح معناداری آن صفر است. به دلیل این‌که سطح معناداری در ضریب همبستگی کمتر از ۵٪ است، لذا رابطه معناداری بین دو متغیر مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان وجود دارد.

جدول (۲): ضریب همبستگی پیرسون بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۶۹۲**	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه
انتخاب و استخدام سبز	۰/۴۶۳**	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه
ارزیابی عملکرد سبز	۰/ ۷۴۷**	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه
آموزش سبز	۰ /۳۶۱**	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه
پاداش سبز	۰/۶۵۸**	۰.۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج چهار بعد متغیر مدیریت منابع انسانی سبز

متغیر مدیریت منابع انسانی سبز دارای چهار بعد بوده که رابطه هر چهار این ابعاد با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار می‌باشد. بعد ارزیابی عملکرد سبز بالاترین ضریب همبستگی را با متغیر وابسته داشته و ضریب همبستگی پیرسون بین آن‌ها برابر با ۰.۷۴۷ است. همچنین بعد آموزش سبز کمترین همبستگی (۰/۳۶۱) را با عملکرد مدیران و کارکنان در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز را به خود اختصاص داده است بااین‌وجود رابطه هر چهار بعد مدیریت منابع انسانی سبز با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار و در حد بالایی است.

نتایج رگرسیون چندمتغیره میزان عملکرد مدیران و کارکنان

مقدار ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۶۹۲ بوده که نشان دهنده رابطه در حد بالای بین متغیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی با میزان عملکرد مدیران و کارکنان است. مقدار ضریب تعیین برابر با ۰/۴۷۷ است. این عدد به ما می‌گوید که ۴۷/۹ درصد از تغییرات میزان عملکرد مدیران و کارکنان به مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی بستگی دارد. نتایج آزمون دوربین واتسون نشانگر استقلال داده‌ها از یکدیگر بوده و مقدار آن ۲/۰۲ است. اعداد ۱/۵ تا ۲/۵ برای این آزمون مطلوب و مورد تأیید هستند.

جدول (۳): خلاصه نتایج رگرسیون چندمتغیره میزان عملکرد مدیران و کارکنان

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار	آزمون دوربین واتسون
۰/۶۹۲	۰/۴۷۹	۰/۴۷۷	۱۰/۳۹	۲/۰۲

نتایج بررسی میزان تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد کارکنان و تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد کارکنان

مقادیر ضرایب رگرسیونی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز در سطح بیش از ۹۹ درصد معنادار است. به ازای هر واحد تغییر در میزان مدیریت منابع انسانی سبز، حدود ۰.۶۶۴ واحد در میزان عملکرد مدیران و کارکنان تغییر به وجود می‌آید؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس فرضیه فوق تنها مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد کارکنان اثرگذار است و مسئولیت اجتماعی بر عملکرد کارکنان اثری ندارد.

جدول (٤): مقادیر ضرایب رگرسیونی میزان عملکرد مدیران و کارکنان

نام متغیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بتا	آزمون t	سطح معناداری
مسئولیت اجتماعی	۰/۰۲۸	۰.۰۷۳	۰/۰۳۱	۰/۳۸۷	۰/۶۹۹
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۶۳۹	۰/۰۷۸	۰/۶۶۴	۸/۲۱۳	۰/۰۰۰۰
مقدار ثابت	۲۲/۰۲	۲/۵۶	---	۸/۵۰۹	۰/۰۰۰

نتایج ارتباط ویژگی‌های جمعیتی و عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل

بین ویژگی‌های جمعیتی (سن، جنسیت، تحصیلات، وضعیت تأهل، سابقه خدمت) و عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به سطح سنجش در متغیرهای ویژگی‌های جمعیتی و عملکرد مدیران و کارکنان، برای بررسی رابطه متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون، اسپیرمن و آزمون تی مستقل استفاده گردید. بررسی ضریب همبستگی پیرسون متغیرهای سن و سابقه خدمت با عملکرد کارکنان گویای این است که بین دو متغیر همبستگی معناداری وجود دارد و لذا فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق پذیرفته یا تأیید می‌شود. ضریب همبستگی پیرسون بین سن و عملکرد کارکنان برابر با ۲۲۸/ ۰ و سطح معناداری آن صفر است. بنابراین می‌توان گفت که بین سن با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیم موجود می‌باشد. بدین صورت که هر چه سن کارکنان بیشتر شود، میزان عملکرد آنان افزایش می‌یابد و برعکس هر چه سن کمتر شود، میزان عملکرد در بین آنان کاهش می‌یابد. این همبستگی مثبت با احتمال بیش از ۹۹ درصد معنادار است. بین سابقه خدمت و عملکرد کارکنان رابطه منفی و معکوس وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی ۰/۱۱۸- با سطح معناداری ۰۲۱/ ۰ وجود دارد که با

احتمال ۹۵ درصد معنادار است. بین درآمد و عملکرد کارکنان همبستگی معناداری مشاهده نشد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین میزان تحصیلات و عملکرد کارکنان برابر با ۰/۱۴۷ و سطح معناداری آن صفر است. به دلیل این‌که سطح معناداری در ضریب همبستگی کمتر از پنج درصد است، لذا رابطه معناداری بین دو متغیر میزان تحصیلات و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین نتایج آزمون مقایسه میانگین عملکرد کارکنان بر حسب وضعیت تأهل و جنسیت نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین عملکرد کارکنان از حیث مرد یا زن بودن و یا مجرد و متأهل بودن وجود دارد. به‌طوری عملکرد مردان بیشتر از عملکرد زنان و میزان عملکرد متأهلین بیشتر از عملکرد مجردین است.

جدول (۵): آزمون معناداری بین ویژگی‌های جمعیتی و عملکرد مدیران و کارکنان

ویژگی‌های جمعیتی	نوع آزمون	مقدار آزمون	سطح معناداری	نتیجه
سن	همبستگی پیرسون	.228**	.000	تأیید فرضیه
درآمد	همبستگی پیرسون	.021	.683	رد فرضیه
سابقه خدمت	همبستگی پیرسون	-.118*	.021	تأیید فرضیه
تحصیلات	همبستگی اسپیرمن	.147**	.004	تأیید فرضیه
جنسیت	آزمون T	-2.720	.007	تأیید فرضیه
وضعیت تأهل	آزمون T	3.540	.001	تأیید فرضیه

نتایج بررسی مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان

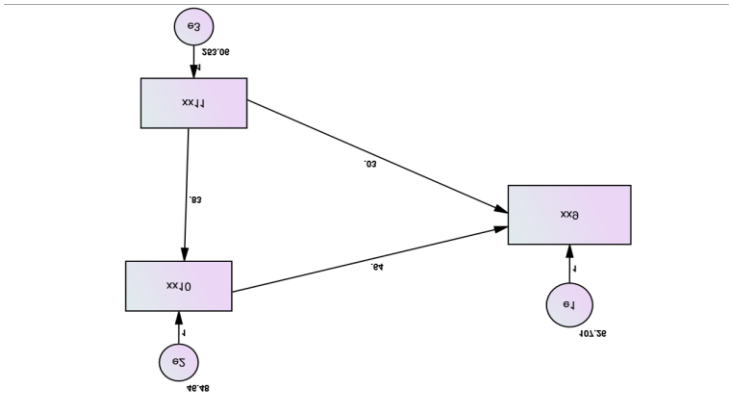
مسئولیت اجتماعی بر عملکرد مدیران و کارکنان با نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی سبز در بین مدیران و کارکنان تأثیر دارد. دو متغیر مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز با متغیر وابسته میزان عملکرد کارکنان به‌صورت جداگانه رابطه مثبت و معناداری دارند که با احتمال بیش از ۹۹ درصد این رابطه معنادار است؛ اما باید گفت که رابطه مسئولیت اجتماعی با عملکرد کارکنان در صورت تعدیل و کنترل متغیر کاهش می‌یابد به‌طوری‌که ارتباط بین آن دو از لحاظ آماری معنادار نمی‌شود. درنتیجه متغیر مدیریت منابع انسانی سبز نقش تعدیل گر را دارد.

جدول (٦): آزمون همبستگی مدیریت منابع انسانی سبز

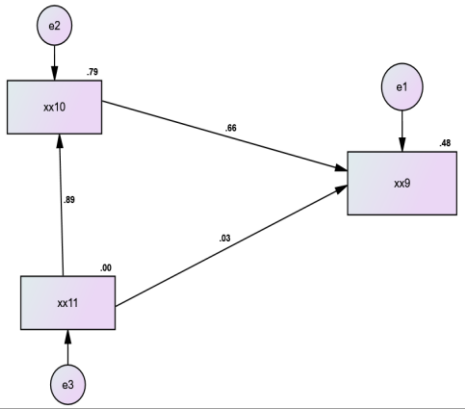
متغیرها	متغیر کنترل	مقدار آزمون	سطح معناداری	نتیجه
مسئولیت اجتماعی و عملکرد مدیران و کارکنان	مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۰۲۰	۰/۶۹۹	تأیید فرضیه

مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد آموس

شکل زیر تصویر کلی آزمون مدل نظری تحقیق را نشان می‌دهد. در این شکل یافته‌ها حاکی از آن است که بین ماتریس واریانس نمونه‌ای و مشاهده شده تفاوتی وجود ندارد و شاخص‌های برازش مدل:df=۵۸ ، chi – square =۱۸۵/۸، NFI=۰/۹۷، CFI =۰/۹۸، TLI=۰/۹۷ ، GFI= ۰/۹۳، نشان دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل هستند. همچنین مقدار RMSEA=۰/۰۳۸ می‌باشد که برازش نسبتاً خوبی را نشان می‌دهد. شاخص‌های مدل آزمون نیکویی برازش ساختار نظری مطرح شده با داده‌های مشاهده شده و اعتبار سازه‌ای وسیله اندازه‌گیری وسیله موردبحث را نشان می‌دهد. کلیه شاخص‌های تطبیقی مدل، نیز مقادیری نزدیک به محدوده پذیرش را نشان می‌دهند که به معنای توان نسبی مدل برای فاصله گرفتن از یک مدل استقلال و نزدیک شدن به یک مدل اشباع شده بر مبنای معیارهای تعریف شده برای آن‌ها است. با توجه به درجه آزادی مدل، مدل فرا مشخص می‌باشد.



شکل ۱: مدل استاندار نشده عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان



شکل ۲: مدل نهایی برازش شده عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان

Chi-square = ۸ .۱۸۵, df = ۰۳۸, RMSEA=.۹۳,GFI=.۹۸, CFI=.۹۷, NFI=.۵۸

با توجه به نتایج فوق که از خروجی نرم‌افزارآموس نسخه ۲۴ بدست آمده است، برازش مناسب مدل را نتیجه می‌گیریم. همچنین مسئولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی سبز اثرگذار بوده و متغیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد کارکنان اثر معناداری دارد.

بحث و نتیجه

نقش اصلی منابع انسانی در مدیریت محیط‌زیست، حمایت از فعالیت‌های محیطی سازمان و طبقه‌بندی امور منابع انسانی در دو گروه: مدیریت منابع انسانی سبز و اقدامات در این زمینه است. برای پیشبرد اقدامات سبز باید به مواردی چون جذب نیروهای مناسب، مدیریت کارکنان، حمایت از پویایی سازمانی و غیره توجه شود. در مدیریت منابع انسانی مواردی چون کمال‌گرایی، مزیت رقابتی و رهبری مؤثر حضور دارند. مفاهیم و ابزارهای گذشته موجود در مدیریت منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی سبز در خدمت محیط‌زیست و با هدف محافظت از آن به‌کار گرفته می‌شوند. لذا نتایج نشان داد که رابطه مسئولیت اجتماعی با عملکرد کارکنان در صورت تعدیل و کنترل متغیر مدیریت منابع انسانی سبز کاهش می‌یابد به‌طوری‌که ارتباط بین آن دو از لحاظ آماری معنادار نمی‌شود. درنتیجه متغیر مدیریت منابع انسانی سبز نقش تعدیل‌گر را دارد; به عبارتی اگر بر روی مسئولیت اجتماعی کارکنان و مدیران در سازمان‌های مختلف و همچنین در مطالعه انجام شده، دانشگاه علوم پزشکی کار شود و مدیریت سبز را توسعه دهند می‌توان عملکرد کارکنان و مدیران را افزایش داد و به اهداف دانشگاه که سلامت جامعه هست دسترسی

یافت. نتایج به دست آمده با یافته‌های (Azar, AndalibArdakani & Ebrahiminia, 2015; Seidiaghilabadi; Nouri; Seidiaghilabadi & Seidiaghilabadi, 2019Banshi & Zairpour2017; Abbas, J. 2020; ; Fatut & Khadem Burqani Farahani 2016; Mohammad Tomach, 2018 Ghaderi, Mirzapour, Henderson & Richardson, 2019; Khaksar 2013; Omidi, Dolatabadi Rezaei & Shafiei, 2016; Darabi&Zardashtian, 2017; Adnan M, 2018; Navarro et al., 2020; (Zomorodian & Ahmadi Fard, 2017; Janfadai, 2018 ; Pan., Wang., & Weisbach,2014 هماهنگ و همسو می‌باشد؛ اما شکافی که وجود دارد اکثر تحقیقاً ت بیشتر به منافع سازمان و یا شرکت خود توجه کرده ولی در این پژوهش به سلامت جامعه بلکه سلامت جهانی که همان مدیریت سبز است توجه دارد.

۲-نتایج فرضیه اول فرعی نشان داد بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد مدیران و کارکنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. هر چه مسئولیت اجتماعی بیشتر شود، میزان عملکرد مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد و برعکس. متغیر مسئولیت اجتماعی دارای چهار بعد بوده که رابطه هر چهار این ابعاد با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار می‌باشد. بعد مسئولیت بشردوستانه بالاترین ضریب همبستگی را با متغیر وابسته داشته و بعد مسئولیت قانونی کمترین ضریب همبستگی را با عملکرد مدیران و کارکنان در بین ابعاد مسئولیت اجتماعی به خود اختصاص داده است. به عبارتی اگر ما به ابعاد چهارگانه مسئولیت اجتماعی توجه کنیم بعد مسئولیت بشردوستانه بیشترین تأثیر دارد هرچه ما از نگرش انسان‌دوستی به افراد جامعه نگاه کنیم بر عملکرد آن‌ها تأثیر بیشتری خواهد داشت.

(Janfadai, 2018) معتقد است توجه به مسئولیت اجتماعی در مدیریت سرمایه‌های انسانی شرکت می‌تواند پیامدهای مهمی را برای عملکرد سازمانی داشته باشد. یافته‌های پژوهش (Khaksar, 2013) نیز حاکی از رابطه معناداری بین مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی و عملکرد کارکنان است. یافته‌های (Zomorodian &and Ahmadi Fard2017)حاکی از آن است که اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکتی برای کارکنان بر هویت پذیری سازمانی و هویت‌پذیری کارمند از مشتری تأثیرگذار بوده، ضمن اینکه متأثر از حمایت ادراک شده مدیریت و مشتری از مسئولیت اجتماعی شرکتی است (Omidi, Dolatabadi Rezaei & Shafiei, 2016)بر این اعتقاد هستند که مسئولیت اجتماعی شرکت، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد اجتماعی آن است و نقشی کلیدی در واکنش‌های مصرف‌کننده نسبت به شرکت ایفا می‌کند. (Khaksar,2013) نشان داد که چهار بعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مسئولیت اخلاقی، حقوقی، اقتصادی و فداکارانه) بر عملکرد سازمان اثرگذار می‌باشد. (Darabi & Zardashtian, 2017) نشان داد که

مسئولیت اجتماعی بر عملکرد اثر مثبت و مستقیم و معنی‌داری دارد. ولی شکاف این پژوهش این هست هر چه مسئولیت اجتماعی در این سازمان بیشتر شود ضمن تأثیر مثبت بر عملکرد کارکنان و مدیران دارد بر مشتریان به‌ویژه بیماران داشته و باعث می‌شود استرس‌های بیمار کاهش و زمینه ارتباط خوب بین جامعه و دانشگاه صورت گیرد که سلامت جامعه را افزایش دهد.

۳- نتایج فرضیه دوم فرعی نشان داد بین مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد مدیران و کارکنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد؛ یعنی هر چه مدیریت منابع انسانی سبز بیشتر شود، میزان عملکرد مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد و برعکس متغیر مدیریت منابع انسانی سبز دارای چهار بعد بوده که رابطه هر چهار این ابعاد با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار می‌باشد. بعد ارزیابی عملکرد سبز بالاترین ضریب همبستگی را با متغیر وابسته داشته و بعد آموزش سبز کمترین همبستگی با عملکرد مدیران و کارکنان در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز را به خود اختصاص داده است بااین‌وجود رابطه هر چهار بعد مدیریت منابع انسانی سبز با متغیر وابسته عملکرد مدیران و کارکنان مثبت و معنادار و در حد بالایی است. مقادیر ضرایب رگرسیونی نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز در میزان عملکرد مدیران و کارکنان تغییر به وجود می‌آید. به عبارتی اگر نگاه و ارزشیابی عملکرد مدیران بیشتر با توجه به پارامترهای مدیریت منابع انسانی سبز باشد عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت به‌خصوص در دانشگاه علوم پزشکی که یکی از وظایف اصلی آن سلامت محیط و سلامت جامعه انسانی است. مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یکی از اولویت‌های مدیریتی در میان رهبران و مدیران سازمان‌ها، درنظر گرفته شده است و ضروری است که کلیه سازمان‌ها، ادارات و کسب‌وکارها، به تأثیرات این نوع مدیریت در رسیدن به اهداف سبز سازمان‌های خود توجه داشته باشند که بدون شک موجب افزایش بهره‌وری یکی از مهم‌ترین هدف‌های هر سازمان را به همراه دارد (Seyedjavadin. R, Roshandel Arbatani.T, Nowbari, A. 2016) (Jackson et al., 2011). مطالعه (Azar, AndalibArdakani & Ebrahiminia, 2015) نشان داد که توسعه محصول سبز به‌صورت مستقیم بر عملکرد عملیاتی سازمان و بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان تأثیرگذار است.

۴- نتایج فرضیه سوم فرعی نشان داد که در حد بالای بین متغیر مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی با میزان عملکرد مدیران و کارکنان است. مطالعه (Adel, AndalibArdakani & Ebrahiminia, 2015) نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار دوستانه با محیط‌زیست کارکنان و عملکرد زیست‌محیطی شرکت تأثیر مثبت و معنادار دارد. (Mohammad Tomach, 2018) نشان داد که مسئولیت اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی سبز اثرگذار بوده و متغیر مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد کارکنان

اثر معناداری دارد. تحقیقات قبلی بیانگر رابطه مؤثر بین مدیریت انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی بر عملکرد است. این پژوهش نیز حاکی از تایر مثبت مدیریت منابع انسانی سبز با توجه به نگاه محیطی و زیست‌محیطی که شامل عام جامعه شده و مسئولیت اجتماعی که نگاه عمومی جامعه را بر عملکرد مدیران در پی دارد که درنهایت با تحقیقات قبلی نیز همسو می‌باشد.

۵- نتایج فرضیه چهارم فرعی نشان می‌دهد بین سن با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیم موجود می‌باشد. بدین صورت که هر چه سن کارکنان بیشتر شود، میزان عملکرد آنان افزایش می‌یابد و برعکس و بین سابقه خدمت و عملکرد کارکنان رابطه منفی و معکوس وجود دارد و بین میزان تحصیلات و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیم معناداری وجود دارد. عملکرد کارکنان بر حسب وضعیت تأهل و جنسیت نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین عملکرد کارکنان از حیث مرد یا زن بودن و یا مجرد و متأهل بودن وجود دارد. به‌طوری عملکرد مردان بیشتر از عملکرد زنان و میزان عملکرد متأهلین بیشتر از عملکرد مجردین است.

هرچه به مدیریت منابع انسانی بیشتر توجه کنیم، عملکرد مدیران بر اساس این پارامترها مورد ارزیابی قرار دهیم باعث می‌شود مسئولیت اصلی جامعه پزشکی افزایش و عملکرد کارکنان و مدیران نیز بهبود بخشد و نقش اصلی که همان حمایت از سلامت جامعه و محیط هست حفظ گردد. همچنین رابطه مسئولیت اجتماعی با عملکرد کارکنان در صورت تعدیل و کنترل متغیر مدیریت منابع انسانی سبز کاهش می‌یابد به‌طوری‌که ارتباط بین آن دو از لحاظ آماری معنادار نمی‌شود. درنتیجه متغیر مدیریت منابع انسانی سبز نقش تعدیل‌گر را دارد. به عبارتی بودن نیروی جوان و با سابقه و با تجربه بیشتر در کنار هم باعث تکامل و درک بیشتر از جامعه و اختلاف فاصله نسل‌ها را کاهش داده و اثر تک‌بعدی بودن به جامعه به چندبعدی نگاه کردن که نماد کل جامعه هم از لحاظ جنسیت و تأهل و غیره.. در بر می‌گیرد.

پیشنهادها

توجه بیشتر به مسئولیت صلاحدیدی و بشردوستانه یا انجام رفتارها و فعالیت‌هایی اضافی که جامعه آن را مطلوب می‌داند، می‌تواند در افزایش میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان نقش بارز و غیرقابل‌انکاری داشته باشد. برای بالا بردن میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان، ایجاد حس صداقت و مسئولیت‌پذیری در زمینه‌های مختلف اقتصادی، قانونی، بشردوستانه، اجتماعی و غیره، بایستی توجه خاصی به عناصر مسئولیت اجتماعی نمود. کارکنان نیز انضباط و مقررات اداری را رعایت و احساس مسئولیت بیشتر داشته و تلاش در جهت ایجاد مدیریت منابع انسانی سبز پیشرو و قوی در کشور می‌تواند تأثیر مهمی در کاهش هزینه‌ها،

افزایش عملکرد و بهره‌وری در بین کارکنان و مدیران داشته باشد که نتیجه آن افزایش عدالت اجتماعی، رفاه عمومی و درنهایت توسعه مالی و اقتصادی جامعه باشد.

References

Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*. 242, (1), 118-458.

Abu Alaei, B. (2010). Performance management, a guide for managers to evaluate and improve employee performance, *Industrial Management Organization Publications*, Tehran. (In Persian).

Adnan M. Rawashdeh (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science letter*. *8*(10), 1049-1058

Azar, A.; AndalibArdakani, D., & Ebrahiminia M. (2015). Investigating the effect of green product development on organizational performance. *Organizational resource management research*. *6*(1), 1-22. (In Persian).

Banshi, E., & Zairpour, F. (2017).investigating the impact of green human resources management on the performance of the studied organization of the Hormozgan Regional Electric Joint Stock Company, the first conference on opportunities, challenges and solutions for employment and business development with an emphasis on the capacities of the province Hormozgan, Bandar Abbas, https://civilica.com/doc/841728. (In Persian).

Burqani Farahani, S.; Fatut, B., & Khadem, M. (2016). The effects of green human resource factors on the environmental performance of the studied production organizations: *Petrochemical companies of Asalouye and Mahshahr regions*. *52*(16), 29-40. (In Persian).

Darabi S., & Zardashtian, Sh. (2017*)*. the impact of social responsibility on organizational performance with an emphasis on the strategic role of

reputation on the employees of sports and youth departments in western Iran. *scientific research quarterly of organizational behavior management studies in sports*. *5*(4), 109- 123. (In Persian).

Elwani, M.; Pour Ezzat, A. A., & Sayar, A. (2007). Investigating the relationship between justice and organizational commitment, quarterly. *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 4: 1-8. (In Persian).

Ghaderi, Z.; Mirzapour M.; Henderson Joan, C., & Richardson, S. (2019). *corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran.* Tourism Management Perspectives. 29, Pages 41-47. (In Persian).

Hosseini Burnati, R.; Dadkhah, L. & Fatahi, N. (2013). *Performance and performance evaluation in human resource management the second national conference on ways to improve management*, accounting and industrial engineering topics in organizations. https://civilica.com/doc/242395. (In Persian)

Izadi Kahkeshi, F.; Emami Kurandeh, M., & Moghads, A. H. (2022). Structural equation modeling of the mediating role of green human resource management in the relationship between senior management's green commitment and environmental performance. *Journal Of Value Creation in Business Management*. 2, *1*(3), 114-136. (In Persian).

Jackson, S. E.; Douglas, W. S.; Renwick, Jabbour. Ch. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, *25*(2), 99-116.

Janfadai, Elnaz (2018). Explaining the concept of human resource management based on social responsibility in Iran, Master's thesis,

Management, Shahid Beheshti University, Faculty of Management and Accounting. (In Persian).

Khaksar, Ebrahim. (2013). the impact of social responsibility on performance (a study of cement factories in Fars province), *master's thesis in management, Ministry of Science, Research and Technology, Hormozgan University*. (In Persian).

Mohammad Nejad Shorkai, M.; Seyed Javadin, S. R.; Shah Hosseini, M. A., & Haj Karimi, A. A. (2016). Presenting a framework for green human resource management. *Public Administration*, *8*(4), 691-710. (In Persian).

Mohammad Tomach, Ashour. (2018). Investigating the relationship between social responsibility and the pressures of environmentalists on the operational performance of the company with regard to the mediating role of green strategic marketing orientation and the moderating role of internal marketing orientation. *Master's thesis, Management Department, Institute of Higher Education East of Golestan*. (In Persian).

Mohammadzadeh Khalilabadi, A., & Ramezani, Y. (2015). Green Human Resource Management, Second International Conference on Management Tools and Techniques, Tehran, *Narkish Information Institute*. (In Persian).

Navarro, Juan-Gabriel, Cegarra, Carmelo, Reverte, Eduardo, Gómez-Melero, Anthony K. P. Wensley (2016). *Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation*, *European Management Journal*. *34*(5) 530-539.

Omidi, F.; Dolatabadi Rezaei, H., & Mohammad Shafiei, M. (2016). The effect of corporate social responsibility on social performance and consumer reactions in the food industry. *Modern marketing research. 6*(1) 161-178. (In Persian).

Pan, Y. T.; Wang, Y., & Weisbach, M. S. (2014). Does uncertainty about management affect firms' costs of borrowing? Working Paper, Ohio State University.

Papadas K. K.; Avlonitis G. J.; Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*.104, 632-643. (In Persian).

Safari, M., & Ong, B. A. (2023). Investigating the relationship between human resource management and green behaviors regarding the mediating role of environmental awareness and the moderating role of servant leadership.*Green Management Quarterly*. (3), 122-139. (In Persian).

Seidiaghilabadi F.; Nouri, A.; Seidiaghilabadi, A., & Seidiaghilabadi, Z. (2019). Investigating the impact of green human resource management on environmental performance and environmentally friendly behavior of employees. *The 27th annual international conference of the Iranian Mechanical Engineers Association*. (In Persian).

Seyedjavadin. R.; Roshandel Arbatani. T., & Nowbari, A. (2016). Green Human Resource Management "an investment and sustainable development approach". *Investment Knowledge Journal, 5*(20), 297-327. (In Persian).

Tangestani et al., (2022) investigating corporate social responsibility and employee performance; Clarifying the mediating role of green behavior and human resource management scientific. *Quarterly Magazine of Approach in Business Management*. summer 2022, (2), 56-57. (In Persian).

Zomorodian, M., & Ahmadi Fard, S. (2017). *the effect of corporate social responsibility on the job performance of frontline employees in international companies; Considering the mediating role of customer-oriented*, the second conference on governance and public policy, Tehran,

Sharif University of Technology Policy Institute of Science, Technology and Industry. (In Persian)

https://tmj.um.ac.ir

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 238 - 272

Identifying the Indicators and Outcomes of Exploitative Leadership in Government Organizations with FCM Approach

A. Shariatnejad*[1], F. Mehdikhani[2]

1- Assistant Professor of University of Lorestan
2- Ph. D Student in Public Administration of Lorestan University

(*- Corresponding Author Email: shariat.al@lu.ac.ir)
(ORCID: 0000-0001-8609-6960)
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491

Received: 2023/10/11 Revised: 2024/01/27 Accepted: 2024/02/05	**How to cite this article:** Shariatnejad, A.; Mehdikhani, F. (2023). Identifying the Indicators and Outcomes of Exploitative Leadership in Government Organizations with FCM Approach. *Transformation Management Journal*. *30*(2), 238- 272. (in Persian with English abstract) https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491
Available Online: 2024/02/05	

1- INTRODUCTION

Considering the importance of the role of government organizations in society, it should be stated that if the leaders of these organizations do not have leadership competence and competence, they can have dangerous effects on the organization with any of their behaviors, such as leadership incompetence, corruption, vandalism, immoral behavior, and criminal behavior. Therefore, it can be said that it is necessary to pay attention to the managers' leadership style, specifically exploitative leadership in these organizations. So far, most studies have investigated positive and constructive leadership styles, but less attention has been paid to the exploitative leadership style. In fact, despite a high amount of research on

destructive leadership and its different styles in the country, there is little about exploitative leadership style, indicating a theoretical and practical gap. As a result, this research seeks to identify and highlight the indicators of exploitative leadership and the unfortunate outcomes of this leadership style in government organizations.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Exploitative leadership falls under the umbrella of destructive leadership because these leaders show a variety of negative behaviors. Despite research on leader self-interest, there is limited understanding of leader exploitation. Exploitative leadership is defined as a destructive leadership style in which the leader (1) exhibits selfish behavior, (2) pressures employees, and (3) undermines their skills and expertise and creates barriers to their personal growth. Previous research has shown many unfavorable effects of exploitative leadership on employees, including reduced job satisfaction and emotional commitment, increased turnover intention, burnout, workplace deviance, and perceived imbalance in social exchange.

3- METHODOLOGY

The current research is an applied study in terms of purpose, and regarding the method, it is an exploratory study. The expert team of the current research is the managers of the government organizations of Lorestan province along with the university professors, which was conducted using the purposeful sampling method and numbered 25 people. The tool for collecting information is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. Qualitative data were analyzed using the opinions of 25 experts and up to the point of information saturation and theoretical adequacy. Qualitative data were analyzed with "Atlas T" software and content analysis method, and quantitative data were analyzed with the fuzzy cognitive mapping method.

4- RESULTS & DISCUSSION

The findings of the research show that the most influential indicators of exploitative leadership are extreme ambition, hubristic personality, self-centeredness, and self-interest. Also, the reduction of motivation and innovative performance of employees, job and emotional burnout, the emergence of a paranoid atmosphere, and the spread of organizational pessimism were identified as the most significant consequences of exploitative leadership.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The performance and actions of leaders do not always lead to the organization's success and progress. In some cases, adverse and unethical leadership styles, such as exploitative leadership, can be the cause of pushing employees and the organization toward decline. In general, exploitative leadership can have unfavorable effects on the performance of employees and, consequently, on the organization's performance. Therefore, the current research was conducted to identify indicators and consequences of exploitative leadership in government organizations.

Keywords: Leadership, Destructive leadership, Exploitative leadership, Government organizations.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی با رویکرد FCM

علی شریعت نژاد*
استادیار دانشگاه لرستان
فرناز مهدی‌خانی
دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه لرستان

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491

چکیده

سبک رهبری استثمارآمیز از سبک‌های غیرکارکردی و مخرب رهبری است که اثرات و تبعات منفی برای سازمان دارد. مدیران و رهبرانی که با این سبک به مدیریت و رهبری سازمان خود می‌پردازند، موجب بروز آسیب‌های فردی، گروهی و سازمانی می‌گردند. براین اساس پژوهش حاضر باهدف شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمار آمیز در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به‌صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب‌شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تائید شد. هم‌چنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تائید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که جاه‌طلبی افراط گونه، شخصیت هوبریستیک و خودمحور و منفعت‌طلبی مهم‌ترین شاخص‌های رهبری استثمارآمیز در میان مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی هستند. هم‌چنین کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان، فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان و پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری مخرب، رهبری استثمارآمیز، سازمان‌های دولتی.

---

* نویسنده مسئول: shariat.al@lu.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۶
صفحات: ۲۷۲-۲۳۸

مقدمه

رهبری، نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد و یکی از مهم‌ترین موضوعات در حیطه رفتار سازمانی و روابط سازمانی است. مطالعات مختلف نشان داده است رهبری دارای سبک‌های مختلفی بوده و رهبران با توجه به عوامل مختلف، سبک مناسب با شرایط را انتخاب می‌کنند. منظور از سبک آن است که عمدتاً یک رهبر چگونه در وضعیت معینی رفتار می‌کند، به‌طوری‌که رفتارهای رهبر ممکن است، صحیح و کارکردی یا اشتباه و غیرکارکردی باشد (Shojae et al., 2021). بیشتر مطالعات انجام‌گرفته در زمینه رهبری و سبک‌های مختلف آن، جنبه مثبت و اثربخشی رهبری را موردمطالعه قرار داده‌اند اما در واقعیت همه رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند موردتوجه قرار می‌گیرد (Leet, 2011). صاحب‌نظران گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را ازنظر گذرانده‌اند و مفاهیم متعددی نظیر سرپرستان سوءاستفاده گر، ظالمان کوچک، قلدران، رهبران ستوه‌آور و رهبران زهرآگین را در چارچوب سبک‌های رهبری مخرب مطرح کرده‌اند (Metin-Orta, 2021). براین اساس یکی دیگر از سبک‌های غیرکارکردی در زمینه رهبری، تحت عنوان رهبری استثمارآمیز شناخته می‌شود. به گفته اشمید و همکاران (۲۰۱۷)، رهبری استثمارآمیز به‌عنوان «رهبری برای استثمار دیگران از طریق نفع شخصی رهبر» تعریف‌شده است. این شبیه دیدگاه عبدالمحسن و همکاران (۲۰۲۱) است که اظهار داشتند که رهبری استثمارآمیز یکی از الگوهای رهبری مخرب برای استثمار دیگران از طریق منفعت شخصی رهبر است. پارمار عجایب سینگ (۲۰۲۰) نیز معتقدند که رهبری استثمارآمیز به‌عنوان رهبران مخرب با رفتارهای خصمانه که می‌تواند به پریشانی روانی و خستگی عاطفی کارکنان منتج شود، گفته می‌شود. رهبران استثمارگر، رهبران خودخواه هستند که با تحت‌فشار قرار دادن پیروان خود، ایجاد بارکاری اضافی، تضعیف آن‌ها و حتی ایجاد موانع در توسعه آن‌ها، به‌طور پنهانی کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود استثمار می‌کنند (Schmid, Verdorfer & Peus, 2019). به‌طورکلی، رهبری استثمارآمیز، رهبری مخرب است زیرا رهبران برای استثمار زیردستان خود رفتارهای مضری از خود نشان می‌دهند. رهبری استثمارآمیز با انجام رفتارهایی علیه زیردستان و سازمان و باعلاقه به سلطه گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد، موجب افت کارایی و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها می‌شود (Wang, Ren, Chadee & Chen, 2023). با توجه به اهمیت این سبک مخرب رهبری، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که شاخص‌های اصلی و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی کدم‌اند؟

رهبران استثمارگر با داشتن رفتارهایی مانند سلطه‌گری، خودمحوری، ایجاد مانع بر سر راه انجام‌وظیفه کارکنان، تلاش برای نیل به اهدافی به‌جز اهداف مدنظر سازمان، به سرقت بردن منابع سازمانی همچون دارایی‌ها، تجهیزات، پول یا زمان در جهت منافع شخصی و با تشویق کارکنان برای درگیر شدن در این‌گونه فعالیت‌ها، از اهداف سازمانی غفلت نموده یا حتی به شکل عامدانه مانع از تحقق آن‌ها خواهند شد (Zhou, 2014). رفتارهای این رهبران باعث اثرات زیان‌بار مانند فرسوده کردن منابع انسانی سازمان خواهد گردید و بقای آن سازمان را از طریق بروز رفتارهای ناهنجار افراد به دلیل سوء رهبری به سمت نابودی خواهد برد. برخلاف دیگر سبک‌های رهبری مخرب، شناسایی رهبران استثمارگر دشوار است، زیرا همیشه لبخند بر لب دارند و برای رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود با کارکنان رفتاری دوستانه اما در درون، مشغول فکر کردن به راه‌هایی برای رسیدن به اهداف شخصی از طریق زیردستان خود هستند. این رفتار متناقض آن‌ها را نسبت به سایر رهبران مخرب خطرناک‌تر می‌کند، هم‌چنین اثرات نامطلوب رهبری استثمارآمیز مستقیم و فوری نیست، بلکه غیرمستقیم است و آشکار شدن آن مستلزم گذر زمان است؛ به همین دلیل است که نیاز فوری به مطالعه رهبری استثمارگرانه و پیامدهای منفی آن احساس می‌شود. هم‌چنین با توجه به اهمیت نقش سازمان‌های دولتی در جامعه، باید عنوان کرد که اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، می‌توانند با هر یک از رفتارهای خود مانند بی‌کفایتی رهبری، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی و رفتار مجرمانه، اثرات خطرناکی در سازمان به‌جای بگذارند (Shokoh & Nikpour, 2018)؛ بنابراین می‌توان گفت که توجه به سبک رهبری مدیران به‌خصوص رهبری استثمارآمیز در این سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. تاکنون بیشتر مطالعات، سبک‌های مثبت و سازنده رهبری را بررسی کرده‌اند، اما به سبک رهبری استثمارآمیز کمتر توجه شده است. در حقیقت باوجود پژوهش‌هایی که درزمینه رهبری مخرب و سبک‌های مختلف آن در کشور انجام‌شده، اما یکی از سبک‌های رهبری مخرب که در خصوص آن شکاف نظری و عملی وجود داشته و مطالعات انجام‌شده درباره آن از غنای کافی برخوردار نیستند، سبک رهبری استثمار آمیز است. با بررسی ادبیات و پیشینه مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد. در این راستا باید عنوان کرد درزمینه پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که مبادرت به شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی نموده باشد، وجود ندارد. در خصوص پژوهش‌های داخلی، این مسئله منحصر به پژوهش قنبری و معجونی (۲۰۲۱) و قنبری، معجونی و تعجبی (۲۰۲۱) است که هیچ‌یک از این تحقیقات شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز مدیران سازمان‌های دولتی را بررسی نکرده‌اند و به‌نوعی می‌توان عنوان کرد که این مهم وجه نوآوری و سهم

دانش‌افزایی تحقیق حاضر است. با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با شناسایی و تحلیل شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز سعی در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ تئوریکی مربوط به این موضوع را دارد. با توجه به اهمیت و ضرورت مسئله رهبری استثمارآمیز و پیامدهای زیان‌بار آن برای سازمان‌ها، این پژوهش بر آن است تا با شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای این نوع سبک رهبری، علاوه برداشتن سهمی اندک در ادبیات نوپای مرتبط با رهبری استثمارآمیز، اطلاعاتی کاربردی را در اختیار برنامه‌ریزان و متولیان اجرایی در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی قرار دهد. درنتیجه این پژوهش به دنبال شناسایی و برجسته کردن شاخص‌های رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی و هم‌چنین پیامدهای ناگوار این نوع سبک رهبری است.

پیشینه پژوهش

رهبری استثمارآمیز

نقش رهبری در ارتقای بهزیستی روان‌شناختی کارکنان قابل‌انکار نیست. منابع متعدد پیامدهای مثبت رهبری حمایتی را شناسایی کرده‌اند. بااین‌حال، پس از ظهور سبک‌های رهبری مخرب در ادبیات رفتار سازمانی، محققان متوجه شده‌اند که برخی از رهبران به دلیل سبک رهبری خود، به‌جای ارائه منافع، آسیب بیشتری به سلامت کارکنان وارد می‌کنند. مفهوم رهبری مخرب در مقایسه با سبک‌های رهبری مثبت مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و رهبری حمایتی نسبتاً جدید است. اگرچه همه رهبران پست نیستند، برخی شواهد نشان می‌دهد که برخی از رهبران رفتارهای منفی از خود نشان می‌دهند. مهم است که ادبیات مربوط به جنبه مخرب رهبری را با شناسایی نامحسوس‌ترین رفتار منفی رهبران پیش ببریم. یکی از این سبک‌های رهبری، رهبری استثمارآمیز است. رهبری استثمارآمیز زیر چتر رهبری مخرب قرار می‌گیرد؛ زیرا این رهبران طیف گسترده‌ای از رفتارهای منفی را نشان می‌دهند. علی‌رغم تحقیقات در مورد نفع شخصی رهبر، درک محدودی از استثمار رهبر وجود دارد. بر این اساس اشمید و همکاران (۲۰۱۹) اصطلاح رهبری استثمارآمیز را برای شناسایی رفتار استثمارگرانه و دستکاری رهبران مخرب ابداع کردند. آن‌ها همچنین مقیاسی را برای سنجش این رفتار رهبری مخرب ایجاد و تأیید کردند. رهبری استثمارآمیز به‌عنوان یک سبک رهبری منفی تعریف می‌شود که در آن رهبر (۱) رفتار خودخواهانه نشان می‌دهد، (۲) کارکنان را تحت‌فشار قرار می‌دهد و (۳) مهارت‌ها و همچنین تخصص آن‌ها را تضعیف می‌کند و موانعی در رشد شخصی آن‌ها ایجاد می‌کند. در چند دهه گذشته، حجم عظیمی از تحقیقات انواع مختلفی از رهبری مخرب، مانند رهبری سو استفاده‌گر، رهبری مستبدانه و رهبری متکبرانه را موردبررسی قرار داده‌اند. بااین‌حال، رهبری استثمارآمیز، یک رفتار رهبری متداول‌تر و بسیار منفعت‌خواهانه‌تر است که مهم‌ترین ویژگی‌های انواع رهبری مخرب را در

برمی‌گیرد، که نسبتاً موردمطالعه قرار نگرفته است. رهبری استثمارآمیز به «رهبری باهدف اصلی پیشبرد منافع شخصی رهبر از طریق استثمار دیگران» اشاره دارد (Schmid, 2019). تحقیقات پیشین اثرات منفی بسیاری را نشان داده است که رهبری استثمارآمیز بر کارکنان اعمال می‌کند، ازجمله کاهش رضایت شغلی و تعهد عاطفی، افزایش قصد ترک شغل، فرسودگی شغلی، انحراف در محل کار و عدم تعادل درک شده در تبادل اجتماعی (Guo, Cheng & Luo, 2021). رهبری استثمارآمیز یک رهبری بسیار خودمحورانه است که بر دستیابی به منافع شخصی به قیمت از دست دادن منافع دیگران تمرکز دارد (Schmid, Verdorfer & Peus, 2018) نمونه‌های معمول رهبری استثمارآمیز شامل انتظار از کارمندان برای کار شبانه‌روزی، تعیین جدول زمانی طاقت‌فرسا، و غیره است (Schmid, Verdorfer & Peus, 2019). به‌عنوان مبتکران این مفهوم، اشمید و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کردند که رهبری استثمارآمیز شامل پنج بعد رفتارهای خودخواهانه، کسب اعتبار، اعمال فشار، تضعیف توسعه کارکنان و نفاق‌افکنی است. رفتارهای خودخواهانه به سوءاستفاده از قدرت برای دستیابی به منافع شخصی اشاره دارد. کسب اعتبار نشان‌دهنده آن است که رهبران اعتبار قابل‌توجهی برای کار سخت یا موفقیت زیردستان خود قائل نیستند و از آن برای منافع خود استفاده می‌کنند. اعمال فشار، به در تنگنا قرار دادن بی‌دلیل و بیش‌ازحد کارکنان در انجام وظایف اشاره دارد. تضعیف توسعه کارکنان نیز نشان‌دهنده آن است که رهبران به‌طور مداوم وظایف ملال‌آور و خسته‌کننده به کارکنان می‌دهند و مانع پیشرفت شغلی آن‌ها می‌شوند و درنهایت نفاق‌افکنی توصیف می‌کند که رهبران برای منافع خود، کارکنان را در برابر یکدیگر قرار داده و در بین آن‌ها اختلاف ایجاد می‌کنند. رهبری استثمارآمیز شناخت، معنا و رشدی را که کارکنان می‌توانند در کار خود ببینند، محدود می‌کند. تحت رهبری رهبران استثمارگر، بعید به نظر می‌رسد که کارمندان برای آن‌ها ارزش قائل شوند، وظایف جالبی به آن‌ها محول شود، یا فرصت‌هایی برای پیشرفت حرفه‌ای یا پیشرفت شغلی به آن‌ها داده شود، و در این شرایط اهمیتی ندارد که کارکنان چقدر خوب عمل می‌کنند یا چقدر تلاش می‌کنند (Wang et al., 2021).

ویژگی رهبران استثمارگر

رهبران استثمارگر یک عامل استرس‌زای منفی در محل کار بوده که می‌توانند به‌عنوان یک رهبری تخلیه کننده انرژی و انگیزه کارکنان عمل کنند (Guo, Cheng & Luo, 2020). در این مورد، کارکنان استثمارشده احتمالاً در شرایط روانی منفی گرفتار می‌شوند (Majeed & Fatima, 2020) و بنابراین ممکن است تمایل به اتخاذ هر وسیله‌ای برای کاهش استرس داشته باشند. در این شرایط کارکنان به خود اجازه می‌دهند تا منافع شخصی خود را فراتر ازآنچه ممکن است از طریق ابزارهای اخلاقی افزایش دهند (Eissa, 2020) و به چنین

رفتاری به‌عنوان یک استراتژی مقابله متوسل شوند. رهبران استثمارگر به‌شدت خودمحور هستند و به این جمله اعتقاد دارند که " دیگران برای من وجود دارند" (Carnevale, Huang & Harms, 2018)؛ بنابراین، این رهبران تهدیدی برای احساس عزت‌نفسی هستند که افراد از طریق رفتار با احترام و کرامت به دست می‌آورند (Tyler, 1994). چنین رهبرانی احتمالاً جو شدیداً منفعت‌طلبانه‌ای را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند که ممکن است انجام برخی اقدامات غیراخلاقی را برای کارکنان در جهت خدمت به منافع خود قابل‌قبول کند (Peng, Wang & Chen, 2019). رهبران استثمارگر به‌ندرت دستورالعمل‌ها و فرصت‌های یادگیری را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و درنتیجه مانع رشد و توسعه کارکنان می‌شوند (Schmid, Verdorfer & Peus, 2019). ازاین‌رو، رهبری استثمارآمیز را می‌توان به‌عنوان نوعی از دست دادن منابع مرتبط با حمایت اجتماعی در نظر گرفت. علاوه بر این، قرار گرفتن مداوم در معرض استثمار رهبران ممکن است باعث شود کارمندان نوعی از دست دادن منابع را در مورد کنترل شغل و استقلال شخصی درک کنند، زیرا رهبران استثمارگر اغلب وظایف خسته‌کننده و کسل‌کننده را به کارمندان می‌دهند، فشار کاری بیش‌ازحد را اعمال می‌کنند و به‌طور نامناسبی تقاضاهای شغلی بالایی را به کارمندان تحمیل می‌کنند (Schmid, 2018). رهبران استثمارگر بسیار خودخواه هستند و دستاوردهای کاری کارکنان را به‌پای‌خود می‌گذارند و از آن‌ها اعتبار کسب می‌کنند؛ بنابراین کارکنانی که مورد استثمار قرارگرفته‌اند ممکن است این باور را داشته باشند که مشارکت کاری آن‌ها بی‌معناست و لذا انگیزه‌ای برای افزایش کیفیت عملکرد خود نخواهند داشت (Piccolo & Colquitt, 2006). رهبران استثمارگر فشار زیادی بر زیردستان خود وارد می‌کنند، ازاین‌رو هنگام مواجهه با رهبران استثمارگر کارکنان سطوح بالایی از استرس شغلی را تجربه می‌کنند و ممکن است برای کاهش این استرس از مشارکت در عملکرد خودداری کنند. رهبران استثمارگر فرصت رشد کافی برای خودسازی بیشتر به زیردستان نمی‌دهند، درنتیجه کارکنان مورد سو استفاده ممکن است فاقد مهارت‌ها و قابلیت‌های کافی برای انجام کارآمد وظایف خود باشند. هم‌چنین این رهبران اغلب کارکنان را برای رسیدن به منافع شخصی خود فریب می‌دهند. لذا این رفتار غیراخلاقی به دلیل نقض عدالت باعث خشم در میان کارکنان استثمارشده می‌شود و کارکنان برای بازگرداندن احساس عدالت، ممکن از تلاش‌های بیشتر برای انجام وظایف خود در سازمان خودداری کنند (Bies, 2000). یک رهبر استثمارگر اساساً منافع شخصی دارد و با کارکنان به‌عنوان وسیله‌ای برای اهداف خود رفتار می‌کند و از طیف گسترده‌ای از تاکتیک‌ها برای بهره‌برداری از کارکنان برای منافع خود استفاده می‌کند (Sun, Wu, Ye & Kwan, 2023).

پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی

حداقل برآیند وجود رهبران استثمارگر در سازمان‌های دولتی و عواقب ناشی از رفتار منفی آن‌ها، بدبینی سازمانی است. زمانی که مدیران از سبک رهبری استثمارآمیز استفاده می‌کنند، در حقیقت خود را از کارکنان جدا کرده و بر منافع خویش تمرکز می‌کنند و از اهداف خود برای تعیین نیازهای دیگران استفاده می‌کنند. این نوع رهبری شرایطی را ایجاد می‌کند که باعث محدود شدن مشارکت کارکنان شده و زمینه بدبینی به سازمان را در آن‌ها ایجاد می‌کند؛ درنتیجه این امر، کارکنان تعهدی به اهداف سازمان نخواهند داشت. از طرفی بی تعهدی کارکنان به اهداف سازمان نیز باعث می‌شود کارکنان نه‌تنها تلاش مازاد بر وظیفه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام ندهند و این موضوع منجر به عدم کارایی و عدم اثربخشی سازمان‌ها خواهد شد (Elsaied, 2022). تپر و همکاران (۲۰۰۶) عنوان کردند که رهبری استثمارگر پیامد منفی مانند افزایش غیبت در سازمان به همراه دارد. رهبران استثمارگر که بر منفعت شخصی متمرکز هستند، رفتار خودخواهانه دارند، اعتبار بی‌مورد می‌گیرند، فشار وارد می‌کنند و کارکنان را فریب می‌دهند. این تمایلات عملی ممکن است محیط کار را پراسترس کند و کارکنان غیبت را به‌عنوان یک استراتژی مقابله‌ای برای محافظت از منابع ارزشمند خود در برابر رهبران استثمارگر اتخاذ کنند (Akhtar et al., 2022). از دیگر راهبردهای مقابله‌ای برای مواجهه با رهبری استثمارآمیز که سازمان را با مشکلات روزافزونی مواجه می‌کند می‌توان به پنهان‌سازی دانش اشاره کرد. رهبران استثمارگر با خودکامگی و اعمال فشار زیاد، استرس و اضطراب فراوانی را به کارکنان خود وارد و درنتیجه با پریشان کردن روان کارکنان باعث پنهان کردن دانش در آن‌ها می‌شوند و این پنهان‌سازی زمانی افزایش می‌یابد که اختیارات خصمانه رهبر فراتر از حد انتظار باشد. ازآنجایی‌که رهبران استثمارگر فشار زیادی بر کارکنان برای دستیابی به اهداف موردنظر خود وارد و ضرب‌الاجل‌های سختی را برای آن‌ها تعیین می‌کنند، کارکنان ممکن است چنین رهبرانی را به‌عنوان خطری برای رفاه خودارزیابی کرده و با اضطراب، تنش و استرس بالایی که از این رهبران دریافت می‌کنند، با اتخاذ مکانیسم‌های مقابله‌ای مانند پنهان‌سازی دانش، سعی کنند از کاهش منابع و منافع خود جلوگیری کنند (Ghanbari & Majouni, 2021). از دیگر پیامدهای مخرب رهبری استثمارآمیز می‌توان به سکوت اخلاقی کارکنان اشاره کرد. رهبری استثمارآمیز با تهدید امتیازات و منافع کارکنان همراه است و بازده مورد انتظار کارکنان از منافع و منابعشان محقق نمی‌شود؛ بنابراین کارکنان برانگیخته می‌شوند تا منابعشان را حفظ و از دست رفتن بیشتر آن‌ها جلوگیری کنند که در این زمینه، سکوت، به‌ویژه در مورد مسائل مربوط به اخلاق، یک استراتژی مقابله‌ای مناسب برای حفظ منابع است زیرا رهبری استثمارآمیز ماهیت غیراخلاقی دارد (Lee, Kim & Yun, 2018).

به‌عبارت‌دیگر، انگیزه حفاظت از منابع در شرایط تئوری حفاظت از منابع (COR)، سیستم بازداری رفتاری را فعال می‌کند که منجر به سکوت اخلاقی می‌شود. بعلاوه، فرآیندهای رهبری استثمارگرانه، مانند نادیده گرفتن ملاحظات کارکنان، بعید است که به کارکنان فرصت‌هایی برای دستیابی موفقیت‌آمیز به شجاعت اخلاقی ارائه دهد؛ بنابراین کارکنان در اجرای استراتژی‌هایی که معضلات اخلاقی آینده را برطرف می‌کنند، باور کافی ندارند، ازاین‌رو در مورد مسائل اخلاقی در محل کار سکوت می‌کنند (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). رهبری استثمارگر خودخواهانه عمل می‌کند و بدون ارائه بازخورد یا فرصت‌هایی برای پیشرفت آن‌ها، اعتبار کار کارکنان را به نفع خود کسب می‌کند بنابراین کارکنان منابع ارزشمندی مانند بازخورد رهبران خود را ندارند، از برقراری ارتباط آشکار دلسرد می‌شوند و تمایل به سکوت دارند. علاوه بر این، بدون داشتن رهبرانی که رفتارهای مثال‌زدنی از خود نشان می‌دهند، کارکنان منابعی را از رهبران استثمارگر دریافت نمی‌کنند که توانایی حل مسائل اخلاقی را دارند و درنتیجه شجاعت اخلاقی را در کارکنان و سازمان کاهش می‌دهند (Wang, Ren, Chadee & Chen, 2023). یکی دیگر از آثار منفی رهبری استثماری، کاهش عملکرد نوآورانه کارکنان است. عملکرد نوآورانه شامل فعالیت‌هایی است که فراتر از وظایف معمول شغل، برای ارائه رفتارها و نتایج جدید و مفید انجام می‌شود و به‌عنوان مهم‌ترین و اصلی‌ترین مزیت رقابتی برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان‌ها ضروری‌اند (Zhang, Vaneerde, Gevers, Zhu, 2020). با عنایت به اینکه رهبران استثمارگر وظایف خسته‌کننده و ملال‌آوری را به کارکنان محول می‌کنند ممکن است کارکنان به انجام کارهای معمولی عادت کنند و این عادت، آنان را برای خلق و به‌کارگیری ایده‌های جدید و نوآور در محل کار ناتوان می‌کند. هم‌چنین رهبران استثمارگر با اعمال فشارهای غیرضروری، وظایف اضافی و زیادی را به کارکنان تحمیل می‌کنند در چنین شرایطی، کارکنان دچار فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور می‌شوند (Syed, Naseer, Akhtar, Husnain & Kashif, 2021).

پیشینه تجربی

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب رهبری استثمارآمیز در حوزه مطالعات داخلی خلأ پژوهشی قابل‌ملاحظه‌ای وجود دارد و نیز در این مورد پژوهش‌های محدودی در خارج کشور انجام پذیرفته است ولی پژوهشی که مبادرت به شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد. خلاصه برخی مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی، در حوزه رهبری استثمارآمیز در جدول‌های ۱ و ۲ آورده شده است.

جدول (۱): پیشینه پژوهش‌های داخلی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
قنبری و معجونی (۲۰۲۱)	بررسی رابطه رهبری استثماری با پنهان‌سازی دانش به‌واسطه نقش میانجی پریشانی روان‌شناختی	روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بود و جامعه آماری نیز معلمان بودند، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری استثماری رابطه مثبت و معناداری با پنهان‌سازی دانش و پریشانی روان‌شناختی دارد؛ رهبری استثماری به‌واسطه نقش میانجی پریشانی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری با پنهان‌سازی دانش دارد.
قنبری، معجونی و تعجبی (۲۰۲۱)	بررسی رابطه رهبری استثماری با عملکرد نوآورانه به‌واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش	روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بود و جامعه آماری نیز معلمان بودند، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری استثماری رابطه منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد؛ رهبری استثماری به‌واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش رابطه غیرمستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد.

همچنین پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به‌صورت جدول زیر است.

جدول (۲): پیشینه پژوهش‌های خارجی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
وانگ و همکاران (۲۰۲۳)	سکوت اخلاقی کارکنان تحت رهبری استثمارگرانه: نقش معناداری کار و قدرت اخلاقی	جامعه آماری پژوهش کارمندان و سرپرستان آن‌ها در شرکت‌های تولیدی و خدماتی واقع در چین است. نتایج آزمون‌های آماری نشان داد رهبری استثمارگرانه بر سکوت اخلاقی از طریق معنی‌داری کار و قدرت اخلاقی تأثیر تضعیف‌کننده دارد، مشروط به انتظار پاداش عملکرد
فنگ و همکاران (۲۰۲۲)	من به خاطر رهبر استثمارگرم نمی‌توانم خلاق باشم! یک تعامل میانجی‌گری تعدیل‌شده کیفیت	جامعه آماری این پژوهش کارمندان سازمان‌های دولتی پاکستان بودند. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با روش PLS نشان داد، رهبری استثمارآمیز با پنهان‌سازی دانش رابطه مثبت و با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. نقش واسطه‌ای جزئی

	تعامل رهبر-کارکنان و پنهان‌سازی دانش	پنهان‌سازی دانش را در رابطه غیرمستقیم بین رهبری استثمارآمیز و خلاقیت کارکنان. کیفیت تعامل رهبر و کارکنان رابطه مثبت بین رهبری استثمار آمیز و پنهان‌سازی دانش و رابطه منفی بین رهبری استثمارآمیز و خلاقیت کارکنان را تعدیل می‌کند.
سید و همکاران (۲۰۲۱)	یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده رهبری استثمارگر، ترس از ارزیابی منفی و رفتارهای پنهان دانش	نتایج تحلیل داده‌ها در جامعه (کارمندان سازمان‌های دولتی در تاجیکستان) نشان داد که رهبری استثمارگر از طریق رفتارهای پنهان کردن دانش بر عملکرد و نیات جابجایی فرد تأثیر منفی می‌گذارد
وانگ و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر رهبری استثمارگر بر رفتار نوآورانه کارکنان: یک مدل میانجیگری تعدیل‌شده	با استفاده از داده‌های جمع آوری شده از ۳۷۱ کارمند و سرپرستان مستقیم آن‌ها از ۷۹ واحد کاری در چین، یک تحلیل مسیر چند سطحی برای آزمایش یک مدل میانجیگری تعدیل شده در سطح متقابل استفاده شد و نتایج نشان داد رهبری استثمارگرانه با رفتار نوآورانه کارکنان، به‌واسطه خستگی عاطفی آن‌ها ارتباط منفی دارد. همچنین حمایت سازمانی درک شده تأثیر رهبری استثمارگر را بر فرسودگی عاطفی و متعاقب آن رفتار نوآورانه تعدیل می‌کند.
گارلاتی کاستا و همکاران (۲۰۲۱)	قدرت تعادل: اثرات متقابل سبک رهبری استثمارگرانه، تعادل کار-خانواده و شیوه‌های محل کار مبتنی بر اجرای نوآوری	این تحقیق یک مطالعه کمی روی ۴۴۰ کارمند از ۳۸ شرکت متوسط و بزرگ مستقر در ایتالیا و کرواسی با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین انجام شد. فرضیه‌های پیشنهادی با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مورد آزمون قرار گرفتند و نتایج نشان داد رهبری استثمارگر با اجرای نوآوری رابطه منفی دارد.
عبدالمحسن و همکاران (۲۰۲۱)	چگونه رهبری استثمارگر بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد: نقش تعدیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی	با استفاده از رویکرد کمی، داده‌های نظرسنجی از ۳۵۶ عضو هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی عراق جمع‌آوری شد و روابط مستقیم و تعدیل‌کننده از طریق رگرسیون سلسله مراتبی ارزیابی شد. این مطالعه تأثیر منفی معنادار رهبری استثمارگرانه را بر مدیریت دانش نشان داد. این ارزیابی همچنین نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر تعدیل‌کننده قابل‌توجهی بر رهبری استثمارآمیز، به‌ویژه تأثیر آن بر ایجاد دانش دارد.

گوا و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر رهبری استثمارگر بر پنهان کردن دانش: دیدگاه حفاظت از منابع	داده‌های پژوهش از ۳۲۴ کارمند یک شرکت فناوری پیشرفته در چین با یک بررسی پرسشنامه سه دوره‌ای جمع‌آوری شد. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی و رویکرد بوت استرپینگ استفاده شد. نتایج نشان داد رهبری استثمارگر رابطه مثبتی با پنهان کردن دانش دارد. همچنین بین رهبری استثمارگر و پریشانی روانی رابطه مثبت وجود دارد.
مجید و فاطمه (۲۰۲۰)	تأثیر رهبری استثمارگر بر پریشانی روانی: مطالعه پرستاران	این تحقیق یک مطالعه کمی است که در آن داده از ۳۲۱ پرستار شاغل در بیمارستان‌های پاکستان از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از آن بود که عاطفه منفی واسطه رابطه بین رهبری استثمارگرانه و پریشانی روانی در میان پرستاران است. رهبری استثمارگرانه نتایج منفی کارکنان را در قالب عاطفه منفی و پریشانی روانی به همراه دارد. بااین‌حال، این پیامدهای منفی را می‌توان از طریق جدایی روانی از کار کاهش داد.

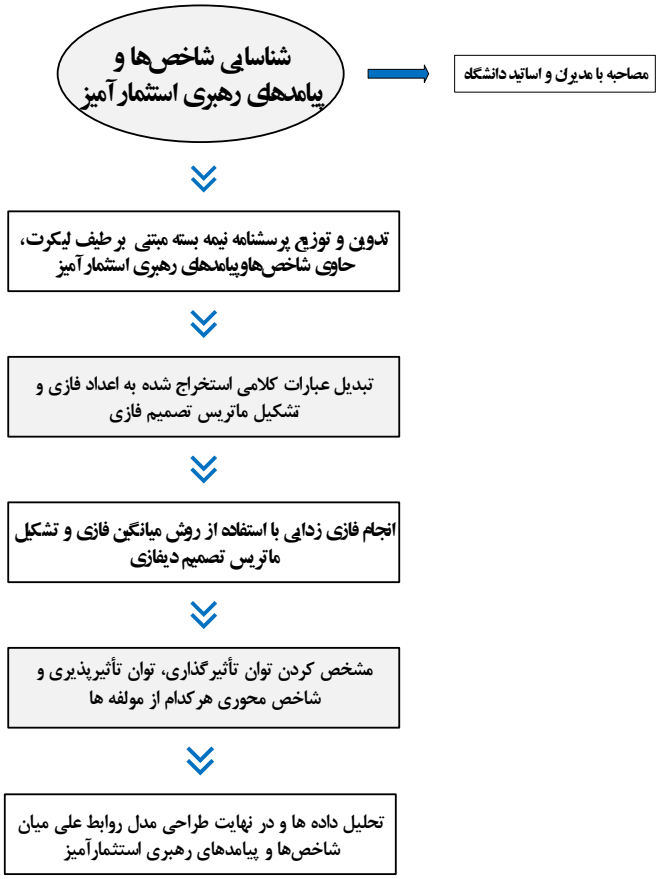
آنچه در جدول‌های ۱ و ۲ بیان‌شده است، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با رهبری استثمارآمیز است. جدول ۱ به‌نوعی بیانگر ضعف شدید مطالعات مرتبط با رهبری استثمارآمیز در پژوهش‌های داخلی است. هر دو پژوهش مبتنی بر کار کمی است و پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش آمیخته نگاهی وسیع‌تر به این مقوله داشته و از حیث کاربردی با استفاده از روش تحلیل محتوا و نقشه‌شناختی فازی توانسته است شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز و سطح روابطشان را با یکدیگر شناسایی کند. بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در خارج از کشور، به مطالعه تأثیر و ارتباط رهبری استثمار آمیز با متغیرهای سازمانی همانند رفتار نوآورانه کارکنان، پنهان کردن دانش و غیره پرداخته‌اند و پژوهشی که به شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای این سبک رهبری پرداخته باشد وجود ندارد و با توجه به ماهیت این نوع رفتار در رهبران و بازتاب پیامدهای منفی آن در سازمان، لازم است تا به بررسی این موضوع و تعمیق هرچه بیشتر آن پرداخته شود. ازاین‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با بررسی مفهوم رهبری استثمارآمیز و نیز شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای آن مبتنی بر رویکردی کیفی ـ کمی، با بررسی دانش بشری در این زمینه، یافته‌هایی در جهت ارتقای عملکرد سازمان با

تمرکز بر اهمیت نقش مدیران ارائه کند و سهمی اندک، لیکن مفید به‌منظور درک بهتر این سبک رهبری در حوزه مدیریت و سازمان داشته باشد.

روش‌شناسی

این پژوهش ازلحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که ازنظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. تیم خبره پژوهش حاضر مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان به همراه اساتید دانشگاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۵ نفر انجام شد؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه موردمطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به‌نحوی‌که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و سوم و بیست و چهارم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیستم و پنجم به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه انجام‌شده و روایی محتوایی و پایایی باز آزمون برای پرسشنامه‌های توزیع‌شده، تائید شده است. لازم به توضیح است ازآنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس‌ازآن باید مطالعه کمی انجام شود. ازاین‌رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به‌کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اطلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه شناختی فازی راهی را برای شناخت مؤلفه‌ها براساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت؛ به‌عبارت‌دیگر مزیت این روش و دلیل به‌کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت شاخص‌ها و پیامدهای این سبک رهبری، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مؤلفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. در این راستا سعی خواهد شد زوایای تاریک میان مؤلفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفافی تشریح کرد تا سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ شاخص‌ها و پیامدهای این نوع سبک رهبری کسب کنند. هم‌چنین این روش دید سیستمی از مسئله را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و به‌این‌ترتیب به سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری مناسب و سریع ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های

مرتبط با آن کمک می‌کند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است و به‌طورکلی مسیر اجرای پژوهش به‌صورت نمودار به تصویر کشیده شده است.



شکل (۱): مراحل اجرای روش تحقیق به‌صورت نمودار

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله اول، پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دهند.

مرحله دوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۳)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول (۳): اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

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

مرحله سوم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله سوم برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی برای تجزیه‌وتحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1)\ A = \frac{\sum_{i}^{n} = 1(a_j^{(i)}.a_m^{(i)}.a_u^{(i)})}{n}$$

$$2)\ W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله چهارم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هرکدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری[1]، ظرفیت تأثیرپذیری[2]، و درنهایت شاخص محوری[3]، برای هرکدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه شد.

$$3)\ Out_{(ci)} = \sum_{k}^{n} = 1\ W_{ik}$$

$$4)\ In_{(ci)} = \sum_{k}^{n} = 1\ W_{ki}$$

$$5)\ Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله پنجم: تحلیل داده‌ها و درنهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هرکدام از عوامل، تحلیل شدند و درنهایت شاخص برتری

---

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality

مشخص شد. درنهایت با انتقال داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی[1]، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به‌صورت جدول زیر (جدول ۴) است.

جدول (٤): ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۱	کمتر از ۱۰	۴	کارشناسی	۲	مدیران	۱۷
زن	۴	۱۱ تا ۲۰	۱۵	کارشناسی ارشد	۱۲	اساتید	۸
		بیش از ۲۰	۶	دکتری	۱۱		

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "اطلس تی" شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز شناسایی شدند. منظور از شاخص در حقیقت ویژگی‌ها و صفات مشخصه‌ای است که چنین رهبرانی از آن‌ها برخوردارند و پیامدها دلالت بر عوامل پسایندی و مسائلی دارد که این پدیده برجای می‌گذارد. در جدول شماره (۵) شاخص‌های رهبری استثمارآمیز نشان داده شده‌است.

جدول (۵): شاخص‌های رهبری استثمار آمیز

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
تکبر بیش‌ازاندازه، میل غیرمنطقی به خودشیفتگی، خودباوری اغراق‌آمیز، تکانش‌گری، خودمحوری، خودبزرگ‌بینی	غرور و خودشیفتگی ناشی از قدرت، اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد، جاه‌طلبی، بلندپروازی خودبرتربینی	شخصیت هوبریستیک
داشتن شخصیت انحصارگرا، سیطره جویی، اقتدارگرایی، تمایل به کنترل دیگران، شخصیت دیکتاتورمآب، تمایل به هدایت و کنترل دیگران	انحصارجویی، میل به کلیت خواهی، خودکامگی، تمایل به استیلاجویی، شخصیت اقتدارطلب	سلطه‌گری و تمامیت‌خواهی
منفعت‌پرستی، خوددوستی افراطی،	بروز رفتارهای خودمدارانه، تمایل به سودجویی، حب ذات،	خودمحوری و منفعت‌طلبی

[1]. Gephi

خودبینی بیش‌ازاندازه، خودپسندی، اولویت قراردادن خود و منافع شخصی، خودبرتربینی	خودخواهی و خوددوستی، خودپرستی	
سلطه‌گری، قدرت‌طلبی، توجه افراطی به منافع شخصی، دستکاری دیگران برای پیشرفت، تمایل به تحت کنترل گرفتن افراد	خودشیفتگی و روان‌پریشی، فرصت‌طلبی، مدیریت سو استفاده‌گرانه، ابزارگرایی، فریب‌کاری و تظاهر	برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی
غرور بیش‌ازحد، بی‌اعتنایی و تحقیر دیگران، تخمین بیش‌ازحد توانایی‌ها، داشتن تفکرات بلندپروازانه، خودرأی و خودمحور بودن	نگرش‌های بیش‌ازحد بالا درباره خود، توجه نکردن به نظرات دیگران، حس برتری جویانه رهبر به دیگران، خودباوری کاذب	رهبری مغرورانه و تحکم بی‌منطق
تمایل به جلوه‌گری، غرور و تکبر، اغراق در دستاوردها و استعدادها، داشتن رفتارهای نمایشی و ویترینی	تمایل به خودشیفتگی، خودبرتربینی اعتمادبه‌نفس بالا، تمایل به ابراز خود و توجه، قوی و بی‌نقص جلوه دادن خود	تمایلات رفتاری خودافزاینده
مقام‌خواهی، افزون‌طلبی بیش‌ازحد، بیشینه خواهی، بلندپروازی افراطی، حب مقام و ریاست‌طلبی	تلاش برای تصاحب منافع، ریاست‌طلبی، مسند جویی افراطی، تمایل به منصب جویی، مقام‌پرستی	جاه‌طلبی افراط‌گونه
بهره‌جویی و سلطه‌گری، بهره‌برداری کردن از دیگران به نفع خود، تسلط یافتن بر زیردستان در جهت منافع شخصی، بهره‌کشی ناعادلانه از عمل دیگران	تمایل افراطی به تسلط بر دیگران، نفوذ و دخالت در دیگران برای رسیدن به اهداف، تمایل به بهره‌کشی و استفاده از ثمره کار دیگران	استعمارگری مدیریتی و استثمار زیردستان
تمایل شدید به جذب ناعادلانه منابع سازمان، معطوف کردن منافع سازمانی به‌سوی منافع غیرذی‌حقان، غارت بی‌رحمانه منابع سازمانی	تمایل به چپاول منابع سازمانی، تاراج منابع سازمانی، تصاحب امکانات و امتیازات سازمانی به نفع خود	سوداگری اداری و سهم‌خواهی از منابع سازمانی
عدم تمایل به خادمیت، سودجویی و عدم توجه به منافع سازمانی، عدم	تمایل به عاملیت، تمرکز صرف بر منافع شخصی، منفعت‌طلبی افراط‌گونه،	ترجیح انتفاع شخصی به انتفاع سازمانی

توجه به اهداف سازمانی، در اولویت بودن اهداف و منافع شخصی	در اولویت نبودن منافع سازمانی

هم‌چنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای رهبری استثمارآمیز به شرح جدول زیر است.

جدول (٦): پیامدهای رهبری استثمارآمیز

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
نگرش بدبینانه به سازمان، اشاعه شک و شبهه افراد به سازمان، تمایل به بی‌اعتمادی به سازمان، برداشت منفی از سازمان و اهدافش، رواج تصور غلط و بدبینانه از سازمان	اشاعه دیدگاه منفی نسبت به سازمان، نگرش توأم با سوظن نسبت به سازمان، بی‌اعتمادی و بدگمانی به سازمان	پدیدآیی جو پارانویید و اشاعه بدبینی سازمانی
عدم نوآوری سازمانی، افزایش فشارهای روانی در کارکنان، عدم تحقق استعدادها و توانایی‌های کارکنان، ارزیابی‌های نامطلوب در کارکنان، کاهش بهره‌وری و بازدهی کاری کارکنان	عدم شکوفایی استعدادها، کاهش نوآوری سازمانی، عدم تعامل کارآمد، درماندگی روان‌شناختی، عدم رشد و شکوفایی توانایی‌های بالقوه	فرسایش خلاقیت و تهدید بهزیستی روانی کارکنان
عدم برانگیختگی، نبود تفکر خلاق، عدم پدیدآیی افکار نو، کاهش بینش خلاقانه در سازمان، بی‌انگیزگی در سازمان	کاهش تمایل کارکنان به انجام کار، کاهش نوآوری و خلاقیت در کارکنان، عدم هدفمندی، عدم تمایل به تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان	کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان
پراکندگی جو ناآرام سازمانی، اشاعه باورهای مسموم در سازمان، گسترش فرهنگ مسموم سازمانی	گسترش جو متشنج سازمانی، گسترش تصورات منفی کارکنان نسبت به سازمان، اشاعه نگرش منفی	اشاعه جو سازمانی مسموم
سهل‌انگاری کارکنان در انجام کار، عدم تخصیص انرژی به فعالیت‌های سازمانی، عدم تمرکز ذهنی، تضعیف عملکردهای ذهنی و شناختی، عدم تمرکز ذهنی	گسترش اهمال و سستی در انجام امور، عدم اشتیاق برای انجام کار، کاهش ظرفیت فکری و توانش عقلانی، خستگی تصمیم‌گیری	پدیدآیی حالت تنبلی سازمانی و خستگی شناختی کارکنان
میل به رهاسازی کار و فعالیت‌ها، تمایل به عدم حضور در شغل،	تمایل به از ترک کار، عدم اشتیاق برای ادامه دادن کار،	افزایش قصد ترک شغل

اشتیاق برای استعفا از کار	تمایل به ترک خدمت	
اشاعه نابهنجاری روانی، تشدید اضطراب، افزایش احساس نگرانی و فشار روانی، افزایش اختلالات اضطرابی	پریشانی ذهنی، روان‌گسیختگی، اشاعه اضطراب و تنش روانی، گسترش آشفتگی روانی	افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی
افراط در خرج کردن منابع سازمان، ضایع کردن منابع سازمانی، تلف کردن سرمایه‌ها	اتلاف منابع سازمانی، تضییع سرمایه‌های سازمان، هدر دادن منابع سازمانی	حیف‌ومیل سازی منابع سازمانی
احساس افت در توانایی شغلی، ناخشنودی از انجام کار، خستگی فکری و جسمی، عدم انگیزه برای انجام کار	افزایش احساس کسالت‌انگیز در انجام شغل، خستگی از کار، تهی شدن و عدم توانایی انجام کار	فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان
کاهش مشارکت در سازمان، عدم رابطه مبادله‌ای قوی بین رهبر و کارکنان، کاهش مبادله اجتماعی رهبر و پیروان	کاهش ارتباطات دوسویه رهبر و کارکنان، کاهش تعاملات متقابل در سازمان، کیفیت پایین و ضعیف روابط مدیر و کارکنان	حداقل شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به‌صورت جدول (۷) تشریح شده است.

جدول (۷). ماتریس روابط فازی

		شاخص‌ها										پیامدها									
		w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20
شاخص‌ها	w1	۰	۰/۶۶	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۵۶	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۶۴	۰/۸۵	۰/۶۶	۰/۸	۰/۸۳	۰/۷۹	۰/۶	۰/۸۵	۰/۶۴
	w2	۰/۷۴	۰	۰/۸۶	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۶۵	۰/۷	۰/۸۲	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۸	۰/۸۸	۰/۵۴	۰/۸۲	۰/۸	۰/۶۴	۰/۷۹	۰/۸۲
	w3	۰/۸	۰/۷۳	۰	۰/۸۲	۰/۷۶	۰/۶۳	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۷	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۷۸	۰/۶	۰/۷۴	۰/۸۷

	w4	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۷۸	۰	۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۶۳	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۴۴	۰/۵۲	۰/۴۳	۰/۷	۰/۸۴	۰/۶۲
	w5	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۶۲	۰/۷	۰	۰/۶	۰/۶۵	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۴۶	۰/۳۲	۰/۴۶	۰/۷	۰/۷۴	۰/۴۱	۰/۸۶	۰/۷۳
	w6	۰/۷۴	۰/۶۱	۰/۵۵	۰/۶۸	۰/۸۴	۰	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۳۹	۰/۵۵	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۲۹	۰/۶۲	۰/۸۴	۰/۶۴
	w7	۰/۷۷	۰/۶۴	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۸۵	۰	۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۴۵	۰/۶۵	۰/۶۷	۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۷۹	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۱
	w8	۰/۷۴	۰/۸۱	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۶۵	۰/۸۳	۰/۸۲	۰	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۵۲	۰/۶۸	۰/۶۹	۰/۲۸	۰/۶۲	۰/۷۴	۰/۶۹	۰/۷۵
	w9	۰/۸۱	۰/۶۳	۰/۶۱	۰/۷۷	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۶۲	۰	۰/۵۹	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۵۹	۰/۶۷	۰/۷۲	۰/۷۸	۰/۵۸	۰/۷۹	۰/۷۶	۰/۴
	w10	۰/۶۸	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۷۴	۰/۷۱	۰	۰/۶۶	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۷۳
	w11	۰/۶۵	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۷	۰/۷۳	۰/۸	۰	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۶۹	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۸۲
	w12	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۶۹	۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۶۵	۰/۷۸	۰/۸	۰	۰/۸۳	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۴۷	۰/۷۹	۰/۸۲
	w13	۰/۷۸	۰/۹۱	۰/۶۱	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۶۹	۰/۸۱	۰/۷۴	۰	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۷۴	۰/۶۸
	w14	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۷	۰/۴۴	۰/۵۳	۰/۵۹	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۵۹	۰/۷۲	۰/۶۳	۰/۷۲	۰/۵۱	۰	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۶۶
	w15	۰/۶۳	۰/۸۱	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۷	۰/۷۷	۰/۵۹	۰/۹	۰/۷۳	۰	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۶۲
	w16	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۶۳	۰/۸۱	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۸	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۶۲	۰/۵۷	۰/۶۶	۰/۷۴	۰/۸۷	۰	۰/۳۲	۰/۴۵	۰/۶۴	۰/۷۴
	w17	۰/۷۳	۰/۶	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۶۹	۰/۵۶	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۴	۰	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۷۵
پیامدها	w18	۰/۷۲	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۸	۰/۸	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۶۶	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۴۸	۰/۸۱	۰/۶۴	۰/۷۹	۰/۶۳	۰/۸۲	۰	۰/۶۶	۰/۶۸

w19	۰/۶۷	۰/۵۱	۰/۸۹	/۶۲ ۰	/۷۷ ۰	۰/۷۵	/۸۲ ۰	۰/۸۸	/۷۵ ۰	۰/۸	۰/۷۲	/۷۶ ۰	/۷۸ ۰	/۸۴ ۰	/۷۹ ۰	/۷۲ ۰	/۶۵ ۰	/۶۴ ۰	۰	/۶۵ ۰		
w20	۰/۸۹	۰/۷۴	۰/۷۵	/۵۷ ۰	/۸۶ ۰	۰/۴۲	/۸۵ ۰	/۶۹ ۰	/۶۱ ۰	/۸۳ ۰	۰/۶۵	/۵۱ ۰	/۸۴ ۰	/۷۷ ۰	/۷۸ ۰	/۸۲ ۰	/۶۴ ۰	/۶۲ ۰	/۷۸ ۰	۰		

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس‌ازاینکه ماتریس روابط ترسیم شد هرکدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هرکدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری: میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به‌عبارت‌دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C8 برای شاخص‌های رهبری استثمارآمیز و C19 برای پیامدهای رهبری استثمارآمیز دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری: میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد؛ به‌عبارت‌دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C3 برای شاخص‌های رهبری استثمارآمیز و C13 برای پیامدهای رهبری استثمارآمیز دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است.

شاخص مرکزی: مجموع دو عامل قبلی (یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و ظرفیت تأثیرگذاری) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد درواقع یا ظرفیت تأثیرپذیری بالاتر و یا ظرفیت تأثیرگذاری بالاتری داشته که درنتیجه عامل مهمی محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه C1 برای شاخص‌های رهبری استثمارآمیز و C13 برای پیامدهای آن دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول شماره (۸) نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، ظرفیت تأثیرگذاری و شاخص مرکزی صورت گرفته نشان داده‌شده است.

جدول (۸): نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$\boldsymbol{out(c1)} = 0/66 + 0/84 + 0/84 + 0/74 + 0/74 + 0/56 + 0/74 + 0/75 + 0/82 + 0/86 + 0/64 + 0/85 + 0/66 + 0/8 + 0/83 + 0/79 + 0/6 + 0/85 + 0/64 = 14/21$

$\boldsymbol{in}(\boldsymbol{c1}) = 0/74 + 0/8 + 0/76 + 0/66 + 0/74 + 0/77 + 0/74 + 0/81 + 0/68 + 0/65 + 0/76 + 0/78 + 0/63 + 0/63 + 0/83 + 0/73 + 0/72 + 0/67 + 0/89 = 13/99$	۲
$\boldsymbol{cen}(\boldsymbol{c1}) = 14/21 + 13/99 = 28/2$	۳

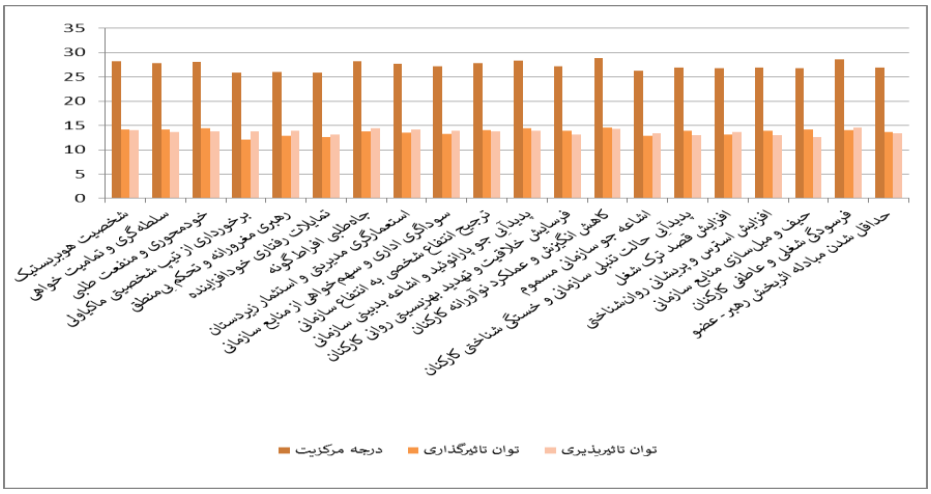
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به‌صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر (جدول ۹) است.

جدول (۹): ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	شاخص‌های رهبری استثمارآمیز	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	جاه‌طلبی افراط‌گونه	۲۸/۲	۱۴/۲۱	۱۳/۹۹
C2	سلطه‌گری و تمامیت‌خواهی	۲۷/۸۲	۱۴/۱۹	۱۳/۶۳
C3	خودمحوری و منفعت‌طلبی	۲۸/۱۳	۱۴/۴۲	۱۳/۷۱
C4	برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی	۲۵/۸۸	۱۲/۰۸	۱۳/۸
C5	رهبری مغرورانه و تحکم بی‌منطق	۲۶/۰۳	۱۲/۸	۱۳/۹۵
C6	تمایلات رفتاری خودافزاینده	۲۵/۸۲	۱۲/۶۴	۱۳/۱۸
C7	شخصیت هوبریستیک	۲۸/۱۹	۱۳/۷۹	۱۴/۴
C8	استعمارگری مدیریتی و استثمار زیردستان	۲۷/۶۲	۱۳/۴۸	۱۴/۱۴
C9	سوداگری اداری و سهم‌خواهی از منابع سازمانی	۲۷/۱۲	۱۳/۱۹	۱۳/۹۳
C10	ترجیح انتفاع شخصی به انتفاع سازمانی	۲۷/۸۲	۱۴/۰۷	۱۳/۷۵
-	**پیامدهای رهبری استثمارآمیز**	**شاخص مرکزی**	**تأثیرگذاری**	**تأثیرپذیری**
C11	پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی	۲۸/۳۱	۱۴/۴۷	۱۳/۸۴
C12	فرسایش خلاقیت و تهدید بهزیستی روانی کارکنان	۲۷/۱	۱۳/۹۴	۱۳/۱۶
C13	کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان	۲۸/۸۲	۱۴/۵	۱۴/۳۲
C14	اشاعه جوسازمانی مسموم	۲۶/۲۵	۱۲/۸۴	۱۳/۴۱
C15	پدیدآیی حالت تنبلی سازمانی و خستگی شناختی کارکنان	۲۶/۹۳	۱۳/۸۹	۱۳/۰۴
C16	افزایش قصد ترک شغل	۲۶/۷۹	۱۳/۱۸	۱۳/۶۱
C17	افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی	۲۶/۹۲	۱۳/۹	۱۳/۰۲

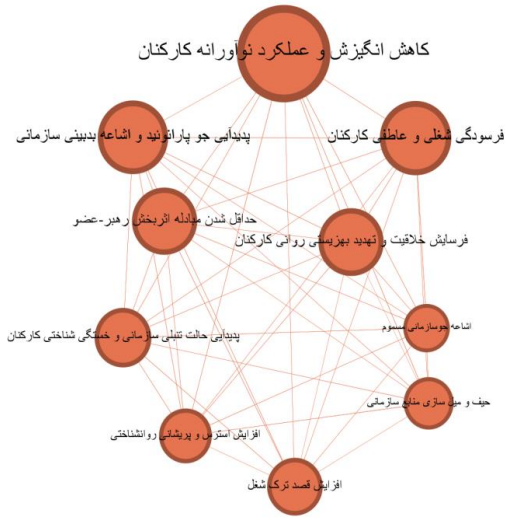
C18	حیف‌ومیل سازی منابع سازمانی	۲۶/۷۴	۱۴/۱۴	۱۲/۶
C19	فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان	۲۸/۵۷	۱۴/۰۱	۱۴/۵۶
C20	حداقل شدن مبادله اثربخش رهبر- عضو	۲۶/۹۸	۱۳/۶۲	۱۳/۳۳

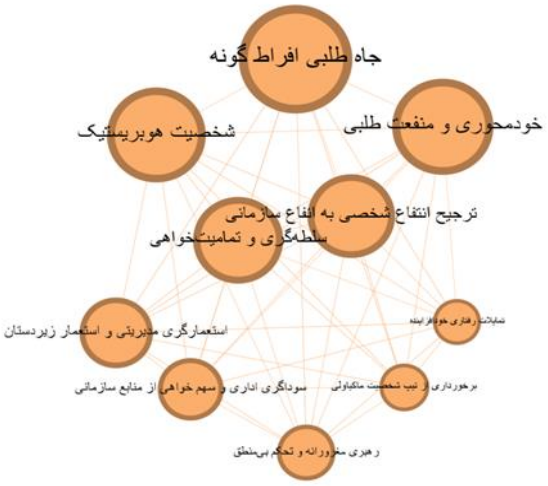
همانطورکه در جدول فوق نشان داده‌شده است، جاه‌طلبی افراط گونه و شخصیت هوبریستیک برای شاخص‌های رهبری استثمارآمیز و کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان و فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان برای پیامدهای رهبری استثمارآمیز که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به‌عنوان شاخص‌های محوری و مهم‌ترین پیامدهای رهبری استثمارآمیز مشخص‌شده‌اند. درنهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل (نمودار شماره ۱) ترسیم شد.



نمودار (۱): ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس‌ازاینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و درنهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) (نمودار شماره ۲) ترسیم شد.





نمودار (۲): مدل روابط علی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز

با توجه به نمودار فوق، هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص‌شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر

مشخص‌شده‌اند. همان‌طور که در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص‌شده است، برای شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز دو رنگ متفاوت در نظر گرفته‌شده است. جاه‌طلبی افراط‌گونه برای شاخص‌های رهبری استثمارآمیز و نیز کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان برای پیامدهای رهبری استثمارآمیز که با دایره بزرگ‌تر نشان داده‌شده است، به‌عنوان عوامل محوری شاخص‌ها و پیامدها انتخاب‌شده‌اند.

بحث و نتیجه

رهبران غالباً به‌عنوان قهرمانان سازمان شناخته می‌شوند که عملکرد مناسب و مثبت آن‌ها می‌تواند باعث موفقیت کارکنان و سازمان شود و به نحوی می‌توان رهبران را از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان فرض کرد؛ اما باید به این نکته توجه داشت که همواره عملکرد و اقدامات رهبران زمینه‌ساز موفقیت و پیشرفت سازمان نیست و در مواردی بروز و ظهور سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری مانند رهبری استثمارآمیز می‌تواند علت سوق دادن کارکنان و سازمان به سمت زوال باشد. به‌طورکلی رهبری استثمارآمیز می‌تواند تبعات و اثرات منفی بر عملکرد کارکنان و به‌تبع آن بر عملکرد سازمان داشته باشد که در صورت بی‌توجهی به نقش منفی رهبری استثمارآمیز و عدم تلاش برای جلوگیری از بروز یا تقویت این سبک رهبری، عواقب آن درنهایت گریبان گیر مجموعه سازمان خواهد شد. لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل‌طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده شاخص‌ها و پیامدهای مرتبط با رهبری استثمارآمیز در مدیران سازمان‌های دولتی است. بر این اساس شاخص‌های رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی شامل، شخصیت هوبریستیک، سلطه‌گری و تمامیت‌خواهی، خودمحوری و منفعت‌طلبی، برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی، رهبری مغرورانه و تحکم بی‌منطق، تمایلات رفتاری خودافزاینده، جاه‌طلبی افراط‌گونه، استعمارگری مدیریتی و استثمار زیردستان، سوداگری اداری و سهم‌خواهی از منابع سازمانی می‌باشد. هم‌چنین پیامدها یا عوامل پسایندی رهبری استثمارآمیز پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی، فرسایش خلاقیت و تهدید بهزیستی روانی کارکنان، کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان، اشاعه جو سازمانی مسموم، پدیدآیی حالت تنبلی سازمانی و خستگی شناختی کارکنان، افزایش قصد ترک شغل، افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی، حیف و میل‌سازی منابع سازمانی و فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان هستند.

به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بر این اساس مهم‌ترین شاخص‌های رهبری استثمارآمیز

جاه‌طلبی افراط‌گونه، شخصیت هوبریستیک و خودمحوری و منفعت‌طلبی هستند. جاه‌طلبی افراط‌گونه به‌عنوان تلاش فراتر از حد برای کسب موفقیت و اهداف شخصی تعریف می‌شود. ازآنجایی‌که در سبک رهبری استثمارآمیز، تمام تلاش رهبران در جهت اهداف خودخواهانه و تصاحب منافع شخصی است، می‌توان جاه‌طلبی افراط‌گونه را از شاخص‌های بارز رهبری استثمارآمیز دانست. رهبران دارای شخصیت هوبریستیک افرادی خودمحور، دارای تحکم بی‌منطق، تمرکز در تصمیم‌گیری و متمایل به خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی هستند؛ بنابراین می‌توان این مؤلفه را ازجمله شاخص‌های رهبری استثمارآمیز برشمرد. از شاخص‌ها و مصداق‌های بارز رهبران استثمارگر، خودمحوری و رفتارهای خودمحورانه است، به‌نحوی‌که این رهبران حاضرند برای دستیابی به منافع شخصی خود و منفعت‌طلبی بیش‌ازحد از منافع دیگران چشم‌پوشی کرده و تنها به خود و منافع شخصی خود متمرکز هستند. هم‌چنین کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان، فرسودگی شغلی و عاطفی و پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری استثمارآمیز شناسایی شدند. خودخواهی افراط‌گونه رهبران استثمارگر سبب می‌شود که آن‌ها دستاوردهای عملکردی کارکنان را به پای خود گذاشته و از این طریق برای خود کسب اعتبار کنند و این موضوع سبب کاهش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر و هم‌چنین بروز رفتارهای نوآورانه در آن‌ها می‌شود. کارمندانی که رهبران استثمارگر دارند فشار کاری بالایی را تحمل می‌کنند و از استرس شغلی بالایی برخوردارند، زیرا این نوع رهبران فقط بر منافع خود متمرکز بوده و فشار زیادی به کارکنان برای دستیابی به این منافع وارد می‌کنند؛ درنتیجه زمینه فرسودگی شغلی و عاطفی را در آن‌ها به وجود می‌آورند. رهبران استثمارگر با جداکردن خود از کارکنان و اهداف سازمان، در پی دستیابی به انگیزه‌های شخصی خود بوده و ازاین‌رو از مشارکت کارکنان در کارها استقبال نمی‌کنند و این موضوع سبب بدبینی آنان و اشاعه جو پارانویید و بدبینی به سازمان می‌شود. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج پژوهش السعید (۲۰۲۱) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد که بهره‌گیری از سبک رهبری استثمارآمیز در سازمان‌ها شرایطی را ایجاد می‌کند که باعث بدبینی کارکنان نسبت به رهبر و سازمان می‌شود. نتایج مطالعه قنبری و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که رهبری استثمارآمیز ارتباط تنگاتنگی با عملکرد نوآورانه کارکنان دارد به این صورت که رهبران استثمارگر با خودکامگی و نادیده گرفتن منافع کارکنان، آن‌ها را در ایجاد و به‌کارگیری ایده‌های بدیع و نوآور ناتوان می‌کنند؛ که به‌نوعی هم‌راستای نتایج این پژوهش است. نتایج مطالعه فنگ و همکاران (۲۰۲۲) حاکی از این امر بوده است که بین رهبری استثمارآمیز و خلاقیت کارکنان ارتباط غیرمستقیم برقرار

است و وجود رهبران استثمارگر در سازمان سبب فرسایش خلاقیت در کارکنان می‌شود و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر به آن دست‌یافت. مجید و فاطمه (۲۰۲۰) نیز همچون پژوهش حاضر نشان دادند که رهبری استثمارآمیز تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی کارکنان دارد و رهبری استثمارگرانه نتایج منفی کارکنان را در قالب عاطفه منفی و پریشانی روانی به همراه دارد. وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که رهبری استثمارآمیز که پیش‌ازاین به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، شاخص‌ها و پیامدهای این نوع سبک رهبری را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است.

برمبنای یافته‌ها، پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند به سبک و مشخصه‌های رهبران استثمارآمیز توجه ویژه‌ای مبذول دارند، زیرا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد این‌گونه رهبران زمینه‌ساز پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌ها خواهد بود. بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان پیشنهادهای کاربردی ذیل را به‌منظور کاهش اثرات مخرب این سبک رهبری ارائه کرد:

- طبق پژوهش خودمحوری و منفعت‌طلبی ازجمله شاخص‌های رهبری استثمارآمیز است. این شاخصه می‌تواند روحیه مشارکت‌پذیری را در سازمان تخریب کرده و به‌تبع آن کارکنان نسبت به اهداف و آرمان‌های سازمان بی‌تفاوت شوند. در این راستا به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که برای افزایش همدلی و تعهد کارکنان به سازمان خود را از این مشخصه سبک رهبری استثمارآمیز مبرا سازند.
- در جهت مقابله با شکل‌گیری سبک رهبری استثمارآمیز پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با اهتمام به عوامل موقعیتی، فردی و ارتباطی، اثرات ویران‌کننده این نوع سبک رهبری در زمینه‌های مختلف ازجمله بهره‌کشی از کارکنان در جهت منافع شخصی، کاهش عملکرد فردی و سازمانی و از بین رفتن انگیزه و تمایل کارکنان را به میزان چشمگیری کاهش دهند.
- با عنایت به نتایج پژوهش، رهبری مغرورانه ازجمله شاخص‌های سبک رهبری استثمارآمیز می‌باشد. در این راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی در راستای اینکه رهبران، خود را فردی فوق‌العاده و با توانایی خوب ندانند برای آن‌ها برگزار شود تا رهبران همیشه خود را ذی‌حق ندانند و به‌حق رفتار کنند.
- با توجه به یافته‌های پژوهش، کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه ازجمله پیامدهای نامطلوب سبک رهبری استثمارآمیز در سازمان است. در این راستا توصیه می‌شود مدیران به‌جای استفاده از کارکنان به‌عنوان نردبانی

برای پیشرفت و ارتقا و دستیابی به منافع شخصی، با ایجاد یک جو دوستانه و توفیق طلبانه بین کارکنان، باعث کسب و اشتراک دانش بین آن‌ها شده و درنهایت زمینه خلق ایده‌ها و عملکردهای نوآورانه را در کارکنان ایجاد نمایند.

- نتایج پژوهش مشخص نمود که پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی از دیگر پیامدهای مخرب سبک رهبری استثمارآمیز است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی به‌منظور نظارت بر کار رهبر سبب شوند که رهبر سازمان کمتر رفتار منفی از خود بروز دهد و به سمت ماکیاولی‌گری و تلاش برای رسیدن منافع خود گرایش کمتری پیدا کند و نتواند به کارکنان سازمان بی‌تفاوت باشد. درنتیجه وقتی کارکنان در فعالیت‌های سازمان مشارکت زیادی داشته باشند و رهبر سازمان نتواند آن‌ها را محدود کند، بدبینی آن‌ها نیز نسبت به سازمان به حداقل می‌رسد.

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در هنگام انتخاب رهبران از به‌کارگماری رهبرانی با ویژگی‌های استثمارگرانه به‌شدت پرهیز کنند، به‌عنوان‌مثال، مدیران ارشد منابع انسانی و کارمندانی که در بخش منابع انسانی کار می‌کنند می‌توانند شاخص‌های رفتاری رهبری استثمارگرانه را در مصاحبه‌های ساختاریافته، بررسی‌های مرجع، قضاوت موقعیتی و جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه بگمارند تا مانع حضور افرادی با چنین سبک‌های مخربی در سازمان گردند.

دلالت‌های مدیریتی

مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سازمان تحت مدیریت خویش به وجود آورند. یکی از مسائل قابل‌توجه در سازمان‌های دولتی، انتخاب و انتصاب مدیران مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. در سازمان‌های دولتی در هنگام انتصاب و انتخاب مدیران باید دقت بیشتری کرد، زیرا به‌احتمال‌زیاد در این مقطع بتوان مدیران استثمارگر را از مدیران غیر استثمارگر تشخیص داد. ازاین‌رو باید سازمان‌ها مدیران را بر اساس شایستگی‌ها و شاخص‌های مدنظر به‌درستی و به‌طور عینی شناسایی کنند تا بتوان بر اساس مشاغل و وظایف متفاوت، که الگوهای رفتاری متنوعی را نیز می‌طلبد، مدیران را درست انتخاب کرد. پژوهش حاضر با شناسایی شاخص‌های رهبران استثمارگر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شناخت این‌گونه افراد آگاه شوند و از به‌کارگماری و انتصاب افراد نالایق و استثمارگر که فقط در جهت پیشبرد منافع شخصی خود قدم برمی‌دارند جلوگیری نمایند و از پیامدهای زیان‌بار این سبک رهبری که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شد در امان بمانند.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای تحقیقات آتی

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها و مشغله کاری برخی از اعضای نمونه، مقطعی بودن پژوهش، جامعه آماری پژوهش که فقط مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه در لرستان بودند که تعمیم‌پذیری پژوهش را خدشه‌دار می‌کنند، ازجمله محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌رود.

هم‌چنین برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:

- بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی موردمطالعه پژوهش حاضر و نیز سازمان‌های بخش خصوصی.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تأثیر سبک رهبری استثمارآمیز را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب موردسنجش قرار دهند و با انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی زمینه افزایش توجه مدیران را نسبت به پایش رفتار خود در سازمان‌ها فراهم آورند.

References

Abdulmuhsin, A. A.; Zaker, R. A., & Asad, M. M. (2021). How exploitative leadership influences on knowledge management processes: The moderating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(3), 529-561.

Akhtar, M. W.; Huo, C.; Syed, F.; Safdar, M. A.; Rasool, A.; Husnain, M., & Sajjad, M. S. (2022). Carrot and stick approach: the exploitative leadership and absenteeism in education sector. *Frontiers in Psychology*, *13*(8), 1-10.

Anser, M. K.; Ali, M.; Usman, M.; Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, *41*(5-6), 307-329.

Bies, R. J. (2000). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. In: Greenberg, J., Cropanzano, R. (Eds.), Advances in Organizational Behavior: Forthcoming. *Stanford University Press*, Stanford, CA.

Butt, A. S.; Ahmad, A. B., & Shah, S. H. H. (2021). Role of personal relationships in mitigating knowledge hiding behaviour in firms: a dyadic perspective. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *53*(4), 766-784.

Carnevale, J.; Huang, L. & Harms, P. (2018). "Speaking up to the "emotional vampire": a conservation of resources perspective". *Journal of Business Research*, Vol. 91, pp. 48-59.

Eissa, G. (2020). Individual initiative and burnout as antecedents of employee expediency and the moderating role of conscientiousness. *Journal of Business Research*, 110, 202–212.

Elsaied, M. (2022). Exploitative leadership and organizational cynicism: The mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(1), 25-38.

Feng, Y.; Ayub, A., Fatima, T., Irfan, S., & Sarmad, M. (2022). I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader–member exchange quality and knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, *35*(3), 558-579.

Garlatti Costa, G.; Aleksić, D., & Bortoluzzi, G. (2021). The power of balance: Interplay effects of exploitative leadership style, work–family balance and family-friendly workplace practices on innovation implementation. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print (ahead-of-print).

Ghanbari, S., & Majouni, H. (2021). Investigating the relationship between exploitative leadership and knowledge concealment through the mediating role of psychological distress. *New Psychological Research Quarterly*, *17*(66), 239-249. (in Persian).

Ghanbari, S.; Majouni, H., & Teghabani, M. (2021). Investigating the relationship between exploitative leadership and innovative performance through

the mediating role of knowledge concealment. *Applied sociology*, 33(4), 123-144. (in Persian).

Guo, L.; Cheng, K., & Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: A conservation of resources perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 42, 83–98.

Guo, L.; Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadersh Organ*, Dev. J. 42, 83–98.

Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-leader-induced occupational stress. SAGE Open.

Lee, S.; Kim, S. L., & Yun, S. (2018). "A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing". *The Leadership Quarterly*, Vol. *29*(3), 403-413.

Leet, E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. Murdoch University, Murdoch.

Lyu, Y. J.; Wu, L. Z.; Ye, Y. J.; Kwan, H. K., & Chen, Y. Y. (2022). Rebellion under exploitation: How and when exploitative leadership evokes employees' workplace deviance. *Journal of Business Ethics*.

Majeed, M., & Fatima, T. (2020). Impact of exploitative leadership on psychological distress: A study of nurses. *Journal of Nursing Management*, 28: 713–724.

Metin-Orta, I. (2021). The impact of destructive leadership on followers' well-being. in destructive leadership and management hypocrisy. *Emerald Publishing Limited. Bingley*, 1, 101-115.

Parmar Ajaib Singh, G. K.; Subramaniam, A., Mahomed, A. S. B., Mohamed, R., & Ibrahim, S. (2020). Role of authentic leadership, servant leadership and destructive leadership behaviour on employee engagement in

Malaysian hospitality industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(9), 113-125.

Peng, J.; Wang, Z., & Chen, X. (2019). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dualpath model. *Journal of Business Ethics*, *159*(2): 419–4

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Acad. Manag*, *49*(2), 327–340.

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

Schmid, E. A.; Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). "Different shades-different effects? Consequences of different types of destructive leadership", *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, p. 1289.

Schmid, E. A.; Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Managemen*t, *45*(4), 1401–1433.

Shen, Y.; Chou, W., & Schaubroeck, J. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(4), 498-509.

Shojaei, S.; Qolizadeh, F.; Tajri, T., & Georgia, M. (2021). Designing a poisonous leadership model with an interpretative structural approach. *Organizational development of the police*, *19*(80), 39.61. (in Persian)

Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2018). Examining the effect of toxic leadership on the work attachment of employees in government organizations. *Public Management Research*, *44*(12), 133-154. (in Persian)

Sun, Z. Z.; Wu, L. Z.; Ye, Y. J., & Kwan, H. W. (2023). The impact of exploitative leadership on hospitality employees' proactive customer service performance: A self-determination perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(1), 46–63.

Syed, F.; Naseer, S.; Akhtar, M. W.; Husnain, M., & Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: A moderatedmediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*.

Tepper, B. J.; Duffy, M. K.; Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, *59*(1), 101-123.

Tyler, T. R. (1994). "Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67 No. 5, pp. 850-863

Wang, Z. N.; Chen, Y. H.; Ren, S.; Collins, N.; Cai, S. H., & Rowley, C. (2021a). Exploitative leadership and employee innovative behaviour in China: A moderated mediation framework. *Asia Pacifc Business Review*.

Wang, Z.; Ren, S.; Chadee, D., & Chen, Y. (2023). Employee Ethical Silence Under Exploitative Leadership: The Roles of Work Meaningfulness and Moral Potency. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Zhang, J.; Van Eerde, W.; Gevers, J. M., & Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, *42*(1), 23-42.

Zhou, ZE.; Meier LL, & Spector PE. (2014). The role of personality and job stressors in predicting counterproductiv wrr eeiiii or: A trr ewa intrratt i Itt eraatiolll rrrr lll ff lll cction and Assessment. Sep; *22*(3):286-29.

https://tmj.um.ac.ir

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 273 - 301

Brand Engagement in Hotel Industry: The Role of Corporate Social Responsibility, Brand Trust, and Brand Identification

J. Salar[1]*, R. Gholami Avati[2]

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

(*- Corresponding Author Email: j_salar@pnu.ac.ir)
(*-Corresponding Author ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7440-6519)
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82973.1447

Received: 2023/06/16 Revised: 2023/12/25 Accepted: 2024/01/14	**How to cite this article:** Salar, J., & Gholami Avati, R. (2024). Brand engagement in the hotel industry: the role of corporate social responsibility, brand trust and brand identification. *Transformation Management Journal. 30*(2), 273- 301. (in Persian with English abstract) https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82973.1447
Available Online: 2024/01/14	

1- INTRODUCTION

Today, brand engagement is considered one of the most influential marketing strategies. Brand engagement creates a sustainable competitive advantage for companies and increases their performance. Therefore, companies seek appropriate strategies to improve customer engagement with their brands. This research aimed to investigate the effect of corporate social responsibility on brand engagement regarding the mediating role of brand trust and brand identification in the hotel industry.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Brand engagement is considered a crucial strategy in marketing literature. Various research has been done on brand engagement, but little has been done about the effects of corporate social responsibility, brand trust, and brand identification on brand engagement. Also, little research has investigated the role of brand trust and identification in the relationship between corporate social responsibility and brand engagement. Previous research has examined the direct relationship between corporate social responsibility and brand engagement and has rarely examined mediating variables in the relationship between these two variables. Therefore, this research seeks to investigate the effect of social responsibility on brand engagement with the mediating role of brand trust and identification in hotels in Ramsar, one of the most vital Iranian tourism destinations. This research tries to answer this research gap and provide a comprehensive model in this field.

3- METHODOLOGY

This study is applied cross-sectional research concerning the purpose and a descriptive survey regarding the data collection method. The population of this research includes the customers of Ramsar hotels, 300 of whom were selected as the statistical sample. The questionnaire's content, convergence, and divergence validity were confirmed. Also, its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. In the descriptive part, SPSS 27 statistical software was exploited, and in the inferential part, structural equation modeling was conducted in SmartPLS 4 software to test the research hypotheses.

4- RESULTS & DISCUSSION

According to the research findings, corporate social responsibility has a positive effect on brand engagement, brand trust, and brand identification. Corporate social responsibility creates an emotional connection between the company and consumers. As a result, consumers feel like they are part of the company. Companies should have social

responsibility strategies to build trust among consumers. If the organization participates in social responsibility activities, its identity and high values will be shown to customers. Brand trust positively affects brand engagement and mediates the relationship between corporate social responsibility and brand engagement. The company's reliability makes the customers provide better information and have more relationships with the company. Additionally, brand identification positively affects brand engagement and mediates the relationship between corporate social responsibility and brand engagement. Companies should differentiate their products and services from their competitors so that customers will identify with the organization's brand.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Companies should strengthen social responsibility, brand trust, and brand identification to increase customer engagement with their brand. As a result, it is suggested that hotels observe their organizational social responsibility, give importance to environmental issues in their activities, support cultural and sports events, provide more job opportunities to people, put customers as their priority, fulfill their promises, produce high-quality products, take care of their customers and establish an emotional relationship with customers so that they identify themselves with the hotel. Also, hotels should perform their activities so that customers feel the hotel has the same identity as their identity.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Brand Engagement, Brand Trust, Brand Identification, Hotel Industry.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

عجین‌شدن با برند در صنعت هتلداری:
نقش مسئولیت اجتماعی سازمانی، اعتماد برند و هویت‌یابی برند

جمشید سالار*
استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
رمضان غلامی اواتی
استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82973.1447

چکیده
عجین‌شدن با برند، امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی شناخته می‌شود. عجین‌شدن با برند باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌ها می‌شود و عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهد؛ بنابراین، شرکت‌ها به دنبال شناسایی استراتژی‌های مناسبی برای افزایش عجین‌شدن مشتریان با برندهای خود هستند. هدف از انجام این پژوهش، بررسی جایگاه مسئولیت اجتماعی سازمانی در عجین‌شدن با برند با نقش واسطه‌ای اعتماد و هویت‌یابی برند در صنعت هتلداری است. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی، از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی- پیمایشی و از نظر زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل مشتریان هتل‌های شهر رامسر است که تعداد ۳۰۰ نفر از آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. در بخش توصیفی، از نرم‌افزار آماری SPSS 27 و در بخش استنباطی و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از الگوسازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند، اعتماد برند و هویت‌یابی برند تأثیر مثبت دارد. اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند و هویت‌یابی برند نیز در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مسئولیت اجتماعی سازمانی، عجین‌شدن با برند، اعتماد برند، هویت‌یابی برند، هتل‌های رامسر.

---

* نویسنده مسئول: j_salar@pnu.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۴
صفحات: ۳۰۱-۲۷۳

مقدمه

مفهوم عجین‌شدن با برند به‌عنوان یک استراتژی مهم و باارزش بازاریابی در ادبیات بازاریابی و به‌عنوان یک تکنیک جدید در ایجاد ارزش برای مشتریان سازمان و درک علم بازاریابی مدرن ظاهر شده است (Rather; Najar & Jaziri, 2020). علاوه بر این، پژوهشگران اذعان کرده‌اند که عجین‌شدن با برند باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌ها می‌شود و عملکرد آن‌ها را در صنعت افزایش می‌دهد؛ بنابراین، مدیران بازاریابی در استراتژی‌های بازاریابی خود برای تقویت روابط و ایجاد پیوند با مشتریان تلاش‌های زیادی را انجام می‌دهند.

پژوهش‌های مختلفی در زمینه عجین‌شدن با برند انجام شده است. این پژوهش‌ها عوامل مختلفی را در عجین‌شدن با برند شناسایی کرده‌اند. عواملی که در پژوهش‌های قبلی، نقش آن‌ها در عجین‌شدن با برند مورد تأیید قرار گرفته است، شامل تجربه برند، درگیری مشتری با برند، کیفیت خدمات، تعهد مشتری، اعتماد برند و رضایت مشتری است.

اما تاکنون پژوهش‌های اندکی در مورد تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند انجام شده است (Rather & Sharma, 2019). از طرف دیگر، این پژوهش‌ها نتایج کاملاً متفاوتی را نیز ارائه داده‌اند (Raza; Rather; Iqbal & Bhutta, 2020). درحالی‌که جارویس و همکاران (۲۰۱۷)، عباس و همکاران (۲۰۱۸) و کومویلایلوک و باچر (۲۰۱۸)، در پژوهش خود تأثیر مثبت مسئولیت اجتماعی سازمانی را بر عجین‌شدن با برند ثابت کردند، بادنز- روکا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود هیچ ارتباطی را بین این دو متغیر مشاهده نکردند. همچنین، این پژوهش‌ها بیشتر در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده و پژوهش‌های اندکی در کشورهای درحال‌توسعه انجام شده است. از طرف دیگر، این پژوهش‌ها، به‌ندرت در صنعت هتلداری انجام شده است.

دو متغیر اعتماد برند و هویت‌یابی برند نیز بر عجین‌شدن با برند تأثیر دارند. اعتماد برند به یک حالت عاطفی مثبت اشاره دارد که از ارزیابی کلی مصرف‌کنندگان از تجربه آن‌ها نسبت به خدمات یا محصولات شرکت حاصل می‌شود (Johnson & Fornell, 1991). اعتماد نقش مهمی در ارتباطات بین ذینفعان سازمان دارد (Van Tonder & Petzer, 2018). اعتماد در تعاملات بین خریداران و فروشندگان نقش مهمی دارد (Verma; Sharma & Sheth, 2016). اعتماد برند باعث کاهش ریسک مشتریان و درنتیجه، افزایش تعهد آن‌ها به شرکت و عجین‌شدن با برند می‌شود (Van Tonder & Petzer, 2018). از سوی دیگر، هویت‌یابی برند نیز بر عجین‌شدن با برند تأثیر دارد. هویت‌یابی برند بیانگر یک وابستگی روانی یا عاطفی قوی بین مشتری و برند است، رفتار آینده مشتری را شکل می‌دهد و باعث ایجاد ارتباطات

بلندمدت بین مشتری و برند می‌شود (Rather; Tehseen & Parrey, 2018). بنابراین، دو متغیر اعتماد برند و هویت‌یابی برند نقش مهمی در عجین‌شدن با برند دارند.

در ادبیات پژوهشی مدیریت بازاریابی، پژوهش‌های اندکی، نقش متغیرهای اعتماد برند و هویت‌یابی برند را در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند بررسی کرده‌اند. پژوهش‌های قبلی در این زمینه، ارتباط مستقیم بین دو متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند را بررسی کرده‌اند (Abbas; Gao & Shah, 2018)، اما این پژوهش‌ها متغیرهای واسطه‌ای در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند را به‌ندرت موردبررسی قرار داده‌اند.

این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عجین‌شدن با برند با نقش واسطه‌ای اعتماد برند و هویت‌یابی برند در صنعت هتلداری در شهر رامسر، یکی از شهرهای مهم مقصد گردشگری در ایران است و درصدد است به این شکاف پژوهشی پاسخ دهد و الگویی جامع را ارائه دهد.

ادبیات نظری پژوهش

در این بخش، ادبیات نظری پژوهش ارائه می‌شود.

مسئولیت اجتماعی سازمان

مسئولیت اجتماعی سازمان، یکی از مفاهیم مهم مدیریتی است. بر اساس پارادایم مسئولیت اجتماعی، سازمان‌ها علاوه بر اینکه، نسبت به مدیران، کارکنان و سهامداران خود دارای مسئولیت اقتصادی هستند، نسبت به جامعه نیز دارای مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و بشردوستانه هستند. مسئولیت اجتماعی باعث شهرت اجتماعی سازمان‌ها و بهبود تصویر ذهنی جامعه، نسبت به آن‌ها می‌شود. مسئولیت اجتماعی سازمانی یکی از استراتژی‌های تقویت روابط است که توجه پژوهش‌های زیادی را در بخش خدمات به خود جلب کرده است (Raza et al., 2020). مسئولیت اجتماعی سازمانی شامل سه بُعد مسئولیت اقتصادی، مسئولیت زیست‌محیطی و مسئولیت اجتماعی است. مسئولیت اجتماعی سازمانی به‌عنوان یک ابزار خاص بازاریابی برای شرکت‌ها جهت ایجاد روابط پایدار با مشتریان، ایجاد ارزش و افزایش مزیت رقابتی ظهور کرده است (Farooq & Salam, 2020). درواقع، یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی این است که مشتریان به دنبال پاداش‌دادن به شرکت‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی هستند (Sen; Bhattacharya & Korschun, 2006). بر اساس تئوری ذینفعان، قدرت رابطه ذینفع- شرکت، مستقیماً بر نگرش‌ها و رفتارهای ذینفعان تأثیر می‌گذارد (Bhattacharya; Korschun & Sen, 2009)؛

بنابراین، مشتریان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ذینفعان شرکت در میان گروه‌های مختلف ذینفع، به شرکت‌هایی که در فعالیت‌ها و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی شرکت می‌کنند، از طریق ارزیابی‌های مطلوب‌تر و قصد بالاتر برای خرید خدمات و محصولاتشان پاداش می‌دهند (Karaosmanoglu; Altinigne & Isiksal, 2016). علاوه بر این، پژوهشگران چنین استدلال می‌کنند که وقتی شرکت‌ها از طریق ابتکارات مسئولیت اجتماعی سازمانی خود برای رفاه جامعه کار می‌کنند، مشتریان به‌احتمال‌زیاد از لحاظ احساسی با چنین شرکت‌هایی درگیر می‌شوند (Abbas et al., 2018).

اعتماد برند

اعتماد، اعتقاد مصرف‌کننده به این است که شرکت به نفع مصرف‌کنندگان خود عمل می‌کند و به آنچه وعده می‌دهد، عمل می‌کند (Erdem & Swait, 2004).

اعتماد برند به‌عنوان یک متغیر مهم بازاریابی در نظر گرفته می‌شود و نقش مهمی در عملکرد بازاریابی سازمان‌ها ایفا می‌کند. اعتماد در برقراری ارتباطات مناسب بین شرکت و مشتریان بسیار مهم است. اعتماد در تعاملات بین فردی و تجاری، نقش مهمی دارد. این نکته با تلاش‌های پژوهشی بسیاری در رشته‌های مختلف دانشگاهی مانند جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، اقتصاد و بازاریابی مشهود است. اعتماد در مبادلات تعاملی بین ذینفعان بسیار مهم است. اعتماد ایجادشده بین مصرف‌کنندگان و شرکت، به‌طور قابل‌توجهی، به نتایج مثبت برای شرکت مانند وفاداری برند، حفظ مشتری، انتخاب محصول، قصد خرید، تمایل به اقدام و عملکرد کلی بازار کمک می‌کند (Matzler; Grabner-Kra¨uter & Bidmon, 2008).

هویت‌یابی برند

هویت‌یابی برند به یک ارتباط روانی یا عاطفی انعطاف‌پذیر بین مشتری و شرکت اشاره دارد و نشان‌دهنده رفتار آینده مشتری و رابطه بلندمدت او با شرکت است (Rather et al., 2018). هویت‌یابی برند بر مبنای نظریه هویت اجتماعی قرار دارد (Rather & Hollebeek, 2019). بر اساس نظریه هویت اجتماعی، افراد تلاش قابل‌توجهی را صرف ساختن هویت اجتماعی خود، همراه با هویت خصوصی بیشتر خود انجام می‌دهند (Bhattacharya & Sen, 2003). هویت‌یابی برند از طریق توسعه طبقه‌بندی شناختی ایجاد می‌شود و در آن افراد، خود را به‌عنوان اعضای شرکت قرار می‌دهند. به این معنا، اعضا بر شباهت‌های خود با سایر اعضا و تفاوت با افراد غیرعضو تأکید می‌کنند (Prentice; Han; Hua & Hu, 2019)؛ بنابراین، افراد از

طریق آگاهی از تعلق و پیوند درک‌شده به یک برند، می‌توانند به یک هویت اجتماعی مثبت دست پیدا کنند.

عجین‌شدن با برند

عجین‌شدن با برند به ایجاد دلبستگی بین مصرف‌کنندگان و برندها اشاره دارد. این دلبستگی‌ها ممکن است احساسی یا منطقی باشند. عجین‌شدن با برند، در طول زمان باعث ایجاد وفاداری به برند می‌شود. این امر برند را مستحکم می‌کند و به بهبود تجربه مشتری کمک می‌کند. در سال‌های اخیر، عجین‌شدن با برند، به یکی از موضوعات مهم پژوهشی در ادبیات بازاریابی تبدیل شده است. زیرا عجین‌شدن با برند، در درجه اول به‌عنوان یک استراتژی پویا برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود و در درجه دوم، به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار در افزایش عملکرد سازمانی مطرح است (Loureiro & Lopes, 2019). مطالعات مختلفی مزایای امیدوارکننده عجین‌شدن با برند را تأیید کرده‌اند. نتایج این مطالعات پژوهشی نشان می‌دهد که عجین‌شدن با برند می‌تواند باعث وفاداری مشتری، روابط عاطفی، تعهد برند، تجربه مشتری، مشارکت مشتری و غیره شود. بنابراین، سازمان‌ها باید به عجین‌شدن با برند اهمیت بدهند (Agyei; Sun; Abrokwah; Penney & Ofori-Boafo, 2020). این عوامل باعث افزایش عملکرد سازمان، رشد فروش، ارجاع برند به سایر مشتریان، افزایش هم‌آفرینی برند و سودآوری بالاتر برای سازمان می‌شود (Hollebeek; Glynn & Brodie, 2014).

توسعه فرضیه‌های پژوهش

در این بخش، ادبیات نظری پژوهش در راستای توسعه فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.

ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و عجین‌شدن با برند

بر اساس تفکر بازاریابی مدرن، بازاریابی رابطه‌ای به‌عنوان یک رویکرد غالب در بخش خدمات مطرح شده است (Harrigan; Evers; Miles & Daly, 2018). بر اساس این تفکر، امروزه مشتریان با بازاریابان شریک هستند و از طریق فرآیند هم‌آفرینی و خلق ارزش مشترک، مبادلات خود را با سازمان‌ها انجام می‌دهند (Vargo & Lusch, 2008).

پژوهش‌ها ثابت کرده‌اند که مسئولیت اجتماعی سازمانی باعث افزایش رضایت مشتری، هویت‌یابی برند، اعتماد مشتری، نگرش مثبت مشتری و وفاداری برند می‌شود (Park, 2019). علیرغم این پژوهش‌ها تا کنون پژوهش‌های اندکی در زمینه نحوه تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر واکنش‌های مشتری در صنعت

هتلداری انجام شده است. به‌طور خاص، چند پژوهش موجود در رابطه بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، نتایج متفاوتی را گزارش کرده‌اند. برخی از پژوهش‌ها ارتباط مثبتی را این دو متغیر کشف کردند. بر اساس یافته‌های این پژوهش‌ها، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد (Jarvis et al., 2017; Chomvilailuk & Butcher, 2018; Abbas et al., 2018) ، اما برخی دیگر از پژوهش‌ها که در این زمینه انجام شده است، هیچ ارتباطی را بین این دو متغیر مشاهده نکردند (Badenes-Rocha; Ruiz-Mafe & Bigne, 2019). بر این اساس، مشارکت یک هتل در مسئولیت اجتماعی سازمانی، محیطی را ایجاد می‌کند که برای تقویت تعاملات و عجین‌شدن با برند، مناسب است؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۱: مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد.

ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و اعتماد برند

تلقی‌شدن به‌عنوان یک شرکت قابل‌اعتماد از سوی مصرف‌کنندگان، بیش از هر زمان دیگری حیاتی است و شرکت‌ها باید بر آنچه که برای ایجاد چنین اعتمادی مورد نیاز است، تمرکز کنند. با وجود مطالعات گسترده در مورد اعتماد برند که بیشتر آن‌ها بر نتایج اعتماد (مانند وفاداری و خرید مجدد) به جای پیش‌بینی‌کننده‌های آن متمرکز شده‌اند، این سؤال که چه چیزی باعث ایجاد اعتماد از سوی مصرف‌کنندگان می‌شود، عمدتاً بی‌پاسخ باقی مانده است.

شرکت‌های بزرگی مانند گپ، نایک و مایکروسافت، در تلاش برای ایجاد اعتماد در مشتریان، با شفاف‌سازی زنجیره تأمین و مسائل مربوط به نیروی کار خود، دامنه ابتکارات مسئولیت اجتماعی سازمانی خود را گسترش داده‌اند. به دنبال این ابتکارات، شرکت‌ها به‌منظور ایجاد اعتماد، معمولاً برای برقراری ارتباط مؤثر با مصرف‌کنندگان، به انجام مسئولیت اجتماعی روی می‌آورند. مسئولیت اجتماعی سازمانی باعث افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان به برند می‌شود (Middlemiss, 2003)؛ بنابراین، ارزیابی ذهنی مصرف‌کنندگان در مورد تلاش‌های یک شرکت برای شفافیت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، در پیش‌بینی اینکه چقدر شرکت توسط این مشتریان قابل‌اعتماد دیده می‌شود، حیاتی است؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۲: مسئولیت اجتماعی سازمانی بر اعتماد برند، تأثیر مثبت دارد.

ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و هویت‌یابی برند

مسئولیت اجتماعی سازمانی برای تقویت اعتماد عمومی نسبت به یک شرکت و به‌ویژه در شکل‌گیری پاسخ‌های عاطفی مشتریان ازجمله هویت‌یابی برند، تأثیرگذار است. بنابراین، پژوهش‌ها ادعا می‌کنند که یکی از بهترین شیوه‌ها برای تحریک هویت‌یابی برند، رعایت مسئولیت اجتماعی توسط سازمان است (Badenes-Rocha et al., 2019). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی سازمانی تأثیر مثبت و قابل‌توجهی بر نگرش‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان و ازجمله، هویت‌یابی برند دارد (Huang; Chen & Chen, 2019). در این راستا، مشارکت یک شرکت در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی، هویت و ارزش‌های آن را نشان می‌دهد و به مشتریان اجازه می‌دهد تا شرکت را با هویت خود مرتبط کنند. علاوه بر این، هویت‌یابی مشتریان با شرکتی که به‌شدت درگیر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی است، به مصرف‌کنندگان عزت‌نفس بالایی نسبت به تصویر اجتماعی و اخلاقی‌شان می‌دهد.

بنابراین، فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۳: مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت‌یابی برند، تأثیر مثبت دارد.

ارتباط بین اعتماد برند و عجین‌شدن با برند

اعتماد، به‌عنوان آمادگی برای اتکا به شریک مبادله‌ای که شخص به او اطمینان دارد، توضیح داده می‌شود. اعتماد برند با این فرض ایجاد می‌شود که شرکت، قابل‌اعتماد است و به دنبال منافع و رفاه مشتری است (Lee; Moon; Kim & Yi, 2015). هنگامی‌که مشتریان متوجه می‌شوند منافع و رفاه آن‌ها در نظر گرفته می‌شود، احتمالاً در این رابطه باقی می‌مانند و به خرید محصولات شرکت ادامه می‌دهند؛ بنابراین، وقتی مشتریان، شرکت را قابل‌اعتماد ببینند، اطلاعات لازم را راحت‌تر در اختیار شرکت قرار می‌دهند و ارتباطات بیشتری را با آن برقرار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده است که اعتماد، تعاملات بین مشتریان و شرکت را ارتقا می‌دهد (Ballantyne, 2006; Ponder; Holloway & Hansen, 2016). همچنین مشخص شده است که یک رابطه مثبت بین اعتماد و به اشتراک‌گذاری اطلاعات وجود دارد. اعتماد به شرکت بر انتظارات مشتریان از تعاملات آتی با شرکت و عجین‌شدن با برند تأثیر مثبت می‌گذارد؛ بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۴: اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد.

ارتباط بین هویت‌یابی برند و عجین‌شدن با برند

برندها یا شرکت‌ها (مثلاً برندهای هتلداری، مهمان‌نوازی و گردشگری)، به‌طور گسترده‌ای از استراتژی‌های برندسازی برای متمایزسازی محصولات و خدمات خود از محصولات رقبا استفاده می‌کنند. این نشان‌دهنده نقش و تأثیر خاص هویت‌یابی برند در تعاملات مشتری با برند و عجین‌شدن با برند است که شرکت‌ها باید به آن توجه کنند (So; King; Sparks & Wang, 2013). مطابق با نظریه تبادل اجتماعی، مشتریان احساس می‌کنند که باید به شرکت‌هایی که از نظر مسئولیت‌پذیری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، خوب عمل می‌کنند، کمک کنند (Badenes-Rocha et al., 2019). پژوهش‌ها تأثیر هویت‌یابی برند را بر عجین‌شدن با برند تأیید کرده‌اند؛ اما شواهد در رابطه بین این دو متغیر، به‌خصوص در صنعت هتلداری کافی نیست. مشتریانی که با برندها هویت می‌یابند، با برندها عجین می‌شوند؛ بنابراین، فرضیه پنجم به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۵: هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد.

نقش واسطه‌ای اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند

اعتماد برند با تسهیل ارتباط بین ساختارهای پیش‌بینی‌کننده و متغیرهای پیامدی، ازجمله وفاداری برند، به موفقیت و عملکرد شرکت می‌افزاید (Martínez & Rodríguez del Bosque, 2013). اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، نقش متغیر واسطه‌ای را ایفا می‌کند (Badenes-Rocha et al., 2019). مسئولیت اجتماعی سازمان باعث می‌شود که مشتریان به برند اعتماد کنند و در ادامه، اعتماد برند باعث عجین‌شدن مشتریان با برند می‌شود. با توجه به اینکه شواهد تجربی کمی در مورد نقش واسطه‌ای اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند وجود دارد، بنابراین، فرضیه ششم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۶: اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

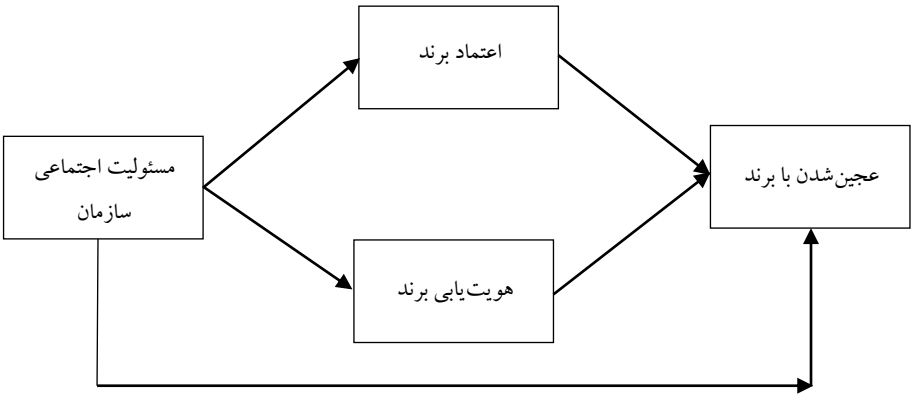
نقش واسطه‌ای هویت‌یابی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند

هویت‌یابی برند به‌عنوان متغیر واسطه‌ای در مسیر مسئولیت اجتماعی سازمانی به رفتار خرید مصرف‌کنندگان عمل می‌کند (Lichtenstein; Drumwright & Braig, 2004). مسئولیت اجتماعی سازمان باعث می‌شود که مشتریان، خود را با برند، هویت‌یابی کنند و در ادامه، هویت‌یابی برند باعث

عجین‌شدن مشتریان با برند می‌شود. با توجه به اینکه پژوهش‌های اندکی در مورد نقش واسطه‌ای هویت‌یابی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند وجود دارد؛ بنابراین، فرضیه هفتم پژوهش به شرح زیر تنظیم می‌شود:

فرضیه ۷: هویت‌یابی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

با توجه به ادبیات نظری پژوهش و فرضیه‌های ارائه‌شده، الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (آجی و همکاران، ۲۰۲۰؛ بادنز- روکا و همکاران، ۲۰۱۹)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی- پیمایشی و از نظر زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مشتریان هتل‌های شهر رامسر است. با توجه به اینکه شهر رامسر در استان مازندران، یکی از مقاصد مهم گردشگری است، مشتریان هتل‌های این شهر به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از یک پرسشنامه شامل ۲۲ سؤال استفاده شده است. در این پرسشنامه، ۴ سؤال برای سنجش متغیرهای جمعیت‌شناختی مشتریان (جنسیت، سن، تحصیلات و وضعیت تأهل) و ۱۸ سؤال نیز برای سنجش متغیرهای الگوی مفهومی پژوهش مطرح شده است. متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی با استفاده از ۵ سؤال پرسشنامه مارتینز و رودریگوئز دل بوسکه (۲۰۱۳)، متغیر اعتماد

برند با استفاده از ۵ سؤال پرسشنامه هِسو و همکاران (۲۰۰۷)، متغیر هویت‌یابی برند با استفاده از ۳ سؤال پرسشنامه اِستوکبِرگِر- سائوئِر و همکاران (۲۰۱۲) و متغیر عجین‌شدن با برند نیز با استفاده از ۵ سؤال پرسشنامه کاسیبا و همکاران (۲۰۱۸) اندازه‌گیری شده است.

برای تعیین روایی ابزار پژوهش (پرسشنامه) از سه روش روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. برای انجام روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و خبرگان صنعت هتلداری قرار گرفت. پس از دریافت نظرات این افراد، پرسشنامه مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفت. همچنین، نتایج روایی همگرا در جدول شماره ۱ ارائه شده است. مقدار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) برای همه متغیرهای الگوی مفهومی پژوهش، بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین، روایی همگرای پرسشنامه تأیید می‌شود.

جدول (۱): روایی همگرا

سازه	متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)
مسئولیت اجتماعی سازمانی	۰/۵۸۶
اعتماد برند	۰/۵۲۷
هویت‌یابی برند	۰/۶۶۱
عجین‌شدن با برند	۰/۶۱۲

جدول ۲ نیز روایی واگرا را به روش فورنل و لارکر نشان می‌دهد. بر اساس این روش، ریشه دوم مقدار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) برای هر سازه، باید بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. درواقع، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر باشد (Kamis et al., 2020). همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، روایی واگرای سازه‌های پژوهش مورد تأیید است.

در ادامه، پایایی سازه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی موردبررسی قرار گرفت. حداقل مقدار قابل‌قبول برای ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۷ (Taber, 2018) و برای ضریب پایایی ترکیبی نیز ۰/۷ (Yana et al., 2015) است. جدول ۳، نتایج پژوهش را در مورد پایایی سازه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، پایایی سازه‌ها در هر دو روش، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول (۲): روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

	مسئولیت اجتماعی سازمانی	اعتماد برند	هویت‌یابی برند	عجین‌شدن با برند
مسئولیت اجتماعی سازمانی	**۰/۷٦٥**			
اعتماد برند	۰/۶۴۳	**۰/۷۲٦**		
هویت‌یابی برند	۰/۵۴۳	۰/۶۸۸	**۰/۸۱۳**	
عجین‌شدن با برند	۰/۷۲۹	۰/۷۰۴	۰/۶۹۲	**۰/۷۸۲**

جدول (۳): پایایی سازه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

سازه	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
مسئولیت اجتماعی سازمانی	۰/۸۲۲	۰/۸۳۳
اعتماد برند	۰/۷۷۶	۰/۷۷۹
هویت‌یابی برند	۰/۷۴۶	۰/۷۵۲
عجین‌شدن با برند	۰/۸۴۱	۰/۸۴۱

پس از تعیین روایی و پایایی، پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری توزیع شد. برای تعیین حجم نمونه از قاعده بارکلای و همکاران (۱۹۹۵) استفاده شده است. آن‌ها معتقدند حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از نرم‌افزار PLS، برابر است با بزرگ‌ترین مقدار حاصل از دو قاعده:

۱) عدد ۱۰ ضرب‌در تعداد شاخص‌های الگوی اندازه‌گیری‌ای که بیشترین شاخص را در میان الگوهای اندازه‌گیری الگوی مفهومی پژوهش دارد.

۲) عدد ۱۰ ضرب‌در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری الگوی مفهومی پژوهش که به یک متغیر مربوط هستند (Barclay et al., 1995).

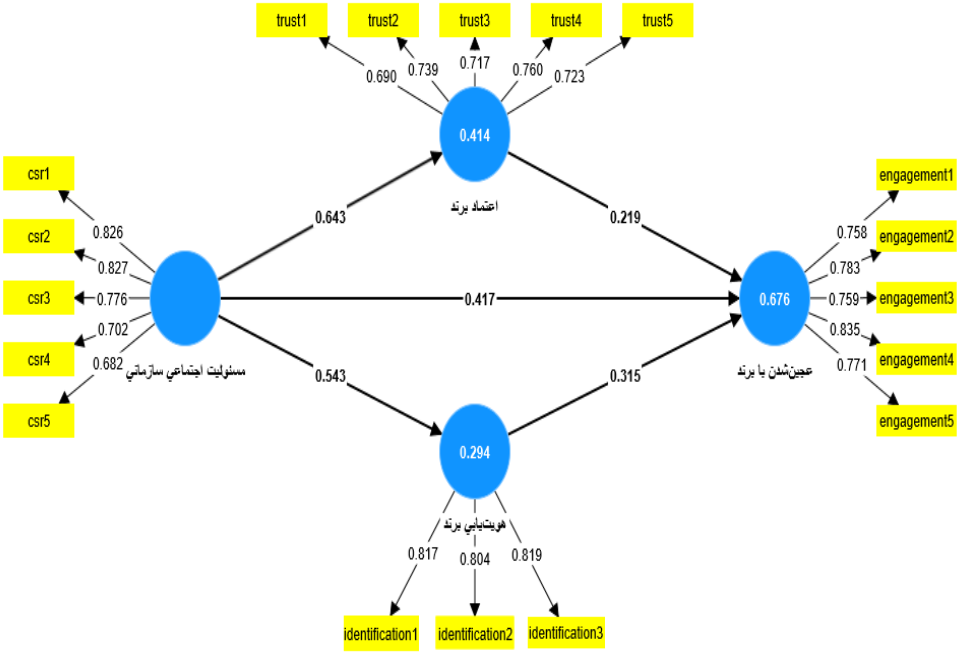
الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای مسئولیت اجتماعی سازمانی، اعتماد برند و عجین‌شدن با برند دارای ۵ شاخص هستند که بیشترین شاخص در میان الگوهای اندازه‌گیری الگو اصلی پژوهش هستند. بنابراین، با استفاده از قاعده اول، حداقل حجم نمونه مورداستفاده در روش PLS برابر است با حاصل‌ضرب ۱۰ در ۵ که عدد ۵۰ است. در قاعده دوم، برای محاسبه تعداد نمونه باید بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری الگو که به یک متغیر مرتبط می‌شوند را پیدا کنیم. متغیرهای مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با

برند دارای ۳ رابطه فلش‌دار هستند. بنابراین، بر اساس قاعده دوم، حداقل حجم نمونه مورداستفاده برابر است با حاصل‌ضرب ۱۰ در ۳ که عدد ۳۰ است. با مقایسه ۵۰ و ۳۰، مقدار بزرگ‌تر یعنی ۵۰ به‌عنوان حداقل نمونه لازم برای این پژوهش انتخاب می‌شود. روش نمونه‌گیری این پژوهش، غیراحتمالی دردسترس است. تعداد نمونه بر اساس قاعده بارکلای و همکاران (۱۹۹۵) که بر اساس شاخص‌های الگوی اندازه‌گیری و روابط موجود در بخش ساختاری الگوی مفهومی پژوهش عمل می‌کند، برابر با ۵۰ نفر شد، اما برای افزایش اعتبار پژوهش، ۳۰۰ پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری توزیع شد. از این تعداد، ۲۸۲ پرسشنامه برگشت داده شد که ۲۷۶ پرسشنامه، قابل‌اتکا بود که مورد تحلیل آماری قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در بخش توصیفی نشان می‌دهد که ۵۲/۳ درصد از مشتریان، مرد و ۴۷/۷ درصد، زن هستند. همچنین، ۲۸/۴۲ درصد از مشتریان، زیر ۳۰ سال، ۲۷/۸۱ درصد، بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۵/۹۲ درصد، بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۷/۸۵ درصد بالای ۵۰ سال هستند. ۲۳/۴۱ درصد از مشتریان، دارای مدرک دیپلم و زیر دیپلم، ۳۹/۹۲ درصد، کارشناسی، ۲۵/۸۱ درصد، کارشناسی ارشد و ۱۰/۸۶ درصد دکتری هستند. درنهایت، ۵۵/۲۵ درصد از مشتریان، متأهل و ۴۴/۷۵ درصد، مجرد هستند. در این بخش، از نرم‌افزار آماری SPSS 27 استفاده شده است. این بخش، نیمرخ توصیفی مشتریان را نشان می‌دهد و به خوانندگان اجازه می‌دهد تا به‌سرعت، توزیع کلی و روندهای موجود در داده‌ها را درک کنند. همچنین، شفافیت و قابل‌فهم‌بودن پژوهش را افزایش می‌دهد، از یافته‌های مطالعه پژوهش می‌کند و بینش‌های ارزشمندی را درباره ویژگی‌های داده‌ها ارائه می‌دهد.

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس یک ساختار علّی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS، آزمون شده است. در الگوی کلی پژوهش که در شکل ۲ ترسیم شده است، الگوی اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیر پنهان) و الگوی مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است.

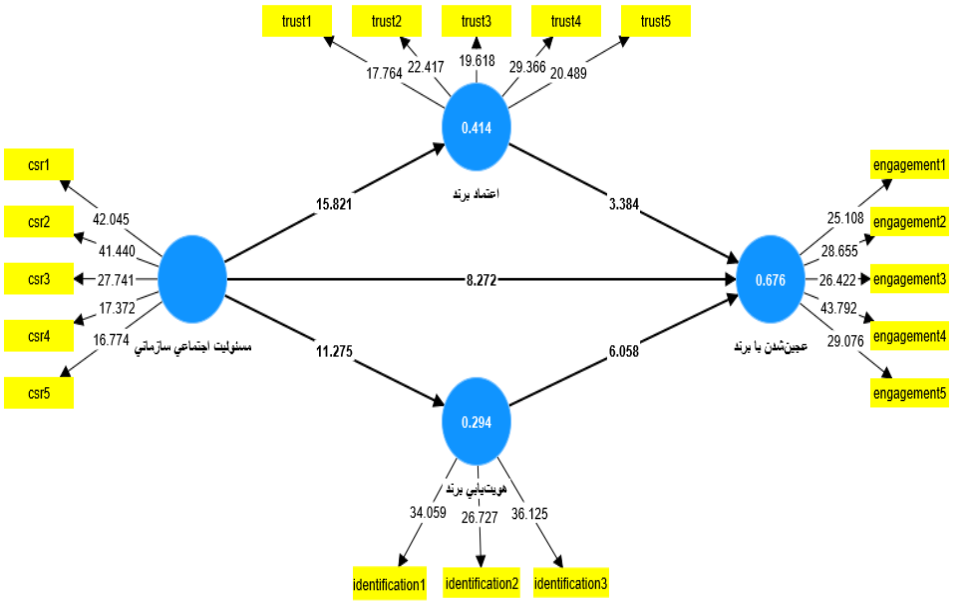


شکل ۲- الگوی مفهومی پژوهش در حالت ضریب رگرسیونی استاندارد

برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t-value با استفاده از تکنیک بوت‌استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۳ ارائه شده است.

در ادامه، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش که با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS 4 به‌دست آمده است، بیان می‌شود.

فرضیه ۱: مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. با توجه به شکل ۲، ضریب رگرسیونی استاندارد تأثیر متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند، برابر ۰/۴۱۷ است. همچنین، بر اساس شکل ۳، مقدار آماره t برای این مسیر، برابر ۸/۷۲۲ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. این بیانگر معنی‌داری ضریب مسیر تأثیر متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند در سطح خطای ۹۵ درصد است؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند تأثیر مثبت دارد.



شکل ۳- الگوی مفهومی پژوهش در حالت اعداد معناداری (t-value) با استفاده از تکنیک بوت‌استرپینگ

فرضیه ۲: مسئولیت اجتماعی سازمانی بر اعتماد برند، تأثیر مثبت دارد. با توجه به شکل ۲، ضریب رگرسیونی استاندارد تأثیر متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر اعتماد برند، برابر ۰/۶۴۳ است. همچنین، بر اساس شکل ۳، مقدار آماره t برای این مسیر، برابر ۱۵/۸۲۱ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. این نشان‌دهنده معنی‌داری ضریب مسیر تأثیر متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر اعتماد برند در سطح خطای ۹۵ درصد است؛ بنابراین، فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مسئولیت اجتماعی سازمانی بر اعتماد برند تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۳: مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت‌یابی برند، تأثیر مثبت دارد. با توجه به شکل ۲، ضریب رگرسیونی استاندارد تأثیر متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت‌یابی برند، برابر ۰/۵۴۳ است. همچنین، بر اساس شکل ۳، مقدار آماره t برای این مسیر، برابر ۱۱/۲۷۵ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. این بیانگر معنی‌داری ضریب مسیر تأثیر متغیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت‌یابی برند در سطح خطای ۹۵ درصد است؛ بنابراین، فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت‌یابی برند تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۴: اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. با توجه به شکل ۲، ضریب رگرسیونی استاندارد تأثیر متغیر اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند، برابر ۰/۲۱۹ است. همچنین، بر اساس شکل ۳، مقدار آماره t برای این مسیر، برابر ۳/۳۸۴ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. این بیانگر معنی‌داری ضریب مسیر تأثیر متغیر اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند در سطح خطای ۹۵ درصد است؛ بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۵: هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. با توجه به شکل ۲، ضریب رگرسیونی استاندارد تأثیر متغیر هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند، برابر ۰/۳۱۵ است. همچنین، بر اساس شکل ۳، مقدار آماره t برای این مسیر، برابر ۶/۰۵۸ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. این بیانگر معنی‌داری ضریب مسیر تأثیر متغیر هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند در سطح خطای ۹۵ درصد است؛ بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۶: اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. با توجه به اینکه در فرضیه ۶، متغیر واسطه‌ای اعتماد برند وجود دارد، برای آزمون اثر واسطه‌ای اعتماد برند، الگوی ساختاری کواریانس با پیروی از رویکرد بوت‌استراپ در نرم‌افزار SmartPLS 4 بررسی شده است.

در این راستا، روش براون (۱۹۹۷) برای تعیین اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در الگوی مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس این روش، اثر واسطه‌ای بین متغیرها زمانی وجود دارد که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارد و به‌طور هم‌زمان، متغیر مستقل بر متغیر واسطه‌ای و متغیر واسطه‌ای بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارد.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه P values مسیر مسئولیت اجتماعی سازمانی به اعتماد برند به عجین‌شدن با برند، ۰/۰۰۱ و زیر ۰/۰۵ است، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که این مسیر معنادار است و اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. اثرات غیرمستقیم و مستقیم با استفاده از بخش گزارش نرم‌افزار SmartPLS 4 به‌دست آمده است و از روی شکل ۲ (الگوی مفهومی پژوهش در حالت ضریب رگرسیونی استاندارد) نیز قابل محاسبه است.

جدول (٤): اثرات مستقیم و غیرمستقیم برای آزمون فرضیه ٦

مسیر	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر کل
عجین‌شدن با برند ← اعتماد برند ← مسئولیت اجتماعی سازمانی	۰/۱۴۱	۰/۴۱۷	۰/۵۵۸
P values	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	

فرضیه ۷: هویت‌یابی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه P values مسیر مسئولیت اجتماعی سازمانی به هویت‌یابی برند به عجین‌شدن با برند، ۰/۰۰۰ و زیر ۰/۰۵ است، بنابراین، این مسیر معنادار است و هویت‌یابی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند.

جدول (۵): اثرات مستقیم و غیرمستقیم برای آزمون فرضیه ۷

مسیر	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر کل
عجین‌شدن با برند ← هویت‌یابی برند ← مسئولیت اجتماعی سازمانی	۰/۱۷۱	۰/۴۱۷	۰/۵۸۸
P values	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

بحث و نتیجه

مسئولیت اجتماعی سازمانی به یکی از موضوعات مهم در ادبیات بازاریابی خدمات تبدیل شده است. عجین‌شدن با برند نیز به یکی از استراتژی‌های مهم بازاریابی شرکت‌ها در حوزه ارتباط با مشتریان مطرح شده است. در این راستا، این پژوهش به بررسی نقش مسئولیت اجتماعی سازمانی در عجین‌شدن با برند با نقش واسطه‌ای اعتماد برند و هویت‌یابی برند پرداخت.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه اول، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش رازا و همکاران (۲۰۲۰)، فاروغ و سلام (۲۰۲۰)، سِن و همکاران (۲۰۰۶) و عباس و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. مسئولیت اجتماعی سازمانی یک ارتباط عاطفی بین شرکت و مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند. درنتیجه، مصرف‌کنندگان این احساس را به‌دست می‌آورند که بخشی از شرکت هستند. آن‌ها شرکت را به‌عنوان یک شریک قابل‌اعتماد می‌بینند، احساس مثبتی نسبت به آن پیدا می‌کنند، علاقه آن‌ها نسبت به شرکت افزایش می‌یابد و متعاقباً، مشارکت بیشتری با شرکت خواهند داشت. هنگامی‌که یک برند به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی اهمیت نشان می‌دهد، می‌تواند

شهرت خود را افزایش دهد و بین مصرف‌کنندگان، اعتماد ایجاد کند. مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی می‌تواند مشتریان وفادار را جذب کند. این مشتریان با ارزش‌های برند همسو هستند و احتمال بیشتری دارد که از برند، حمایت و طرفداری کنند. علاوه بر این، امروزه مصرف‌کنندگان، به‌طور فزاینده‌ای از تأثیر تصمیمات خرید خود بر جامعه آگاه هستند و به‌احتمال‌زیاد، برندهایی را انتخاب می‌کنند که مسئولیت اجتماعی را در اولویت قرار می‌دهند؛ بنابراین، ادغام مسئولیت اجتماعی در استراتژی یک برند، می‌تواند منجر به افزایش عجین‌شدن با برند شود.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه دوم، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر اعتماد برند، تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با یافته‌های اردم و سوایت (۲۰۰۴)، ماتزلر و همکاران (۲۰۰۸) و میدلمیس (۲۰۰۳) مطابقت دارد. بنابراین، شرکت‌ها برای ایجاد اعتماد در مصرف‌کنندگان، به انجام مسئولیت اجتماعی می‌پردازند. مسئولیت اجتماعی سازمانی باعث افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان به برند می‌شود. ارزیابی ذهنی مصرف‌کنندگان در مورد فعالیت‌های یک شرکت در مسئولیت‌پذیری اجتماعی، در پیش‌بینی اعتماد برند حیاتی است. هنگامی‌که یک برند به مسئولیت اجتماعی اهمیت می‌دهد، نشان می‌دهد که از مسائل اجتماعی آگاه است و فعالانه به آن رسیدگی می‌کند. این می‌تواند ادراک مشتریان از برند را به‌عنوان یک برند قابل‌اعتماد افزایش دهد. مصرف‌کنندگان به برندهایی اعتماد می‌کنند که با ارزش‌های آن‌ها همسو بوده و از نظر اجتماعی مسئولیت‌پذیر باشند. با درگیر شدن در شیوه‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی، مانند حمایت از پایداری زیست‌محیطی، ترویج تنوع و شمول، یا بازپرداخت به جوامع، برندها می‌توانند اعتماد را در میان مصرف‌کنندگان خود افزایش دهند.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه سوم، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت‌یابی برند، تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با یافته‌های بادنز- روکا و همکاران (۲۰۱۹)، هور و همکاران (۲۰۱۸) و رازا و همکاران (۲۰۲۰) سازگاری دارد. بنابراین، اگر شرکت در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی شرکت کند، هویت و ارزش‌های والای آن‌ها به مشتریان نشان داده می‌شود. این به مشتریان اجازه می‌دهد تا شرکت را با هویت خود مرتبط کنند. درنتیجه، هویت‌یابی برند مشتریان افزایش می‌یابد. هنگامی‌که یک برند تعهد زیادی به مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهد، خود را با ارزش‌ها و باورهای مخاطبان هدف خود هماهنگ می‌کند. این منجر به افزایش هویت‌یابی برند می‌شود، جایی که مصرف‌کنندگان احساس ارتباط و همسویی با اهداف و مأموریت برند پیدا می‌کنند. برندها با درگیر شدن در شیوه‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی، مانند حمایت از اهداف خیریه، ترویج پایداری، یا حمایت از عدالت اجتماعی، می‌توانند خود را

از رقبا متمایز و هویت برند منحصربه‌فردی برای خود پیدا کنند. مسئولیت اجتماعی به توسعه یک هویت متمایز برای برند کمک می‌کند و باعث تقویت ارتباطات بلندمدت بین شرکت و مشتریان می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه چهارم، اعتماد برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با یافته‌های لی و همکاران (۲۰۱۵) و بالانتین (۲۰۰۶) مطابقت دارد. بنابراین، قابل‌اعتماد بودن شرکت باعث می‌شود که مشتریان، اطلاعات را بهتر در اختیار شرکت قرار دهند و ارتباطات بیشتری را با آن داشته باشند. اعتماد، تعامل بین مشتریان و شرکت را افزایش می‌دهد. اعتماد به شرکت بر انتظارات مشتریان از تعاملات آتی با شرکت و عجین‌شدن با برند تأثیر مثبت می‌گذارد. هنگامی‌که مصرف‌کنندگان به یک برند اعتماد می‌کنند، به طرق مختلف با آن درگیر می‌شوند. اعتماد باعث ایجاد حس اطمینان می‌شود و مصرف‌کنندگان را تشویق می‌کند تا با محصولات یا خدمات برند تعامل داشته باشند. آن‌ها به‌احتمال‌زیاد خریدهای تکراری انجام می‌دهند، برند را به دیگران توصیه می‌کنند و به مشتریان وفادار تبدیل می‌شوند. اعتماد به برند نقش مهمی در ایجاد روابط قوی با مشتریان دارد. هنگامی‌که مصرف‌کنندگان به یک برند اعتماد می‌کنند، تمایل بیشتری به برقراری ارتباط دوطرفه، ارائه بازخورد و شرکت در فعالیت‌های مرتبط با برند مانند نظرسنجی‌ها یا تعاملات رسانه‌های اجتماعی دارند. این تعامل به برندها اجازه می‌دهد تا بینش‌های ارزشمندی را جمع‌آوری کنند، پیشنهادهای خود را بهبود ببخشند و استراتژی‌های بازاریابی خود را برای تأمین بهتر نیازهای مشتریان تنظیم کنند. وقتی اعتماد ایجاد می‌شود، مشتریان با احتمال بیشتری به وعده‌ها، ارزش‌ها و پیام‌های برند اعتقاد پیدا می‌کنند. این می‌تواند منجر به افزایش حمایت از برند، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت و شهرت بیشتر برای برند شود. اعتماد به برند با ایجاد پایه‌ای از اعتماد، وفاداری و ارتباط باز بین برند و مصرف‌کنندگان، عجین‌شدن با برند را تقویت می‌کند.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه پنجم، هویت‌یابی برند بر عجین‌شدن با برند، تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با یافته‌های ردر و همکاران (۲۰۱۸)، سو و همکاران (۲۰۱۳) و بادنز- روکا و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است. بنابراین، شرکت‌ها باید با استفاده از استراتژی‌های برندسازی، محصولات و خدمات خود را از محصولات رقبا متمایز کنند. هویت‌یابی برند در تعاملات مشتری با برند و عجین‌شدن با برند، نقش مهمی دارد که شرکت‌ها باید به آن توجه کنند. مشتریانی که با برندها هویت می‌یابند، تعامل خود را با آن برندها افزایش می‌دهند و با آن‌ها عجین می‌شوند. هویت‌یابی برند با احساسات و ارزش‌های شخصی مشتریان، گره خورده است و می‌تواند بر تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیر بگذارد. هویت برند قوی، درها را به روی تعامل بهتر و مؤثرتر با مشتریان باز می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد که عمیق‌تر و معنادارتر با برند

درگیر شوند. هویت‌یابی برند به مشتریان کمک می‌کند تا بهتر با برند ارتباط برقرار کنند و ارتباط خود را با آن افزایش دهد. شرکت‌ها می‌توانند از این سطح جدید تعامل، برای ایجاد اعتماد و ارتقای تعالی مشتریان استفاده کنند.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه ششم، اعتماد برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. این نتیجه با یافته‌های مارتینز و رودریگوئز دل بوسکه (۲۰۱۳) و بادنز- روکا و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. اعتماد برند ارتباط بین ساختارهای پیش‌بینی‌کننده و متغیرهای پیامدی، ازجمله، وفاداری برند را تسهیل می‌کند. درنتیجه، باعث موفقیت و افزایش عملکرد شرکت می‌شود. مسئولیت اجتماعی سازمانی باعث می‌شود که اعتماد برند افزایش یابد و در ادامه، اعتماد برند باعث عجین‌شدن با برند می‌شود. بنابراین، هتل‌ها باید در انجام مسئولیت اجتماعی جدی‌تر باشند. هنگامی‌که شرکت انجام مسئولیت‌های اجتماعی مانند مسئولیت‌های اخلاقی، اجتماعی و بشردوستانه را جدی می‌گیرد، شهرت خود را در بین مصرف‌کنندگان افزایش می‌دهد. این به‌نوبه خود باعث ایجاد اعتماد برند می‌شود. مشتریانی که به یک برند اعتماد دارند، بیشتر با آن درگیر می‌شوند و ارتباط عمیق‌تر و وفاداری بیشتری با آن پیدا می‌کنند. عجین‌شدن با برند شامل حالت‌های مختلفی مانند خرید محصولات شرکت، حمایت از برند و مشارکت در تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت است. هنگامی‌که مصرف‌کنندگان به یک برند اعتماد می‌کنند، تمایل بیشتری به تعامل با آن دارند. اعتماد برند به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند عمل می‌کند و از طریق نفوذ خود، رابطه بین تلاش‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی و تعامل مصرف‌کنندگان با برند را تقویت می‌کند.

بر اساس نتایج پژوهش در مورد فرضیه هفتم، هویت‌یابی برند در ارتباط بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند، به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. این نتیجه با یافته‌های لیختن‌اشتاین و همکاران (۲۰۰۴) و بادنز- روکا و همکاران (۲۰۱۹) مطابق دارد. بنابراین، مسئولیت اجتماعی سازمانی باعث می‌شود که مشتریان، خود را با برند هویت‌یابی کنند. این باعث افزایش هویت‌یابی برند می‌شود. در ادامه، هویت‌یابی برند باعث عجین‌شدن مشتریان با برند می‌شود. هویت‌یابی برند نقش مهمی در پیوند بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند و تأثیرگذاری بر رفتار مصرف‌کننده دارد. هنگامی‌که شرکت مسئولیت اجتماعی زیادی را از خود به نمایش می‌گذارد، ارزش‌ها، اهداف و تعهد خود را نسبت به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی بیان می‌کند. این تلاش‌ها مشتریان را به هویت‌یابی با برند و همسویی با ارزش‌ها و مأموریت آن سوق می‌دهد. هویت‌یابی برند باعث ایجاد حس تعلق و ارتباط بین مشتریان و برند

می‌شود. مصرف‌کنندگانی که به‌شدت با یک برند، هویت‌یابی می‌شوند، به‌احتمال‌زیاد با آن برند درگیر می‌شوند و سطوح بالاتری از تعامل با برند را از خود نشان می‌دهند. این تعامل می‌تواند شامل گسترش رابطه آن‌ها با برند از طریق خریدهای تکراری، ترویج فعال آن از طریق تبلیغات دهان‌به‌دهان و شرکت در فعالیت‌ها و رویدادهای مرتبط با برند باشد. هویت‌یابی برند با تقویت تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمانی بر عجین‌شدن با برند به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند. هنگامی‌که مصرف‌کنندگان، تلاش‌های مسئولیت اجتماعی یک برند را مشاهده می‌کنند، احساس وفاداری و وابستگی عاطفی به آن پیدا می‌کنند و با آن برند عجین می‌شوند. هویت‌یابی برند به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای در رابطه بین مسئولیت اجتماعی سازمانی و عجین‌شدن با برند عمل می‌کند. این امر پیوند بین ابتکارات مسئولیت اجتماعی سازمانی و مشارکت مصرف‌کنندگان را تقویت می‌کند، زیرا مصرف‌کنندگانی که قویاً با برند، هویت‌یابی می‌شوند، احتمالاً به طرق مختلف با آن عجین می‌شوند.

در راستای تأیید فرضیه اول، دوم و سوم پژوهش، پیشنهاد می‌شود که هتل‌ها مسئولیت اجتماعی سازمانی خود را رعایت کنند؛ در انجام فعالیت‌های خود به مسائل زیست‌محیطی اهمیت بدهند؛ از رویدادهای فرهنگی و ورزشی حمایت کنند؛ فرصت‌های شغلی بیشتری را در اختیار مردم قرار دهند؛ سرمایه‌گذاری‌های بیشتری را در جامعه انجام دهند؛ به ارزش‌ها، آداب‌ورسوم و فرهنگ منطقه احترام بگذارند؛ صریح و صادقانه با جامعه محلی ارتباط برقرار سازند؛ با مشتریان به‌طور مساوی رفتار کنند؛ از مشتریان حمایت کنند؛ صریح و صادقانه با مشتریان ارتباط برقرار کنند؛ مصرف انرژی را در هتل کاهش دهند؛ اشتباهات و دوباره‌کاری‌ها را کاهش دهند؛ زباله‌ها را به‌درستی دفع کنند؛ سرمایه‌گذاری‌های مناسبی را در تحقیق‌وتوسعه در مورد حفاظت از محیط‌زیست انجام دهند؛ استانداردهای حفاظت از محیط‌زیست هتل، بالاتر از الزامات قانونی باشد؛ افراد دارای معلولیت، در هتل استخدام شوند؛ افرادی که به‌مدت زیادی بیکار هستند، در هتل استخدام شوند؛ به مراکز اجتماعی کمک مالی شود؛ برای آموزش جوانان سرمایه‌گذاری شود؛ برای حل مشکلات اجتماعی کمک شود؛ خدمات، باکیفیت بالایی به مشتریان ارائه شوند؛ قیمت منصفانه برای خدمات هتل تنظیم شود و امکان ثبت شکایت برای مشتریان فراهم شود.

در راستای تأیید فرضیه چهارم و ششم، پیشنهاد می‌شود که هتل‌ها مشتریان را در اولویت اول خود قرار دهند. به وعده‌های خود عمل کنند؛ محصولات باکیفیتی را تولید کنند؛ از مشتریان خود مراقبت کنند؛ استانداردهای بالایی را در خدمات خود داشته باشند؛ حریم شخصی مشتریان خود را حفظ کنند؛ امنیت مشتریان را تأمین کنند؛ به مشتریان احترام بگذارند؛ برای رفاه مشتریان خود اهمیت قائل شوند؛ مشتریان

خود را تشویق کنند تا نظرات خود را در مورد خدمات هتل ارائه دهند؛ برنامه‌های تشویقی مناسبی را برای مشتریان وفادار تنظیم کنند؛ اطلاعات دقیقی را در مورد خدمات خود به مشتریان ارائه دهند و خدمات خود را متناسب با نیازها و خواسته‌های آن‌ها ارائه دهند.

در راستای تأیید فرضیه پنجم و هفتم، پیشنهاد می‌شود که هتل‌ها با مشتریان ارتباط عاطفی برقرار کنند تا مشتریان، خود را با هتل‌ها هویت‌یابی کنند. فعالیت‌های خود را طوری انجام دهند که مشتریان احساس کنند که هتل با آن‌ها هویت یکسانی دارد. تجربیات عالی را برای مشتریان ایجاد کنند؛ برند خود را قابل ارتباط و معنادار کنند؛ بر حفظ مشتریان تمرکز کنند و بازاریابی رسانه‌های اجتماعی خود را توسعه دهند.

محدودیت‌های پژوهش و نیز پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی به شرح زیر است:

این پژوهش در صنعت هتلداری انجام شده است؛ پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بعدی در سایر صنایع انجام شود. پژوهش حاضر در استان مازندران به انجام رسیده است؛ پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بعدی در سایر استان‌ها انجام شود. داده‌ها در این پژوهش به‌صورت مقطعی جمع‌آوری شده است که این قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را کاهش می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی به‌صورت طولی (در چند مقطع زمانی) انجام گیرند. روش نمونه‌گیری این پژوهش، غیراحتمالی دردسترس بود. پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی، سایر روش‌های نمونه‌گیری مانند احتمالی ساده را مورد استفاده قرار دهند که اعتبار بیشتری دارند. این پژوهش، فقط متغیرهای مسئولیت اجتماعی سازمانی، اعتماد برند، هویت‌یابی برند و عجین‌شدن با برند را در صنعت هتلداری موردبررسی قرار داده است. پژوهش‌های آتی می‌توانند سایر متغیرها مانند هم‌آفرینی برند، نوآوری برند، کیفیت ادراکی برند، ارزش ادراکی برند و وفاداری برند را نیز موردبررسی قرار دهند.

References

Abbas, M.; Gao, Y., & Shah, S. S. H. (2018). CSR and customer outcomes: The mediating role of customer engagement. *Sustainability*, *10*(11), 4243.

Agyei, J.; Sun, S.; Abrokwah, E.; Penney, E. K., & Ofori-Boafo, R. (2020). Influence of trust on customer engagement: Empirical evidence from the insurance industry in Ghana. *SAGE Open*, *10*(1), 1–18.

Badenes-Rocha, A., Ruiz-Mafe, C., & Bigne, E. (2019). Engaging customers through user-and company-generated content on CSR. *Spanish Journal of Marketing—ESIC*, *23*(3), 339–372.

Ballantyne, D. (2006). Three perspectives on service management and marketing: Rival logics or part of a bigger picture? *Journal of Services Marketing*, *20*(1), 73–79.

Barclay, D.; Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Creativity and Innovation Management*, *14*(2), 169-175.

Bhattacharya, C. B.; Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, *85*, 257–272.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, *67*(2), 76–88.

Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2018). The impact of strategic CSR marketing communications on customer engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(7), 764–777.

Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, *31*(1), 191–198.

Farooq, M. S., & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: A PLS-SEM approach. *International Journal of Hospitality Management*, *86*, 102437.

Harrigan, P.; Evers, U.; Miles, M. P., & Daly, T. (2018). Customer engagement and the relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *Journal of Business Research*, *88*, 388–396.

Hollebeek, L. D.; Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, *28*(2), 149–165.

Huang, M.; Chen, Z., & Chen, I. (2017). The importance of CSR in forming customer-company identification and long-term loyalty. *Journal of Services Marketing*, *31*(1), 63–72.

Hsu, M. H.; Ju, T. L.; Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, *65*(2), 153–169.

Hur, W. M.; Kim, H., & Kim, H. Y. (2018). Does customer engagement in corporate social responsibility initiatives lead to customer citizenship behavior? The mediating roles of customer-company identification and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(6), 1258–1269.

Jarvis, W.; Ouschan, R.; Burton, J. H.; Soutar, G., & O'Brien, M. I. (2017). Customer engagement in CSR: A utility theory model with moderating variables. *Journal of Service Theory and Practice*, *27*(4), 833–853.

Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, *12*(2), 267–286.

Kamis, A.; Saibon, R. A.; Yunus, F.; Rahim, M. B.; Herrera, L. M., & Montenegro, P. (2020). The SmartPLS analyzes approach in validity and reliability of graduate marketability instrument. *Social Psychology of Education*, *57*(8), 987-1001.

Karaosmanoglu, E.; Altinigne, N., & Isiksal, D. G. (2016). CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity. *Journal of Business Research*, *69*, 4161–4167.

Kosiba, J. P.; Boateng, H.; Okoe, A. F., & Hinson, R. (2018). Trust and customer engagement in the banking sector in Ghana. *The Service Industries Journal*, *38*(7–8), 431–445.

Lee, D.; Moon, J.; Kim, Y. J., & Yi, M. Y. (2015). Antecedents and consequences of mobile phone usability: Linking simplicity and interactivity to satisfaction, trust, and brand loyalty. *Information & Management*, *52*(3), 295–304.

Lichtenstein, D. R.; Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, *68*, 16–32.

Loureiro, C. M. S., & Lopes, J. (2019). How corporate social responsibility initiatives in social media affect awareness and customer engagement. *Journal of Promotion Management*, *25*(3), 419–438.

Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 89–99.

Matzler, K.; Grabner-Kra¨uter, S., & Bidmon, S. (2008). Risk aversion and brand loyalty: the mediating role of brand trust and brand affect. *Journal of Product & Brand Management*, *17*(3), 154-162.

Middlemiss, N. (2003). Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement. *Journal of Brand Management*, *10*(4/5), 353–361.

Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *47*, 215–221.

Ponder, N.; Holloway, B. B., & Hansen, J. D. (2016). The mediating effects of customers' intimacy perceptions on the trust- commitment relationship. *Journal of Services Marketing*, *30*(1), 75–87.

Prentice, C.; Han, X. Y.; Hua, L. L., & Hu, L. (2019). The influence of identity-driven customer engagement on purchase Intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *47*, 339–347.

Rather, R. A.; Tehseen, S., & Parrey, S. (2018). Promoting customer brand engagement and brand loyalty through customer brand identification and value congruity. *Spanish Journal of Marketing—ESIC*, *22*(3), 319–337.

Rather, R. A., & Sharma, J. (2019). Dimensionality and consequences of customer engagement: A social exchange perspective. *Vision: The Journal of Business Perspective*, *23*, 255–266.

Rather, R. A., & Hollebeek, L. D. (2019). Exploring and validating social identification and social exchange-based drivers of hospitality customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(3), 1432–1451.

Rather, R. A.; Najar, A. H., & Jaziri, D. (2020). Destination branding in tourism: Insights from social identification, attachment and experience theories. *Anatolia*, *31*(2), 229–243.

Raza, A.; Rather, R. A.; Iqbal, M. K., & Bhutta, U. S. (2020). An assessment of corporate social responsibility on customer company identification and loyalty in banking industry: A PLS-SEM analysis. *Management Research Review*, *43*(11), 1337–1370.

Sen, S.; Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*, 158–166.

So, K. K. F.; King, C.; Sparks, B., & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 31–41.

Stokburger-Sauer, N.; Ratneshwar, S., & Sen, S. (2012). Drivers of consumer-brand identification. *International Journal of Research in Marketing*, *29*(4), 406–418.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, *48*, 1273-1296.

Van Tonder, E., & Petzer, D. J. (2018). The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimensions. *The Service Industries Journal*, *38*(13–14), 948–973.

Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*, 1–10.

Verma, V.; Sharma, D., & Sheth, J. (2016). Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(2), 206–217.

Yana, A. G. A.; Rusdhi, H. A., & Wibowo, M. A. (2015). Analysis of factors affecting design changes in construction project with Partial Least Square (PLS). *Procedia Engineering*, *125*, 40-45.

Research Article

Vol. 30, No. 2, 2024, p. 302 - 339

Developing a Leadership Model for Iranian Government Organizations

H. Alinajafi[1], N. Poursadegh[2*], H. Rahmani[3]

1- Ph.D. Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2- Professor, Department of Strategic Management, Supreme National Defense University
3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

(*- Corresponding Author Email: n.poursadegh@sndu.ac.ir)
https://orcid.org/0000-0002-1284-5268
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.83151.1463

Received: 2023/07/19 Revised: 2024/01/31 Accepted: 2024/02/12	**How to cite this article:** Alinajafi, H.; Poursadegh, N., & Rahmani, H. (2024). Developing a Leadership Model for Iranian Government Organizations. *Transformation Management Journal*, *30*(2): 302-339 (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.83151.1463
Available Online: 2024/02/12	

1- INTRODUCTION

Leadership is one of the most vital roles and duties of a manager. The inadequacies caused by the increase in the size of the government and the expenses of the government sector, more than ever, reveal the importance of

changing government management and paying attention to the role of leaders. In this article, the authors have concluded that according to the multiple characteristics of government organizations in the present era, among the theories, models, and new concepts of leadership, attention to characteristics of the leader, follower, and context can be an efficient approach for leadership in government organizations. On this basis, considering human knowledge management with an Islamic and Quranic perspective, a new model has been designed to fill the gap in the literature.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Avolio (2012) believes that leadership comes to the fore when a leader interacts with followers in a specific context, and all work together to achieve a common goal or a set vision. Many researchers have emphasized the need to pay attention to the mutual interactions of the three dimensions of leader, follower, and context. Leadership research has gone through different paths. Leadership in Islamic culture is a blessing given by God to humanity. Talib Hasham (1991) considers leadership in the organization to be aligned with Sharia. The life-giving school of Islam is a comprehensive and perfect religion with rules and regulations for all aspects of human individual and social life. Leadership in Islamic culture is a blessing that God has made available to humanity; for that, He puts a blessing on man's neck. Therefore, in Islamic culture, man is a creature created by God and covers all his needs and shortcomings in his life. The most critical need is how to use facilities and tools i.e. leadership and management. In terms of management, it is logical and necessary for societies to have a forward-looking view of their growth and survival and plan accordingly. Leadership can pave the way for motivating everyone's determination toward the realization of the desired future, decision-making, and capacity-building for the continued life of the organization. Therefore, the present research has designed a new image of leadership by referring to Islamic texts and considering the aspects of the leader, follower, and context to provide a practical solution for the leaders and managers of the organization.

3- METHODOLOGY

This research was done in a mixed method. For extracting the dimensions and designing the model, the meta-synthesis method and interview with thematic experts have been used, and the structural equation modeling method has been used to test the model. In the qualitative part, the concepts related to leadership in the three areas of leader, follower, and context from theoretical literature, previous research, and native and Islamic studies were summarized and categorized in three stages and led to the identification of 320 basic themes and 20 secondary themes. These 20 themes were finally classified into three main categories: leader, follower, and context. Before meta-synthesis, the advantage of the qualitative method of content analysis was used to extract themes from native and Islamic studies. Based on a sample of 300 experts from defense, cultural, social, and distribution organizations, the quantitative part examined the research hypotheses. The findings of the quantitative section showed that the leader dimension and the follower dimension have a beta coefficient of 0.096 and 0.094, respectively, and the background dimension has a beta coefficient of 0.082.

4- RESULTS & DISCUSSION

Leadership is one of the topics that can create the power of clear foresight to achieve goals in both leaders and followers. The findings of the present research show the dimensions of leadership in the three dimensions of the leader with the components of projection and foresight, encouraging and empowering, cleaning and organizing, competence, servanthood and good deeds, the dimension of the follower with the components of self-leadership and multi-dimensionality, empowerment and development, responsibility and resilience, moderation and moderation, jihadi activity and moral virtues and the context dimension with the components of social, political, cultural, economic, legal and legal contexts, security, national and international and technology have been identified and explained. The results of the quantitative section indicate that the combined attention to all three dimensions of leader, follower, and context has been able to explain 82% of

the significant impact of leadership. Also, the influence of the leader dimension is stronger than the other two dimensions. The leader dimension alone can predict 93% of the meaningful impact of leadership. At the same time, the correlation of the leadership dimension with the dimensions of leader and followers is stronger than the correlation of the leader and context.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The results of the present study based on the significant impact of all three dimensions of leader, follower, and context in the leadership of Iranian government organizations were consistent with several other studies that emphasized the identified dimensions in different areas of leadership. Also, by simultaneously considering all three structures of leader, follower, and context, it is possible to solve the complexities and dynamics of the environment. In future research, researchers can investigate the mediation role in the relationship between leader, follower, and context and the mutual correlation between these dimensions and its impact on the leadership of Iran's government organizations.

Keywords: Leadership, Leader, Follower, Context.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۰، پاییز و زمستان ۱۴۰۲
https://tmj.um.ac.ir

طراحی مدل رهبری متناسب با سازمان‌های دولتی ایران

حسین‌علی نجفی
دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
ناصر پورصادق *
استاد گروه مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی
حامد رحمانی
استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
https://doi.org/10.22067/tmj.2024.83151.1463

چکیده

رهبری، رویکردی است در حوزه سازمان و مدیریت که به دلیل تنوع در برداشت‌ها عمدتاً به گونه رهبر- محور ارائه شده و نقش پیروان و زمینه در معادله رهبری نادیده انگاشته شده است. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل رهبری متناسب با سازمان‌های دولتی ایران است. این پژوهش به روش آمیخته انجام شده است. برای استخراج ابعاد و طراحی مدل از روش فراترکیب و مصاحبه با متخصصین- موضوعی و برای آزمون مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در بخش کیفی، مفاهیم مشترک و مرتبط با رهبری در سه حوزه رهبر، پیرو و زمینه از ادبیات نظری، تحقیقات پیشین و مطالعات بومی و اسلامی در سه مرحله تلخیص، مقوله‌بندی و موجب شناسایی ۳۲۰ مضمون پایه و ۲۰ مضمون ثانویه گردید. درنهایت ۲۰ مضمون شناسایی شده در سه دسته اصلی رهبر، پیرو و زمینه طبقه‌بندی گردید. پیش از فراترکیب، برای استخراج مضامین از مطالعات بومی و اسلامی از مزیت روش کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. در بخش کمی فرضیه‌های پژوهش بر روی نمونه‌ای شامل ۳۰۰ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی کشور شامل سازمان‌های دفاعی، فرهنگی اجتماعی و توزیعی بررسی شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد، بُعد رهبر و بُعد پیرو به ترتیب با ضریب بتای ۰/۰۹۶ و ۰/۰۹۴ و بُعد زمینه با ضریب بتای ۰/۰۸۲ بر رهبری تأثیرگذار است. مفهوم‌سازی سازه رهبری با مفاهیم رهبر، پیرو و زمینه بر اساس آموزه‌های دین اسلام نوآوری پژوهش محسوب می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد با ملاحظه هم‌زمان هر سه سازه رهبر، پیرو و زمینه می- توان به حل پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیطی پرداخت.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبر، پیرو، زمینه.

---

* نویسنده مسئول: n.poursadegh@sndu.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳
صفحات: ۳۳۹-۳۰۲

مقدمه

رهبری ازجمله واژه‌های پُر معنایی است که در دهه‌های اخیر توجه بسیاری را به جلب نموده است (Daniëls, Hondeghem & Dochy, 2019). در علم مدیریت، موضوع رهبری یکی از مهم‌ترین نقش‌ها و وظایف یک مدیر مطرح شده است (Rezaian, 2022). واقعیّت و تجربه ثابت کرده است که مدیران تنها با برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و تقسیم فعالیّت‌ها نمی‌توانند سازمان را به موفقیّت برسانند؛ بلکه نیازمند هدایت و کنترل می‌باشند. چراکه انسان‌ها، نیازمند هدایت مستمر و کنترل دائمی هستند تا هویت دنیوی و مراحل بعدی سیر تکوین خود را رقم بزنند (Motahhari, 2013, p.14).

رهبری در سازمان‌ها و محیط‌های چند فرهنگی درحال‌توسعه است (Connerley & Pederson, 2005)، اما مطالعات اندکی در خصوص تأثیر تغییرات فرهنگی بر عملکرد رهبری انجام شده است (Tofinga, 2017). رهبری در فرهنگ‌های گوناگون دارای تنوع و تفاوت در برداشت‌هاست. رهبران می‌کوشند با اتخاذ رویکردهای مختلف متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند (Bery & Dayan, 2003). رهبری، امید را در جامعه و سازمان نسبت به آینده زنده نگه می‌دارد، همچنین توان آینده‌نگری روشن را برای تحقق اهداف، در ویژگی‌های رهبران، پیروان و زمینه به‌طور یکپارچه ایجاد می‌نماید. در فرهنگ اسلامی سبک زندگی برخاسته از قرآن و سنت پیامبر (ص) و اهل‌بیت علیهم‌السلام با توجه به نقشی که رهبران در توسعه، حیات و مرگ جامعه دارند، اهمیت فوق‌العاده‌ای بر آن قائل هستند و تنها چیزی که در لسان قرآن به آن نعمت گفته می‌شود و از چگونگی تعامل با آن سؤال خواهد شد رهبران الهی هستند (Taghipour, 2003, p.235). به همین دلیل اولین انسانی که خلق شد، امام، پیامبر، رهبر و مدیر بود (بابایی، ۱۳۹۵: ۱۵). از موضوعات اساسی و حیاتی نهج‌البلاغه که جملگی از مباحث اساسی جامعه انسانی محسوب می‌شود، مسئله امام و رهبری است (Dashti, 2009, p.159). علی (ع) در سخنان و رهنمودهای ارزنده خود در ارتباط با ضرورت رهبری، به امامت و پیشوای صالح و حق و رهبری ناشایست و ناحق پرداخته‌اند و از طرفی اطاعت و گردن نهادن ملت به رهبری حق و صالح را وظیفه همگان شمرده‌اند (Davari, 2003, p.36). در شرایط کنونی، نیروی فزاینده و نوظهوری برای جهانی‌شدن جامعه و تغییر سازمانی شکل گرفته است. ازاین‌رو، به رهبری جامعی نیاز است تا امید را در جامعه و سازمان نسبت به آینده زنده نگه دارد. رهبری در جامعه بشری، امری ضروری است و بدون رهبری و حاکمیت نمی‌توان زندگی اجتماعی داشت (Tabatabai, 1997, p.96).

با نگاهی به گذشته تاریخ درمی‌یابیم که نظریه‌ها و تحقیقات رهبری مسیرهای متفاوتی را دنبال کرده‌اند. گری همل از متفکران مشهور مدیریت در کتاب بدیع خود با عنوان آینده مدیریت، بر این امر اصرار

دارد که شیوه‌های رایج مدیریت امروزین که بر اسارت انسان در سازمان و اولویت کارایی بر هر هدف دیگری مبتنی است روبه‌زوال و انحطاط بوده و بر این باور است که آینده مدیریت، نیازمند یک انقلاب و شیفت پارادایم است و در گروی خلاقیت، ابداع و حتی خیال‌پردازی است. خلاقیتی که منجر به ابداع سازمان‌هایی که برازنده آینده باشند (Hamal & Breen, 2007). جهان آینده بدون تجهیز به رهبرانی که توان آینده‌نگری روشن داشته باشند پنداری مصنوعی و شکننده است (Calquit, 2012). گستردگی حوزه رهبری و نیاز روزافزون سازمان‌ها به افراد آموزش دیده و دارای مهارت در این قلمرو از یک سو و تفاوت در باورها، ارزش‌ها و بنیان‌های فرهنگی جوامع از سوی دیگر ایجاب می‌نماید برای پاسخگویی به نیازهای بومی هر جامعه در این حوزه، نظریه‌های علمی متناسبی تدوین و توسعه یابد. از طرفی برخی از پژوهشگران رابطه میان نظریه‌های مدیریت و دین را بررسی کرده‌اند و به این موضوع اشاره نموده‌اند که تفاوت‌های فرهنگی و دینی، باعث ایجاد الگوهای نسبتاً متفاوتی خواهد شد. به‌علاوه اینکه در جوامع اسلامی همچنان به منابع غربی در حوزه مدیریت گرایش وجود دارد و دین در این جوامع، امری فردی و خصوصی تلقی می‌گردد، حال‌آنکه این موضوع امری خلاف منابع آشکار دانشی است؛ بنابراین تدوین مدل‌ها و نظریه‌های بومی و اسلامی برای این جوامع امری واضح و مبرهن است (Ahmad & Ogunsola, 2011).

نارسایی‌های ناشی از افزایش اندازه دولت و هزینه‌های بخش دولتی، گسترش دامنه فعالیت‌های دولت، کاهش انگیزه، رضایت و تعهد سازمانی کارکنان بخش دولتی، افزایش انتظارات شهروندان و تقلیل اعتماد عمومی بیش‌ازپیش اهمیت تغییر مدیریت دولتی و توجه به نقش رهبران را آشکار می‌سازد (Qolipour et al., 2008). صاحب‌نظران در حوزه‌های علوم اجتماعی به رهبری و مدیریت به‌عنوان نیروی محرکه عملکرد سازمانی توجه کرده‌اند، بطوریکه برخی آن را عامل تعیین‌کننده در همه تحولات و برخی آن را کلید پیشرفت جوامع و سازمان‌ها در قرن اخیر معرفی می‌کنند. مرور مدل‌ها و پیام‌های مربوط به رهبری بیانگر آن است که هر یک از نظریه و تحقیقات رهبری از منظری به موضوع رهبری پرداخته‌اند. طبق نظر آوولیو، رهبری زمانی به منصه ظهور می‌رسد که یک رهبر اسمی یا از قبل تعیین شده با پیروان در یک زمینه و فرهنگ خاص، تعامل کرده و همگی برای دستیابی به یک هدف مشترک یا چشم‌انداز تعیین شده با هم همکاری نمایند (Avolio, 2012). با توجه به یافته‌های تحقیقات پیشین که از روی مدل‌های رهبری می‌توان برخی ویژگی‌های آن را پیش‌بینی کرد، به نظر می‌رسد پژوهش جامعی که ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری، نقش سه سازه رهبر، پیرو و زمینه را با ملاحظه آموزه‌های بومی و اسلامی در

اثربخشی پیچیدگی‌ها و پویایی‌های رهبری بررسی کند مشاهده نشده است تا سازمان‌های دولتی بتوانند بر اساس آن، اقدامات ضروری را پیاده‌سازی نمایند و همین امر ضرورت پژوهش حاضر را مشخص می‌نماید. نویسندگان در این مقاله، نظریه‌های نوین رهبری در سازمان‌های دولتی را موردتوجه قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که با توجه به ویژگی‌های چندگانه سازمان‌های دولتی در عصر حاضر، در میان نظریه‌ها، مدل‌ها و مفاهیم نوینِ رهبری، توجه به ویژگی‌های رهبر، پیرو و زمینه می‌تواند شیوه‌ای کارا و مؤثر از رهبری در سازمان‌های دولتی باشد. بر همین مبنا تلاش شده است مطالعات اسلامی در حوزه مدیریت به‌عنوان یک اصل کلیدی مدنظر قرارگرفته و با استفاده از دانش بشری در حوزه مدیریت با نگاهی اسلامی و قرآنی با طراحی مدلی جدید و سیمایی نو، شکاف موجود در تحقیقات پیشین را تکمیل نماید. با توجه به مطالب مذکور و بر اساس اینکه متون دینی و اسلامی حاوی نکات ارزنده مدیریتی و اصول بنیادین مدیریت بوده و استفاده از آن‌ها می‌تواند مبنایی برای طراحی الگوی رهبری مبتنی بر نظام ارزشی اسلام ارائه دهد و اینکه یکی از مشکلات و کاستی‌های موجود در مدیریت سازمان‌های کشور این است که عمدتاً رهبر- محور بوده و کمتر در این اندیشه بوده‌اند تا نارسایی‌های موجود در سازمان‌های دولتی را از طریق توجه توأمان به نقش سه سازه رهبر، پیرو و زمینه مرتفع نمایند، بنابراین، این پرسش مطرح می‌شود که مدل رهبری متناسب با سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ مدلی که در شرایط فعلی بتواند برای مدیران فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی سازمان‌های دولتی قابل‌عرضه باشد و در پیچیدگی-های محیطی به حل مسائل و نارسائی‌ها پرداخته و پویایی‌های رهبری را دربرداشته باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آرونز (۲۰۱۷) از رهبری به‌عنوان یک استراتژی برای تغییر سازمانی یاد می‌کند. رهبری یک استراتژی مؤثر و سودمند است (Beckerman-Hsu et al., 2021). فرآیندی تأثیرگذار که از طریق آن گروه‌هایی از پیروان برای دستیابی به یک هدف مشترک تلاش می‌کنند. رهبری اثربخش جزء پیچیده و بسیار ارزشمندی است که برای تحقق عملکرد سازمان ضروری شناخته شده است (Van Diggele et al., 2020). رهبری به‌طور مداوم برای دستیابی به اجرای موفقیت‌آمیز عملکرد و پیامدهای مثبت سازمانی مانند پرورش نگرش مثبت در پیروان در ارتباط است (Skar et al., 2022). اگرچه رهبری یک موضوع موردعلاقه از هزار سال قبل بوده است اما آغاز پژوهش‌های علمی در خصوص رهبری سازمانی را می‌توان

به اوایل قرن بیستم نسبت داد (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009). نخستین پژوهش درباره رهبری[1] در سال 1904 توسط محققان دانشگاه اوهایو منتشر شد، اما مهم‌ترین حرکت‌های این جنبش در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست. با وجود اهمیت موضوع رهبری و نظریه‌های موجود در این حوزه، بروزرسانی و اصلاح این نظریه‌ها برای حل مسائل پیچیده محیطی همچنان مدنظر قرار گرفته است (Antonakis & House, 2014). برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است (Hicks & Golt, 2008). بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند جوهره مدیریت، رهبری است. به همین دلیل رهبری نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند. آوولیو (۲۰۱۲) معتقد است رهبری زمانی به منصه ظهور می‌رسد که یک رهبر با پیروان در یک زمینه خاص، تعامل کرده و همگی برای دستیابی به یک هدف مشترک یا چشم‌انداز تعیین شده با هم همکاری نمایند. یامارینو (۲۰۱۳) رهبری را فرایند تعامل چند سطحی (فرد، دوتایی، گروهی و جمعی) رهبر– پیرو می‌داند که در آن رهبر و پیروان چشم‌انداز مشترکی را ترسیم نموده و مشتاقانه به سمت آن حرکت می‌کنند.

برخی از مطالعات تجربی بر اهمیت نقش پیروان در شکل‌گیری رهبری تأکید کرده‌اند. گاردنر و آوولیو (۱۹۹۸) به بررسی نقش تبعیت و عدم‌تبعیت از رهبران خودکامه پرداخته‌اند. قرآن کریم و آموزه‌های اسلامی نیز به نقش پیروان در معادله رهبری تأکید کرده‌اند. خداوند تعالی در آیه ۱۱ سوره مبارکه رعد، تغییر و تحول سرنوشت ملت‌ها را مستلزم تغییر در خود آن‌ها می‌داند. در جای دیگر علامه طباطبایی (۱۹۹۵) دراین‌ارتباط می‌فرماید: " ضمانت اجرا در درجه اول به عهده حکومت اسلامی (رهبر) و در درجه دوم بر عهده جامعه (پیروان) نهاده شده است تا تمامی افراد جامعه با تربیت صالحه و عملی و داشتن حق امربه‌معروف و نهی از منکر در کار حکومت نظارت کنند. هرچند اثر زمینه در پدیده رهبری نافذ و فراگیر است اما به میزان زیادی در پژوهش‌های رهبری نادیده گرفته شده است (Hernandez et al., 2011). زمینه یکی از تعیین‌کننده‌های چگونگی درک رهبری است و می‌تواند جایگاهی باشد که رهبری از آن پدید آمده و با اثرات دور و نزدیک بر رهبری تأثیر گذارد؛ بنابراین اهمیت آن در این است که ماهیت رهبری در زمینه‌های مختلف تغییر می‌کند (Osburn, Hunt & Jacht, 2002). زمینه یک پدیده ایستا در سازمان‌ها نیست بلکه به خاطر عوامل داخلی و خارجی دائماً تغییر و تکامل می‌یابد؛ ازاین‌رو، ماهیت رهبری در یک سازمان مشخص نیز می‌تواند در طی زمان و به‌موازات تغییرات زمینه تغییر کند

1. Leadership

(Hernandez et al., 2011). بسیاری از پژوهشگران از لزوم توجه به تعاملات متقابل سه بُعد رهبر، پیرو و زمینه تأکید داشته‌اند. به نظر زینبایر (۱۹۹۹) رهبری باید در یک زمینه سیستمی دیده شود، در غیر این صورت با آن به‌مثابه پدیده‌ای که در خلأ اتفاق می‌افتد برخورد می‌شود.

تحقیقات رهبری، مسیرهای گوناگون و متفاوتی را سپری نموده است. به‌عنوان‌مثال تحقیقات اولیه رهبری کار خود را در نظریه شخصیت پایه‌گذاری کرد، جایی که محققان تلاش کردند مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را شناسایی کنند که به‌طور معناداری رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌سازد (Bowden, 1926; Gibb & Stogdill, 1948). به دنبال جریان اصلی تحقیقات روان‌شناختی، حوزه مطالعات رهبری در جهات مختلف منشعب شد و درعین‌حال سعی در نظریه‌پردازی و آزمون مدل‌های مرتبط با رهبری فردی و در برخی موارد گروهی یا جمعی داشت (Ayman & Urabik, 2010). همان‌طور که زمینه مطالعات رهبری تکامل یافت، پیچیدگی بسیار بیشتری به مطالعه رهبری اضافه شد. همچنین با توجه به گسترش شبکه‌های ارتباط‌جمعی و آشنایی سایر ملل با دین اسلام، به‌ویژه اصول اولیه و بنیادین این دین به‌عنوان یک دین جامع و دربرگیرنده همه مسائل اجتماعی باعث جذب و گسترش روزافزون اسلام در اقصی نقاط جهان گردیده و رفتار رهبران ذهن اندیشمندان و پژوهشگران را به خود معطوف کرده است. به‌علاوه مطالعات در حوزه رهبری دینی نیز در دو دهه گذشته رو به گسترش نهاده است (Campbell, 2008).

مکتب حیات‌بخش اسلام دین جامع و کاملی بوده و برای تمام جنبه‌های زندگی فردی و اجتماعی انسان مقررات و قوانینی دارد. از آن جمله می‌توان به آیه "ما فَرّطنا فِی الکِتابِ منشی...؛ ما در این کتاب از بیان هیچ‌چیز فروگذار نکردیم" (قرآن کریم، سوره انعام، آیه۳۸) و یا در جای دیگر به آیه "و نَزّلنا عَلیکَ الکِتابَ تِبیاناً لِکُلّ شَی...؛ کتابی به سوی تو فرستادیم که بیان کامل هر چیزی در آن است" (قرآن کریم، سوره نحل، آیه۸۹) اشاره نمود. البته، احکام و قوانین اسلام گاهی در قالب تشویق مطرح و صرفاً جنبه اخلاقی دارند و بر آن‌ها مجازات اخروی تعیین نشده است و گاهی نیز بر عدم رعایت آن‌ها مجازات دنیوی وضع شده است. یکی از موضوعاتی که در قرآن و کلام حضرت محمد (ص) به آن توجه ویژه‌ای شده است، بحث رهبری است. رهبری در فرهنگ اسلامی طبق آیه " اِذ بَعَثَ فیهِم رَسولاً مِن اَنفُسِهِم..." (قرآن کریم، سوره آل‌عمران، آیه۱۶۴)، نعمتی است که خداوند در اختیار بشریت قرار داده و به خاطر آن منّت به گردن انسان می‌گذارد؛ بنابراین در فرهنگِ اسلامی انسان مخلوقی است که توسط خداوند آفریده شده و نیاز و کاستی همه زندگی او را پوشانده است (Babaei, 2017, p.42). یکی از این نیازها و مهم‌ترین آن‌ها چگونگی استفاده از امکانات و ابزارها و منابعی است که برای تأمین زندگی در اختیار انسان قرار گرفته

است یعنی رهبری و مدیریت (Rastgar, 2016, p.4). دین اسلام به‌عنوان یکی از ادیان و بزرگ‌ترین دین الهی محسوب می‌شود که دیدگاه ویژه‌ای به انسان داشته و با تفاوت شگرفی که با دیدگاه مادی و غربی به انسان دارد قطعاً نظام و رهبری را متأثر خواهد کرد. بنابر دلالت‌های قرآنی برپایی حکومت حقه اهل‌بیت (ع) حاصل تلاش و کوشش رهبرانی است که با مجاهدت خود به شایستگی زندگی در آن حکومت نائل گشته و به همان‌ها ارث می‌رسد (Pourezzat, 2004, p.233). رهبری بر اهمیت انسان و نیروهایی که در او نهفته است مبتنی است. در اسلام به مسئله متوجه کردن انسان به خود، به عظمت و شرافت خود و نیروهای عظیمی که در اوست، توجه شده است (Motahari, 1983, p.14). تالیب حشام (1991) رهبری در سازمان را در امتداد شریعت می‌داند. پیامبر (ص) می‌فرماید: رهبری جامعه (سازمان، انجمن، ملت) درواقع خدمتگزار است، ازاین‌رو باید برای حرکت روبه‌جلو جامعه گام بردارد (Rostgar, 2016, p.16). خداوند در قرآن کریم به برخی از ویژگی‌های رهبران اشاره کرده است. ازجمله آیه " لَکمْ دِینُکمْ وَ لِی دِینِ ...؛ قاطعیت در اصول (سوره کافرون، آیه۶)، "فبِما رَحْمَةٍ مِنَ اللّهِ لِنْتَ لَهُمْ ...؛ مصالحه در مسائل جزئی (سوره آل‌عمران، آیه۱۵۹)"، "أَ لَمْ نَشْرَکْ لَک صَدْرَک ...؛ سعه صدر (سوره انشراح، آیه۱)"، "وَ أُمِرْتُ لِأَنْ أَکونَ أَوَّلَ الْمُسْلِمینَ ...؛ پیشگام بودن (سوره زمر، آیه ۱۲)" و "وَ یضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَ الْأَغْلالَ الَّتی کانَتْ عَلَیهِمْ ...؛ برداشتن قید و بندها (سوره اعراف، آیه۱۵۷)". رهبری اسلامی در چارچوب اصول اخلاقی به هدایت جامعه می‌پردازد و ازآنجاکه این رهبری ریشه در اعتقادات و باورهای دینی دارد، اصول اخلاقی هم بر همین مبنا تعریف می‌شود (قرآن کریم، سوره انبیاء، آیه۷۳). از طرفی یک سلسله اصول بر رفتار انسان حکومت می‌کند که اگر کسی بخواهد بر بشر مدیریت کند و وی را رهبری کند جز از راه شناخت قوانینی که بر حیات و بر روال زندگی بشر حاکم است، میسر نیست (Babaei, 2016, p.22). پس بشر موجودی است که به یک سلسله نیروها مجهز است و به هدایت و رهبری پیشوا و پیشوایی نیازمند است (Hawizi, 1991, p.43). موجودی است که رهبری و به حرکت در آوردن و بهره‌برداری از نیروهای وی تابع یک سلسله قوانین بسیار دقیق و ظریف است که شناخت آن قوانین، کلید راه نفوذ در دل‌ها و مسلط شدن بر انسان‌هاست (Emami, 2008, p.8)؛ بنابراین تغییر و تحول وضع موجود که ممکن است منفی یا حتی خوب باشد به سمت وضع مطلوب مثبت و بهتر در عملِ رهبر نمودِ ویژه‌ای دارد، درواقع چنین فردی به عمل خویش بسنده نمی‌کند و برای کار اصلح تلاش خویش را بکار می‌بندد و به وضعیت خوب دل خوش نمی‌کند بلکه برای ایجاد وضعیت بهتر تلاش می‌کند، در برابر انحراف می‌ایستد و به‌هیچ‌وجه از آن چشم‌پوشی نمی‌کند و به سمت تغییر اوضاع نابسامان حرکت می‌کند تا به مطلوب خود دست یابد (Abedi,

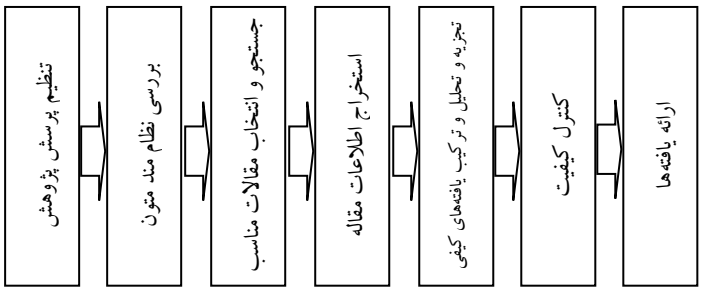
1989, p.103). آنچه گفته شد کنکاشی در رهبری با یک نگاه مفهومی بود. به لحاظ مدیریتی امری منطقی و ضروری است که جوامع برای رشد و حیات خود از یک نگاه آینده‌نگر برخوردار باشند و بر این اساس برنامه‌ریزی کنند. چراکه مسیر ما به سوی آینده است و چاره‌ای جز ورود به آینده نداریم (Gooderzi, 2004, p.78). باید توجه داشت که سیاست‌گذاری عمومی به‌شدت تحت تأثیر آینده‌نگری است و نگرش انسان به آینده جهان، آگاهانه یا ناآگاهانه منجر به تأثیرگذاری بر تصمیمات راهبردی می‌گردد و این تصمیمات بایستی مبتنی بر اصول مشخص و صحیح باشد (Motahari, 1999, p.149). رهبری با فرهنگ پویا، هدف‌دار و پیشرو در مسیر هدف اعلای حیات سازمان به تکاپو درمی‌آید، همواره به دنبال تعلیم و تربیت است، جلوتر از صحنه‌های روز حرکت می‌کند و برای برانگیختن عزم همگان به سمت تحقق آینده مطلوب در سازمان پیش می‌رود و می‌تواند در تصمیم‌سازی و دستیابی به آینده مطلوب و ظرفیت‌سازی برای ادامه حیات سازمان زمینه لازم را مهیا سازد (Pourezzat, 2004, p.7).

از منظر مطالعات داخلی، موسسه آموزشی و تحقیقاتی امام خمینی (ره) پژوهشی با عنوان "رهبری در مدیریت اسلامی" توسط پیروز انجام داده است که با نگاه کلی به جایگاه انسان در قرآن، شیوه‌های رهبری امیرالمؤمنین را مبنای گفتمان خود قرار داده و با تحلیل نظریه‌های رهبری به این نتیجه رسیده است که شیوه رهبری در مدیریت اسلامی از نوع کریمانه و مبتنی بر کرامت ذاتی انسان‌هاست. محمدزاده نیز با پرداختن به موضوع رهبری استراتژیک در قرآن معتقد است که می‌توان خصوصیات انسانی و الهی این نوع رهبری در قرآن را چراغ راهی برای مدیریت جهان امروز قرار داد (Mohammadzadeh, 2017,p.54). شادیزاده به ارائه الگوی مدیریت دینی از منظر قرآنِ‌کریم و سنت پیامبر اکرم (ص) پرداخته است (Shadizadeh, 2014, p.89). تحقیقات فوق و سایر مقالات و پژوهش‌هایی که در حوزه رهبری و مدیریت از منظر قرآن نوشته شده است عموماً بحث را در حوزه خاصی دنبال کرده‌اند مثلاً شادیزاده مبنا را مدیریت حضرتِ رسول (ص) قرار داده و مدلی که ارائه داده‌اند بیشتر جنبه مقایسه‌ای با غرب دارد و مدل خاصی که از دل قرآن و سبک رهبری پیامبر ارائه شده باشد شکل نگرفته است، همچنین محمدزاده این بحث را در رهبری حضرتِ موسی (ع) دنبال کرده و مباحث رنگ و بوی محیطی و مکانی آن دوره را دارد و پیروز نیز مدیریت و رهبری کریمانه را با استفاده از قرآن و سبک رهبری امیرالمؤمنین ارائه نموده‌اند. ازاین‌رو پژوهش حاضر در صدد است با استناد به متون اسلامی با ملاحظه جنبه‌های رهبر، پیرو و زمینه، برای اولین بار به طراحی سیمایی نو از رهبری پرداخته و بتواند راهکار عملی برای رهبران و مدیران سازمان ارائه نماید.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی، کمی) است. در بخش کیفی پژوهش از روش فراترکیب به روش سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) بر اساس فرآیند هفت مرحله‌ای تنظیم پرسش پژوهش، مروری بر ادبیات به‌طور نظام‌مند، جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها استفاده شده است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش از پایگاه‌های معتبر و تمامی پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه تشکیل می‌شود. پژوهش‌هایی که تحت عنوان منابع مورداستفاده قرار گرفته‌اند، انتشار یافته طی سه دهه اخیر هستند یعنی بازه زمانی که اینترنت به‌عنوان یک عامل ارتباطی مهم در سازمان مطرح گردید؛ بنابراین پژوهش‌هایی که از سال ۱۹۰۴ (سال انتشار اولین مقاله علمی در رابطه با رهبری توسط محققان دانشگاه اوهایو) تاکنون مطالبی در این زمینه ارائه کرده‌اند موردبررسی قرار گرفت. از میان ۲۹۷ مقاله درنهایت ۵۵ مقاله برای استخراج اطلاعات متون نهایی شد. در سراسر فراترکیب، به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی، مقالات منتخب و نهایی شده پژوهشگر به‌طور پیوسته چندین با مرور و اطلاعات آن بر اساس نام نظریه‌پردازان، سال و مؤلفه-های کلیدی دسته‌بندی گردید. اطلاعات به‌دست‌آمده در این مرحله شامل ۱۲۲ مضمون اولیه از مطالعه ادبیات نظری، ۱۲۰ مضمون اولیه از مطالعه تحقیقات پیشین که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با مفهوم رهبری و جنبه‌های آن یعنی رهبر، پیرو و زمینه در ارتباط بوده است، استخراج گردید. سپس به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری با رویکرد بومی و اسلامی در مطالعات پرداخته شد. هدف از دسته‌بندی صورت گرفته این بوده است که مشخص شود در متونی که توسط محققان در حیطه منابع اسلامی و بومی موردبررسی قرار گرفته، چه ابعاد و مؤلفه‌هایی برای مدل رهبری برشمرده شده است. از همین رو کلیدواژه اسلامی، منابع اسلامی و متون اسلامی به‌عنوان کلیدواژه مکمل به رهبری اضافه شده و جستجوها مجدداً صورت گرفت. داده‌های مربوط به مطالعات اسلامی و بومی پس از گردآوری و بررسی، به‌صورت واحدهای معنایی و کدهای مشخص در قالب ۷۸ مضمون اولیه دسته‌بندی شد. در این بخش برای دسترسی به منابع و متون اسلامی به تحقیقات پیشین ازجمله تحقیق رستگار (۲۰۱۶) با عنوان شیوه رهبری از منظر احادیث و تحقیق بابایی (۲۰۱۷) با عنوان هدایت و رهبری از منظر قرآن رجوع گردید، اما مضامین از منابع اصلی *قرآن کریم*، *نهج‌البلاغه* (خطبه‌ها، کلمات‌قصار، حکمت‌ها، نکته‌ها، نامه‌ها)، بحارالانوار، نهج‌الفصاحه و وسائل‌الشیعه استخراج گردید. استفاده از مزیت روش‌های کیفی در سایر روش‌های کیفی رویکردی نوین است که امروزه در ادبیات نظری تحقیق شاهد آن هستیم. ما نیز برای استخراج مضامین و رسیدن به جامعیت نظری متون بومی و اسلامی از مزیت تحلیل محتوا در فراترکیب استفاده کرده‌ایم. با توجه به اینکه

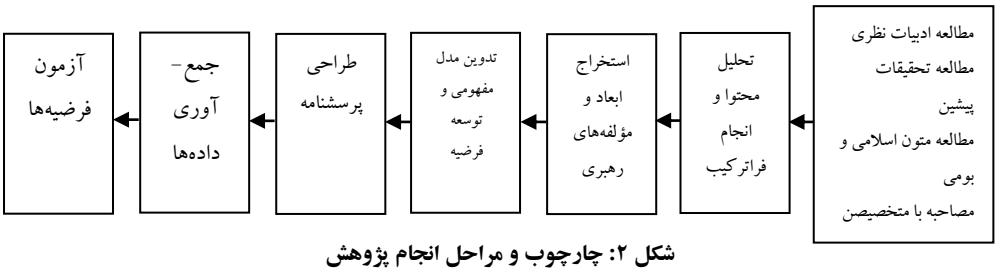
در پژوهش‌های کیفی، نمونه برای هدف خاصی همچون پاسخ به سؤال پژوهش مورداستفاده قرار می‌گیرد (Rafique & Agha, 2018)، در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند غیر احتمالی که در بسیاری از مطالعات کیفی متداول است استفاده شده است. درنهایت از بررسی گسترده منابع فارسی و لاتین و تلاش در جهت اولویت‌بندی و شناسایی دقیق مؤلفه‌ها برای تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش استفاده شد. پس از انجام فراترکیب جهت اطمینان از خلاصه‌سازی مضامین اولیه از ۳۲۰ به ۶۵ و پس از آن ۲۰ و دسته بندی آن‌ها در ۳ طبقه اصلی، از طریق مصاحبه با ۵ نفر از صاحب‌نظران متون اسلامی (قرآن و نهج البلاغه) و ۶ نفر از خبرگان و متخصیص مرتبط با موضوع برای تأیید و صحت برداشت از متون و ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده استفاده شد. پس از آن مدل مفهومی از بخش کیفی استخراج و سه فرضیه مبتنی بر این مدل طراحی گردید. در پژوهش حاضر برای تسهیل و تسریع فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از متون بومی و اسلامی از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA استفاده شد. گام‌های فراترکیب در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل۱: گام‌های فراترکیب سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶)

در بخش کمی پژوهش برای سنجش میزان حاکمیت مدل طراحی شده در جامعه آماری و آزمون فرضیه-ها، پرسشنامه‌ای توسط پژوهشگران طراحی گردید. این پرسشنامه ۳۲۰ سؤالی برای سنجش ابعاد رهبری در جامعه آماری توسط طیف ۵ تایی لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) طراحی شد. روایی پرسشنامه از طریق دو شاخص CVI و CVR مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. در این بخش فرضیه‌های پژوهش بر روی نمونه‌ای از اعضای هیئت‌علمی، مدیران و کارشناسان با سابقه بالای ۲۰ سال خدمت در سازمان‌های دولتی کشور شامل بخش دفاعی (دانشگاه عالی دفاع ملی)، فرهنگی اجتماعی (سازمان موزه ملی و انقلاب اسلامی) و بخش توزیعی (سازمان جهاد کشاورزی) که با فرمول کوکران ۳۰۰ نفر تعیین گردید، بررسی

شد. داده‌های به‌دست‌آمده توسط نرم‌افزار Amos تحلیل شده و میزان حاکمیت مدل در جامعه آماری همچنین فرضیه‌های پژوهش از طریق تحلیل عاملی تأییدی کفایت تعداد ابعاد و گویه‌ها بررسی و مورد آزمون قرار گرفت. چارچوب و مراحل پژوهش حاضر به‌صورت خلاصه در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲: چارچوب و مراحل انجام پژوهش

نتایج

یافته‌های پژوهش در بخش کیفی

همان‌گونه که در بخش روش پژوهش بیان شد، پس از مطالعه ادبیات نظری ۱۲۲ مضمون، تحقیقات پیشین ۱۲۰ مضمون و متون بومی و اسلامی ۷۸ مضمون اولیه با کمک تکنیک تحلیل محتوا شناسایی و از فراترکیب کلیه مضامین حاصل از سه بخش ادبیات‌نظری، تحقیقات پیشین و متون بومی و اسلامی، ۲۰ مضمون سازنده (مؤلفه) و سه مضمون فراگیر (بعد) شامل بعد رهبر، بعد پیرو و بعد زمینه استخراج و به تأیید صاحب‌نظران رسید. کلیه عوامل استخراج شده از مطالعات به‌عنوان مؤلفه‌ها و کدهای اولیه در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شکل گرفت تا به این شکل مفاهیم، مقولات (ابعاد) پژوهش شکل گرفتند. نتایج حاصل از فراترکیب در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول (۱): مضامین فراگیر (ابعاد) و مضامین سازنده (مؤلفه‌ها) رهبری بر اساس مطالعات نظری، تحقیقات پیشین و متون بومی و اسلامی

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین پایه	فراوانی مضامین سازنده	فراوانی مضامین فراگیر
رهبر	پیش کنشی و آینده‌نگری	دوراندیشی، پرهیز از کوته‌فکری، خردمندی	۲۳۱-۲۳۲	۲	۱۸	۱۸۵
		چشم‌انداز، ایمان به سازمان، بیان مأموریت و رسالت، آینده‌نگری و خوش‌بینی به آینده، شکیبایی،	۳۴۱-۳۴۲-۲۱-۲۸-۲۸۱-۲۸۲-۲۸۳-	۷		

		پایداری و حفظ ثبات سازمانی	۱۰۲	
		تنظیم مداوم اولویت‌ها، مدیریت مؤثر بر زمان، برنامه‌ریزی و تعریف تکالیف، تفکر استراتژیک	۲۴۱-۲۴۲-۲۴۳-۲۴۴-۲۴۵	۵
		تواضع و فروتنی، سخاوت، مصمم بودن، مربیگری، تأثیرگذاری، شفقت و همدلی، گذشت و عطوفت، احترام، صداقت	۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۳۱-۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶	۱۱
		خستگی‌ناپذیری و پشتکار، تلاش و سرسختی، مثبت و نشاط، اعتمادبه‌نفس و قاطعیت، داشتن مهارت، سازگار، برونگرا، باوجدان	۳۰۱-۳۰۲-۳۰۳-۳۰۴-۳۰۵-۳۰۶-۳۰۷۳۰۸-۳۰۹-۳۱۰-۳۱۱-۳۱۲-۳۱۳	۱۳
		تقدم تربیت عملی بر تربیت زبانی	۸۱	۱
۶۴	اسوه حسنه	قدردانی، وفاداری، نوع‌دوستی، التیام بخشی، حساس و نگران بودن به دیگران، تمجید از افراد، بزرگواری، باور به پیروان، انسان‌گرایی، شجاعت، همراه با مستضعفان	۲۵۱-۲۵۲-۲۵۳-۲۵۴-۲۵۵-۲۵۶-۲۸۱-۲۸۲-۲۸۳-۲۸۴-۲۸۵-۲۸۶-۲۸۷-۲۸۸-۳۳۱-۳۳۲-۳۳۳-۱۰۱	۱۸
		ایمان به خدا و تقوا، امید، عشق الهی	۲۶۱-۲۹۱-۲۶۲-۲۶۳-۲۶۴	۴
		الگوی هدایت، مودت و مهرورزی، سعه صدر	۱۱۱-۱۱۲-۱۱۳-۱۱۴	۴
		اخلاق، احسان، انصاف، احقاق	۲۴۱-۲۴۲-	۸

		حقوق پیروان	۳۱-۳۲-۲۷۱-۲۷۲-۲۷۳-۲۷۴	
		توان تمرکز بالا، قدرت ذهن	۳۱۱-۳۱۲	۲
		درک مقصد نهایی، اعتماد به دیگران، اعتمادبه‌نفس، تمامیت	۲۷۱-۲۷۲-۲۷۳-۷۱-۷۲-۷۳-۷۴	۷
	مشوق و قدرت دهنده	تشویق و برآوردن انتظارات پیروان، توسعه قابلیت‌های افراد	۷۱-۷۲-۷۳-۷۴-۷۵-۷۶-۷۷	۷
۲۱		تقویت ازخودگذشتگی پیروان، مدیریت تعارض، برانگیختن پیروان، متقاعدسازی	۵۱-۵۲-۵۳-۵۴-۵۵-۱۸۱-۱۸۲-۱۸۳-۱۸۴	۹
		شخصیت مثبت نگر، ارزیابی اثربخشی فردی و سازمانی	۲۳۱-۲۳۲-۲۳۳-۲۳۴-۲۳۵	۵
		جابجایی مدیران به‌تناسب توانایی، تصفیه مدیران	۳۵۱-۳۵۲	۲
		ارزیابی محیط و سازمان و عملکرد فردی	۹۱-۲۵۱-۲۵۲-۲۵۳-۲۵۴-۲۵۵	۶
		مباشرت و نظارت، کنترل و نظارت زیردستان	۱۶۱-۲۶۱-۱۱۱-۱۱۲	۴
۳۳	پاک‌سازی و ساماندهی	تفویض اختیار، به اشتراک‌گذاری قدرت	۱۲۱-۱۲۲-۱۲۳	۳
		درگیر شدن در امور، رشد کار تیمی	۱۳۱-۲۹۱-۲۹۲-۲۹۳-۱۵۲-۱۵۳	۶
		پدیده انگاری بحران‌سازمانی، مدیریت بحران	۲۲۱-۲۲۲	۲

		مدیریت منابع انسانی شایسته محور، مشارکت‌جویی، تیم محوری، مدیریت استرس، مدیریت استعداد، خلاقیت محوری	۱۶۱-۱۶۲-۱۶۳-۱۶۴-۱۶۵-۱۶۶-۲۱۱-۲۱۲-۱۵۱	۹	
		ساختار سازمانی	۶۱	۱	
	اهلیت	قاطعیت، بصیرت، بنده صالح، بلندنظر، ساده‌زیست، امانت‌دار	۲۹۱-۲۹۲-۲۹۳-۲۹۴-۲۹۵-۲۹۶	۶	۱۰
		بصیرت دهی، سیاست‌گذاری کلی، برنامه هدایت، فرماندهی و رهبری	۳۰۱-۳۰۲-۳۰۳-۳۰۴	۴	
	خادمیت	تکریم ارباب‌رجوع، تعقل جوهری، خدمت‌رسانی، عمل در حوزه فرد، سازمان، وظیفه، قبول عواقب اقدامات خدمت به مردم، پیشگامی	۴۱-۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۱۵۱-۱۵۲-۲۸۱	۱۱	۳۹
		مراقبت اخلاقی، پاسخگویی، تعهد اخلاقی	۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۵۱-۵۲-۵۳-۵۳-۵۵	۹	
		قدرت اجتماعی و اجتماع سازی، برخورد درست و مناسب با دیگران	۳۱-۳۲-۹۱-۹۲-۹۳-۹۴-۹۵-۹۶-۹۷	۹	
		نگرانی برای دیگران، نگران عواقب و نتایج بودن	۳۲۱-۳۲۲-۳۲۳-۳۲۴-۳۲۵	۵	
		ارتباطات سازمانی، رابطه محوری، روابط عمومی، ارتباط متقابل با افراد	۱۱۱-۱۱۲-۱۵۱-۱۵۲-۳۲۱	۵	
پیرو	خود رهبری و چند بعدنگری	توجه به رفتارهای جمعی، توجه به رفتار فردی، انعطاف، خود داوری	۶۱-۶۲-۶۳-۶۴-۶۵-۶۶-۶۷-۶۸-۱۵۵	۹	۱۳	۹۳
		حس مقبولیت در سازمان	۱۳۱	۱		

	اصالت، پذیرش فردی، خوش‌بین	۱۶۱-۱۶۳	۲	
	پیشوای خویشتن بودن	۳۱	۱	
توانمندسازی و توسعه	آموزش و توسعه، توسعه مهارت پیروان	۴۱-۴۲	۲	۲۹
	هوشمندی، آگاه بودن، رصد مستمر محیط سازمانی، تلاش برای درک نیاز سازمانی، نگرش‌های شغلی پیرو، راهنمایی افراد، رشد روحی، پیچیدگی شناختی، توسعه محوری	۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸	۸	
	تحول در نظام تعلیم و تربیت، دگردیسی مفهوم پرورش در نسل جدید، خانواده یادگیرنده، برنامه‌های تمرینی مستمر و دوره‌ای، توانمندسازی، مهارت فنی، ایجاد استاندارد برای عملکرد بالا، خودکارآمدی، الگوسازی، دانش‌اندوزی، خردورزی، حکمت‌آموزی، علم‌آموزی	۳۰۱-۳۰۲-۳۰۳-۳۰۴-۳۰۵-۱۷۱-۱۷۲-۱۷۳-۱۷۴-۱۷۵-۱۷۶-۱۷۷-۱۷۸-۲۲۱-۲۲۲-۲۲۳-۲۲۴-۲۲۵-۲۲۶	۱۹	
فعالیت جهادی	انجام کار خالصانه، استقامت تا حصول نتیجه	۲۱-۲۲	۲	۱۱
	انجام کارهای درست، ایجاد تغییرات مناسب	۱۷۱-۱۷۲	۲	
	اولویت منافع سازمانی بر منافع شخصی	۱۴۱	۱	
	پیش‌قدمی در فعالیت سازمانی، تمرکز بر مسائل اولویت دار، مصمم بودن، ارائه مسیر، تخصیص کار و منابع	۱۹۱-۱۹۲-۱۹۳-۱۹۴-۱۹۵-۱۹۶	۶	
مسئولیت‌پذیری و تاب‌آوری	تعیین اهداف شخصی و سازمانی، مصالحه در مسائل جزئی،	۲۴۱	۱	۶

		انتخاب رهبر صالح، کاریزما، الهام بخش	۲۶۱-۲۶۲-۲۶۳	۳	
		تعهد سازمانی، رفاه پیروان	۲۳۱-۲۳۲	۲	
	اعتدال و میانه روی	پرهیز از افراط و تفریط	۱۸۱	۱	۸
		صلاحیت افراد، تخصص گرایی، تفکیک وظایف	۱۰۱-۱۰۲-۱۰۳	۳	
		حقوق و مزایای کافی، تشویق افراد لایق	۲۵۱-۲۵۲-۲۵۳	۳	
		تمرکز بر رضایت ذینفعان	۲۲۱-۲۲۳	۲	
	فضائل اخلاقی	پیروان مؤمن؛ متعهد و عالم، ایثار و ازخودگذشتگی، تبعیت و اطاعت پذیری	۱۲۱-۱۲۲-۱۲۳	۳	۲۶
		نفی ریاست طلبی، نفی بدعت گذاری، نفی هوای نفس، مقابله نظام مند با فساد اداری	۳۱۱-۳۱۲-۳۱۳-۳۱۴	۴	
		توسل به ریسمان الهی، وحدت کلمه، اتحاد و همبستگی	۶۱-۶۲-۶۳-۶۳	۴	
		رعایت اصول ارزشی و رفتاری	۱۹۱	۱	
		الگو بودن، تفکر انتقادی، عزت نفس، شفافیت نقش، معناداری در کار، خودآگاهی	۲۰۱-۲۰۲-۲۱۱-۲۱۲-۲۱۳-۲۱۴-۲۱۵-۲۱۶-۲۱۷-۲۱۸	۱۰	
		اخلاقیات، شناخت اخلاقی- جو اخلاقی	۲۷۱-۲۷۲-۲۷۳-۲۷۴	۳	
زمینه	فرهنگی	اجتناب از عدم قطعیت، فاصله قدرت، جمع گرایی در مقابل فردگرایی، جمع گرایی درون گروهی، عملکردمحوری، عبرت گیری از اطلاعات تاریخی	۱۰۲-۲۸۱-۲۸۲-۲۸۳-۲۸۴-۲۸۵-۲۸۶-۲۸۷-۲۸۸-۲۸۹	۱۰	۱۰	۴۲
	اجتماعی	اکتساب اثر عمیق سازمان از جامعه،	۷۱-۷۲-۱۸۱-	۶	۶

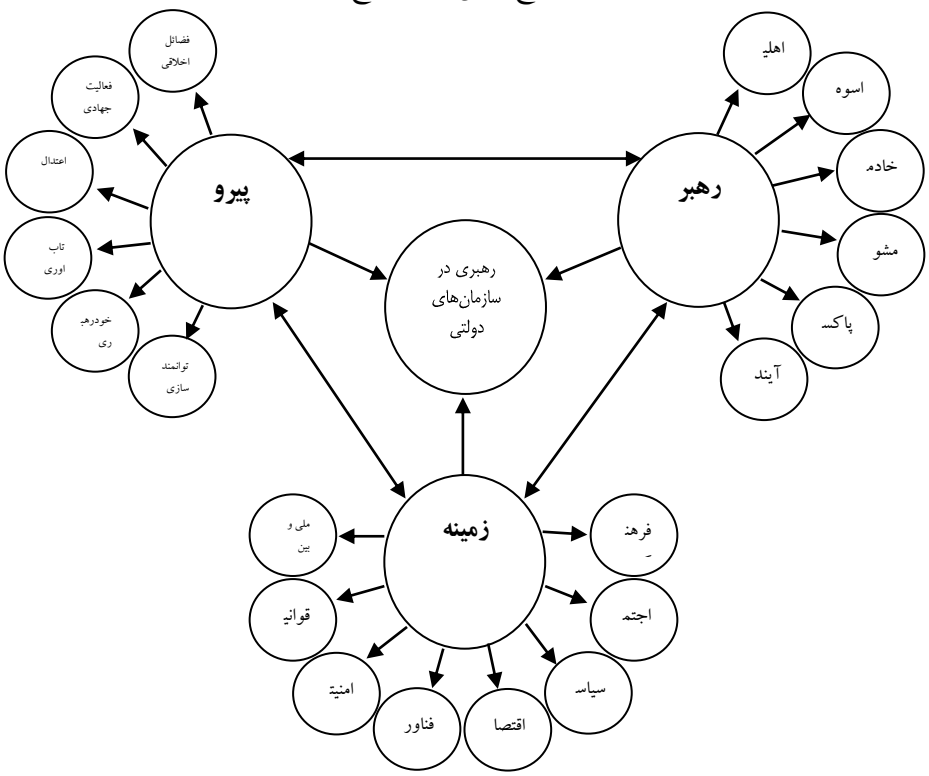
	پیچیدگی عوامل اجتماعی، شبکه سازی اجتماعی، پرهیز از تبعیضات نژادی، تمرکز بر پیچیدگی‌ها	۱۸۲-۱۸۳-۱۹۵		
سیاسی	عوامل سیاسی، هوشمندی سیاسی	۱۹۱-۵۱	۲	۲
اقتصادی	عوامل اقتصادی، اداره امور اقتصادی	۸۱-۳۴۱	۲	۲
امنیتی	عوامل امنیتی دفاعی، امنیت پایدار، امنیت اجتماعی، استقرار آرامش و آسایش	۱۷۱-۱-۲-۳	۴	۴
حقوق و قوانین	قوانین و سیاست‌ها، ایجاد و حفظ نظم، پایبندی به قوانین، برداشتن قید و بندها، حقوق متقابل رهبرو پیرو	۲۰۱-۱۴۱-۲۱-۲۲-۲۰۱-۱۴۱	۶	۶
فناوری	فناوری نرم، نقش فناوری نوین، میزان دانش سازمان، پویایی و روزآمدی سازمان، کارآفرینی سازمانی، توسعه محوری، سخت افزارها و تجهیزات، استفاده از فناوری دیجیتال	۱۲۱-۱۲۲-۱۰۱-۱۰۲-۱۰۳-۱۰۴-۱۰۵-۱۳۱-۱۴۲-۱۸۴	۱۰	۱۰
ملی و بین‌المللی	جریان سازی ملی و بین‌المللی، مسائل زیست محیطی	۹۱-۹۲	۲	۲

منظور از پیش‌کنشی و آینده‌نگری، دوراندیشی و پرهیز از کوته‌نگری و خردمندی است. الگوی هدایت بودن، مودت و مهرورزی، عواطفِ انسانی، بردباری و تحمل سختی‌ها به‌عنوان ابزار رهبری و مدیریت، در اسوه حسنه خلاصه شده است. رهبران با توسعه قابلیت‌های پیروان، تقویتِ ازخودگذشتگی، برانگیختن و متقاعدسازی آنان به‌عنوان مشوق و قدرت دهنده ایفای نقش می‌نمایند. پاک‌سازی و ساماندهی در فرهنگ اسلامی، با رویکرد به‌کارگیری نیرویِ انسانی لایق و دلجویی از افراد ناتوان شکل می‌گیرد. اهلیتِ رهبری با مفهوم قاطعیت، بصیر بودن، بلندنظری، ساده زیستی و امانت‌داری شکل گرفته است. روحِ رهبر، خدمت و انجام وظیفه است. هر شخصی رهبر و پیشوای خویشتن است، یعنی خود رهبر است و علاوه بر خودکنترلی به اصلاح مستمر خود می‌پردازد. توسعه و توانمندسازی نیز در آموزه‌های دین با مضامین علم-آموزی، توسعه مهارت و حکمت‌آموزی موردتوجه قرار گرفته است. جهادی بودن به مفهوم انجام امور تا حصول نتیجه بدون آنکه فرد از خود مطالبه و خواستی داشته باشد، هرچند خود بدان نیاز مبرم داشته باشد.

مسئولیت‌پذیری نقش تعیین‌کننده‌ای در رهبری دارد و تاب‌آوری را در پی خواهد داشت. رعایت اعتدال و میانه‌روی موجب استفاده بهینه از منابع گردیده و از سوی دیگر روحیه قناعت را در پیروان تقویت می‌نماید. گسترش فضائل اخلاقی همچون تربیت عملی قبل از تربیت زبانی، نوع‌دوستی، پایبندی به حقوق دیگران و تبعیت و اطاعت‌پذیری عامل مهمی در رهبری و رسیدن به کمالات انسانی است. جریان‌های اجتماعی، هوشمندی سیاسی، امنیت پایدار، بنیان قوانین و مقررات، پیشرفت فناوری و امور ملی و بین‌المللی ازجمله زمینه‌هایی هستند که در اعصار مختلف نقش بسزایی در هدایتگری رهبری ایفا می‌نماید.

یافته‌های پژوهش در بخش کمی

با توجه به یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، الگوی مفهومی رهبری حاصل از مطالعه تحقیقات پیشین، ادبیات‌نظری و متون بومی و اسلامی به شرح شکل ۲ استخراج و طراحی گردیده است.



شکل۳: الگوی مفهومی رهبری متناسب با سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از مطالعات نظری، تحقیقات پیشین و متون بومی و اسلامی

بر اساس مدل مفهومی پژوهش (شکل شماره ۲)، فرضیه‌های پژوهش تدوین شده است.

فرضیه اول: مقوله رهبر بر رهبری در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: مقوله پیرو بر رهبری در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: مقوله زمینه بر رهبری در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: بین مقوله رهبر و پیرو در رهبری سازمان‌های دولتی ایران همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین مقوله رهبر و زمینه در رهبری سازمان‌های دولتی ایران همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه ششم: بین مقوله پیرو و زمینه در رهبری سازمان‌های دولتی ایران همبستگی معناداری وجود دارد.

بر اساس روش مدل‌سازی معادلات‌ساختاری، ابتدا الگوهای اندازه‌گیری مربوط به متغیرها به‌طور مجزا آزمون شد. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)، آماره کای دو تقسیم بر درجه آزادی معادل ۱/۸۶، RMSEA معادل ۰/۰۷۱ و سطح معناداری معادل ۰/۰۰ نشان داده شده است. با توجه به مقادیر بدست‌آمده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار بوده و این به معنی انطباق داده‌های تجربی با مدل نظری است. شاخص‌های برازش مدل کلی ساختاری پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول (۲): شاخص‌های برازش کلی مدل ساختاری پژوهش

	CMIN/ DF	PNFI	CFI	IFI	RMSEA	RMR
مدل ساختاری پژوهش	۳/۴۸	۰/۹۰۲	۰/۹۰۳	۰/۹۰۱	۰/۰۴۸	۰/۰۲۷
ناحیه پذیرش برازش مناسب	<۵	۰/۹<	۰/۹<	۰/۹<	<۰/۰۸	<۰/۰۵

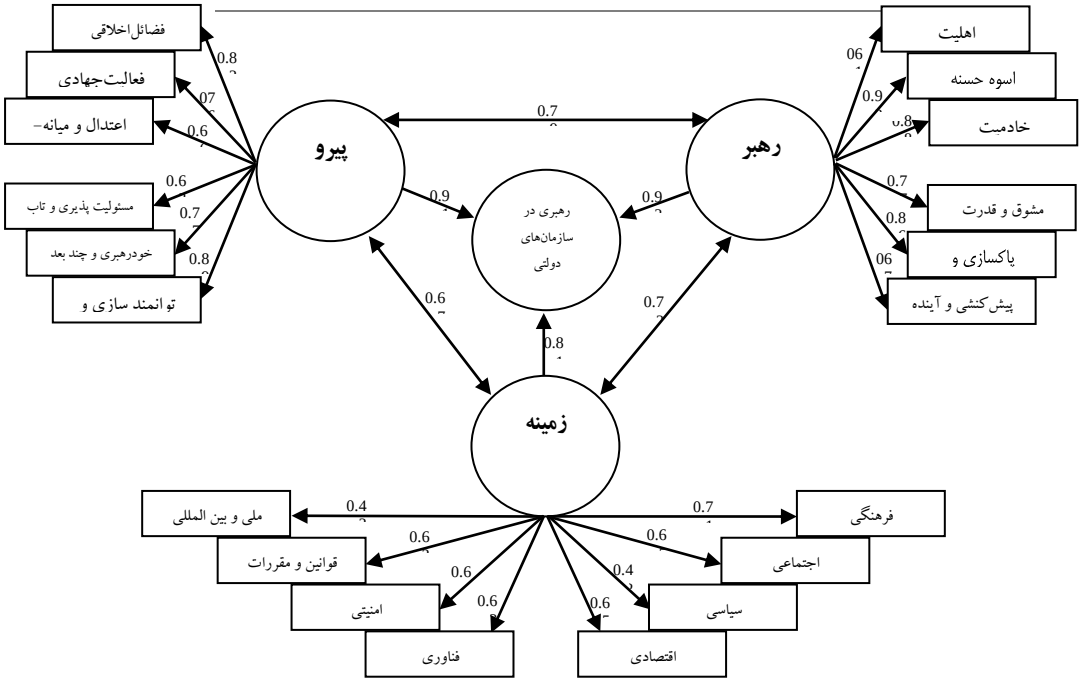
در این بخش ابتدا ضرایب معناداری هر سؤال با مؤلفه مربوط به خود سنجیده شد و با توجه به معیارهای آماره کای دو تقسیم بر درجه آزادی، RMSEA، CFI، GFI،AGFI، NFI و مقادیر ضرایب معناداری، در مورد ابقا یا حذف گویه‌ها تصمیم‌گیری شد. با توجه به اینکه مقادیر شاخص‌های GFI،AGFI، NFI بیش از ۰/۹ بود مؤلفه‌های مربوط به بعد رهبر، بعد پیرو و بعد زمینه تأیید شد. همچنین برای پایایی ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج مربوط در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. با توجه به اینکه در همه ابعاد و در مورد تمامی سؤال‌ها، ضرایب آلفا بیش از ۰/۷ است بنابراین پایایی ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌گردد.

جدول (۳): نتایج آزمون پایایی ابعاد و نتایج رهبری

ابعاد	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
رهبر	۱۸۴	۰/۹۵۸
پیرو	۸۹	۰/۹۰۴
زمینه	۴۰	۰/۹۱۴
کل سؤال‌ها	۳۱۳	۰/۹۷۶

جدول (٤): روایی همگرا برای متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE >0/4)
رهبر	۰/۵۴
پیرو	۰/۶۸
زمینه	۰/۴۶
رهبری	۰/۵۸



شکل ٤: مدل آزمون شده پژوهش

در روش معادلات ساختاری روایی مدل از طریق شاخص روایی همگرا مشخص می‌شود. فورنل و لارکر (1981)، استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به‌عنوان معیاری برای روایی پیشنهاد می‌کنند. مگنز و همکاران معیار مطلوب AVE را مساوی یا بالاتر از ۰/۴ مطرح کرده‌اند (Manz & Sims, 2013). همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است روایی همگرا پذیرفته می‌شود.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

مدل کمی شده پژوهش به همراه ضرایب مسیر (β) در شکل ۳ نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر بین دو عدد ۰/۴ و ۰/۹۲ متغیر بوده و بیانگر وجود رابطه مثبت بین ابعاد و بخش‌های مختلف مدل است.

شاخص‌های کلی حاصل از برازش مدل مربوط به فرضیات اول تا ششم در جدول شماره ۵ ارائه شده است. با توجه به اینکه مقادیر در ناحیه پذیرش مناسب قرار گرفته‌اند لذا می‌توان نتیجه گرفت که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول (۵): شاخص‌های برازش کلی مدل ساختاری پژوهش مربوط به فرضیات اول تا ششم

	CMIN/ DF	PNFI	CFI	IFI	RMSEA	RMR
نتایج مربوط به فرضیه اول	۳/۸۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۰۱	۰/۰۴۳	۰/۰۲۷
نتایج مربوط به فرضیه دوم	۳/۹۸	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۰۲	۰/۰۴۹	۰/۰۳۵
نتایج مربوط به فرضیه سوم	۴/۱۶	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۹۰۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۷
نتایج مربوط به فرضیه چهارم	۳/۲۴	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۰۳	۰/۰۴۴	۰/۰۲۹
نتایج مربوط به فرضیه پنجم	۴/۱۸	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۰۲	۰/۰۵۳	۰/۰۳۲
نتایج مربوط به فرضیه ششم	۴/۲۷	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۰۴	۰/۰۶۷	۰/۰۴۳
ناحیه پذیرش برازش مناسب	<۵	<۰/۹	<۰/۹	<۰/۹	<۰/۰۸	<۰/۰۵

نتایج استخراج شده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول شماره ۶ ارائه شده است. در بررسی فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش، مبنی بر اینکه مقوله رهبر، پیرو و زمینه بر رهبری در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر معناداری دارد، با توجه به این‌که نسبت بنیادی بالاتر از ۲/۳۳ و مقدار **p** معادل ۰/۰۰ است، لذا فرضیه‌های پیش‌گفته در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. ازاین‌رو هرکدام از مقوله‌های رهبر، پیرو و زمینه بر رهبری در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر همبستگی معنادار بین رهبر و پیرو، ضریب کوواریانس معادل ۰/۲۳۷ با انحراف معیار ۰/۳۸ به‌دست‌آمده است که با توجه به بزرگ‌تر بودن نسبت بنیادی از ۲/۳۳ و همچنین با توجه به مقدار **p**، فرض تساوی کوواریانس رهبر و پیرو با صفر مردود و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بر این اساس در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان اظهار داشت که رهبر و پیرو با یکدیگر هم تغییری دارند. فرضیه‌های پنجم و ششم نیز همانند آنچه در فرضیه قبلی مطرح شد با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری معادل ۰/۰۰ است و نسبت بنیادی در هر دو فرضیه بیش از ۲/۳۳ می‌باشد لذا این دو فرضیه نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌گردد؛ یعنی می‌توان این‌گونه اظهار نمود که رهبر و زمینه همچنین پیرو و زمینه با یکدیگر هم تغییری دارند.

مقایسه ضرایب استاندارد شده رگرسیون نشان می‌دهد رهبر به میزان۰/۰۹۳، پیرو به میزان۰/۰۹۱ و زمینه به میزان ۰/۰۸۱ رهبری در سازمان‌های دولتی را توضیح می‌دهند. همچنین ضرایب همبستگی رهبر با پیرو (۰/۰۷۹) و با زمینه (۰/۰۷۲) بیشتر از ضریب همبستگی پیرو با زمینه (۰/۰۶۷) می‌باشد؛ بنابراین هر سه بعد رهبر، پیرو و زمینه ۸۲ درصد از تغییرات رهبری را توضیح می‌دهند.

جدول (٦): نتایج استخراج شده از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات اول تا ششم

شماره فرضیه	فرضیه	برآورد	ضریب مسیر (β)	انحراف استاندارد (SE)	نسبت بنیادی	مقدار (p-value)	نتیجه آزمون
۱	رهبر ← رهبری	۰/۳۷۸	۰/۹۳	۰/۰۹۶	۳/۹۵۲	۰/۰۰	تأیید
۲	پیرو ← رهبری	۰/۳۶۱	۰/۹۱	۰/۱۹۵	۳/۸۶۴	۰/۰۰	تأیید
۳	زمینه ← رهبری	۰/۶۴۹	۰/۸۱	۰/۱۵۶	۲/۹۰۶	۰/۰۰	تأیید
۴	رهبر ↔ پیرو	۰/۲۳۷	۰/۷۹	۰/۳۸	۳/۷۳۹	۰/۰۰	تأیید
۵	رهبر ↔ زمینه	۰/۳۱۴	۰/۷۲	۰/۴۴	۴/۶۸۱	۰/۰۰	تأیید
۶	پیرو ↔ زمینه	۰/۲۴۸	۰/۶۷	۰/۳۹	۴/۱۵۹	۰/۰۰	تأیید

بحث و نتیجه

همان‌طور که مطرح شد، رهبری از مباحثی است که در حوزه سازمان و مدیریت می‌تواند در برابر پیچیدگی‌های محیطی به حل مسائل بپردازد و توان آینده‌نگری روشن را برای تحقق اهداف، در ویژگی های رهبران، پیروان و زمینه به‌طور یکپارچه ایجاد نماید. مرور تحقیقات پیشین نشان داد هر یک از محققان از منظری به این موضوع پرداخته و تحقیقات انجام شده عمدتاً رهبر- محور بوده و نقش پیروان و زمینه را

کمتر موردتوجه قرار داده‌اند و این امر از کاستی‌های مربوط به این موضوع می‌باشد. با توجه به لزوم بررسی مباحث رهبری و مدیریت از منظر ادیان و فرهنگ‌های مختلف (Ahmad & Ogunsola, 2011) پژوهش حاضر با استفاده از روش آمیخته (کیفی، کمی) به طراحی مدل رهبری متناسب با سازمان‌های دولتی ایران با تجزیه‌وتحلیل مبانی و نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه از تحقیقات پیشین، ادبیات نظری و متون بومی و اسلامی پرداخته و رهبری را در ابعاد رهبر، پیرو و زمینه موردبررسی قرار داده است. یافته‌های پژوهش حاضر ابعاد رهبری را در سه بُعد رهبر با مؤلفه‌های پیش‌کنشی و آینده‌نگری، مشوق و قدرت دهنده، پاک‌سازی و ساماندهی، اهلیت، خادمیت و اسوه حسنه، بُعد پیرو با مؤلفه‌های خودرهبری و چند بُعد نگری، توانمندسازی و توسعه، مسئولیت‌پذیری و تاب‌آوری، اعتدال و میانه‌روی، فعالیت جهادی و فضائل اخلاقی و بُعد زمینه با مؤلفه‌های زمینه اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، حقوقی و قوانین، امنیتی، ملی و بین‌المللی و فناوری شناسایی و تبیین شده است. نتایج به‌دست‌آمده از بخش کیفی نشان می‌دهد که رهبر بدون توجه به نقش آینده‌نگری، نمی‌تواند مدیریت امیدوارانه را در خود و دیگران ایجاد نماید. اگر رهبر نتواند از قدرت و توانایی نفوذ در زیرمجموعه به‌عنوان مشوق و قدرت دهنده استفاده بجا نماید و نتواند به‌عنوان بهترین الگو و خادم برای کسانی باشد که در راه تحقق آرمان‌های سازمان گام بر‌می‌دارد، رهبری اثربخش شکل نمی‌گیرد. از طرف دیگر پیروانی که بستر رشد فضائل اخلاقی را فراهم نکنند و به توسعه و توانمندسازی خود توجه نکرده یا اینکه مسئولیت‌پذیری و توجه به خصایص جهادی و اولویت‌بندی منافع سازمانی بر منافع فردی را در خود تقویت نکنند، خود رهبر نبوده و در عرصه رهبری نیز اثرگذار نخواهند بود. علاوه بر دو بُعد پیش‌گفته، بُعد زمینه نیز نقش بسزایی در اثربخشی رهبری دارد ولی در اختیار سازمان نیست و عواملی فراتر از سازمان است که رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات می‌تواند مثبت یا منفی باشد. چنانچه تأثیرات مثبت باشد باعث اثربخشی رهبری است و درصورتی‌که جنبه منفی داشته باشد باعث تزلزل نقش رهبری خواهد بود. همچنین نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بیانگر این است که مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری، اسوه حسنه و خادمیت و پس‌ازآن پاک‌سازی و ساماندهی رهبران قرار گرفته است؛ بنابراین، توجه به بُعد رهبر نسبت به ابعاد دیگر در رهبری بیشتر است. اسوه حسنه اشاره به انسان‌گرایی، اخلاق، خستگی‌ناپذیری، تقدم تربیت عملی بر تربیت زبانی، التیام بخشی، عشق الهی و سعه صدر دارد و تمرکز رهبر بر امور کلیدی و مهم سازمان و درک مقصد نهایی در شرایط مختلف دارد. علاوه بر این خادمیت رهبر با ویژگی‌های خدمت‌رسانی، پاسخگویی، مراقبت اخلاقی، عمل در حوزه فرد، سازمان و وظیفه، پیشگامی و رابطه محوری بیش از دیگر مؤلفه‌ها

مدنظر است که در فرهنگ اسلامی موردتوجه قرار گرفته است. پیروان، با حکمت‌آموزی و خردورزی به توانمندسازی و توسعه خود می‌پردازند. به‌کارگیری اخلاقیات، رعایت اصول ارزشی و وحدت کلمه را سرلوحه کار خود قرار داده و با انجام کار خالصانه، اولویت منافع سازمانی بر منافع شخصی و رعایت اعتدال و میانه‌روی نقش مهمی در تعاملاتی که رهبری را ایجاد می‌نماید، ایفا می‌کنند. پیروان با مشاهده رهبران بر مبنای ویژگی‌ها، رفتارها، ادراکات و اثری که در رویارویی با رهبران دارند، پاسخ لازم را ارائه می‌نمایند. نظریه‌پردازان رهبری و سایر اجراکنندگان، بایستی به‌طور هم‌زمان به مطالعه هر یک از رهبران و پیروان به‌تنهایی، رابطه دوتایی رهبر و پیرو، مجموعه رهبران و پیروان و همچنین انواع مختلف از زمینه‌ها بپردازند تا به درک بهتری از چگونگی کار رهبری دست یابند. با توجه به پیشرفت مکانیسم‌های رهبری در قرن اخیر و گسترش رشته رهبری، صرفاً خصایص و رفتارها را دربرنگرفته است بلکه سازوکارهای فیزیولوژیکی و عصب‌شناختی رهبری همچون احساسات و شناخت را نیز شامل شده است. رهبری، در بُعد زمینه، عبرت‌گیری از اطلاعات تاریخی، عملکرد محوری، اجتناب از عدم قطعیت را در زمینه فرهنگی در سازمان حکمفرما می‌سازد. همچنین اکتساب اثر عمیق سازمان از جامعه را با شبکه‌سازی اجتماعی رصد می‌نماید. به‌علاوه از طریق هوشمندی سیاسی، اداره امور اقتصادی، توجه به امنیت پایدار تا برقراری و استقرار آرامش و آسایش، برداشتن قیدها و بندها و رعایت حقوق متقابل رهبر و پیروان، زمینه‌ساز ارتقاء سازمان می‌گردد. توجه به توسعه محوری و فناوری‌های نوین و مسائل زیست‌محیطی نیز ازجمله دستاوردهای رهبری در این حوزه است. بااین‌وجود با بررسی دقیق‌تر ادبیات موضوعی ملاحظه می‌شود اگرچه برخی از مؤلفه‌ها بر مبنای متون بومی و اسلامی در ادبیات سازگار است اما برخی دیگر از مؤلفه‌ها نظیر اهلیت، اسوه حسنه، فعالیت جهادی، تاب‌آوری، پیش‌کنشی و آینده‌نگری مؤلفه‌های جدید رهبری بر اساس تعالیم بومی و دینی هستند.

نتایج به‌دست‌آمده از بخش کمی نشان می‌دهد توجه توأمان به هر سه بُعد رهبر، پیرو و زمینه توانسته است ۸۲ درصد از تأثیر معناداری رهبری را توضیح دهد. همچنین تأثیر بُعد رهبر قوی‌تر از دو بُعد دیگر است. بُعد رهبر به‌تنهایی می‌تواند ۹۳ درصد از تأثیر معناداری رهبری را پیش‌بینی نماید. درعین‌حال همبستگی بُعد رهبری با ابعاد رهبر و پیروان قوی‌تر از همبستگی رهبر و زمینه است. ازاین‌رو تلاش برای ایجاد زمینه و تقویت آن می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای رهبری در سازمان‌های دولتی ایران باشد. درواقع، مهم‌ترین وجه پس از بُعد رهبر و پیرو، توجه به زمینه در سازمان می‌باشد. زمینه در سازمان‌ها یک پدیده ایستا نیست بلکه به دلیل وجود عوامل داخلی و خارجی دائماً دستخوش تغییر و تکامل قرار می‌گیرد؛

ازاین‌رو، ماهیت رهبری نیز می‌تواند در یک سازمان مشخص در طی زمان و به‌موازات تغییرات زمینه تغییر کند. رهبر، یک آینده‌نگر قدرتمند و تواناست که با بصیرت و پیشگامی، امید را در جامعه و سازمان نسبت به آینده زنده نگه می‌دارد و توان آینده‌نگری روشن و حفظ ثبات سازمانی را برای تحقق اهداف متعالی از طریق دوراندیشی، مدیریت مؤثر بر زمان، برانگیختن پیروان و ارزیابی محیط سازمان ایجاد می‌نماید.

نتایج پژوهش حاضر مبنی بر تأثیر معنادار هر سه بُعد رهبر، پیرو و زمینه در رهبری سازمان‌های دولتی ایران با چندین پژوهش دیگر که در سایر حوزه‌های رهبری بر ابعاد پیش‌گفته تأکید داشتند، منطبق بوده و همخوانی داشت. به‌عنوان‌مثال (Daniel & Salau, 2020) مجموعه‌ای از ویژگی‌های پیروان را شناسایی کرد که در صورت وجود این ویژگی‌ها، پیروان نقش مهمی در جانشینی رهبران دارند. این پژوهشگران ویژگی‌های پیروان و زمینه را مستقل از آنچه رهبر در نظر می‌گیرد بر رهبری مؤثر دانسته‌اند. (Heba & Lawrence, 2020) همچنین نتایج به‌دست‌آمده از همبستگی معنادار بین رهبر و پیروان نشان می‌دهد که ویژگی‌های مشترک رهبر و پیروان به‌طور متقابل نسبت به هم بروز می‌کنند. این نتیجه با بسیاری از نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات مشابه که رابطه بین رهبر و پیروان را اندازه‌گیری کرده‌اند همخوانی دارد. برای مثال برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی‌که رهبران به بلوغ اخلاقی رسیده باشند پیروان نیز استدلال‌های اخلاقی بیشتری بروز می‌دهند (Habtamu, 2020). از سوی دیگر همبستگی معنادار زمینه با ابعاد رهبر و پیرو نشان می‌دهد هنگامی‌که زمینه یا در محیط کار ارتباط و تعاملات از اصول فرهنگی خاصی تبعیت نماید در نتیجه رهبر و پیروان نیز در ایجاد محیط کار متناسب با فرهنگ‌سازمانی گام برداشته و نقش با اهمیتی در این باره خواهند داشت. این یافته‌ها با پژوهش (Jacob & Cristina, 2021) که بر اثرگذاری باورها و ارزش‌های رفتاری رهبران و پیروان تأکید می‌کند مطابقت دارد.

پیشنهادها

هرچند با ورود بحث رهبری به مباحث سازمان و مدیریت، سؤالات بسیاری برای پژوهش‌های آتی مطرح می‌شود بااین‌حال پیشنهاد می‌شود برای ایجاد رهبری در سازمان، در ابتدای امر به دنبال تربیت رهبران شایسته در این زمینه بود. چراکه یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری توجه به خادمیت و اسوه حسنه بودن رهبر است. رهبر فردی بلندنظر، ساده‌زیست، امانت‌دار، خدمت رسان، پاسخگو، اجتماع ساز، با سخاوت و بصیرت بخش می‌باشد. از طرفی پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌ها بر توانمندسازی و توسعه، نگرش‌های شغلی پیروان، رشد روحی، پیش‌قدمی در فعالیت‌ها، مصالحه در مسائل و فضایل اخلاقی تأکید داشته و

کارکنان جهت به‌کارگیری اخلاقیات در فعالیت‌ها هدایت شوند. زمینه بهره‌گیری بیشتر از رصد محیط سازمانی و انجام کار خالصانه و تشویق پیروان در سازمان ایجاد شود و به اتخاذ رویکرد استقامت تا حصول نتیجه و مسئولیت‌پذیری و تاب‌آوری در تصمیم‌گیری‌های سازمان توجه شود. همچنین جهت رشد رهبری در سازمان، زمینه‌های مؤثر در این حوزه ازجمله اجتناب از عدم قطعیت، پیچیدگی عوامل اجتماعی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، امنیت اجتماعی، روزآمدی سازمان و جریان‌سازی در عرصه ملی و بین‌المللی موردتوجه قرار گیرد. از طرفی پژوهشگران در تحقیقات آتی می‌توانند به بررسی نقش میانجی در رابطه رهبر، پیرو و زمینه و همبستگی متقابل بین این ابعاد و تأثیر آن در رهبری سازمان‌های دولتی ایران بپردازند.

References

Aarons, E. (2017). *Testing the leadership and organizational change for implementation (LOCI) intervention in substance abuse treatment*: a cluster randomized trial study protocol. Implement Sci, *12*(1), 29.

Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011). An empirical assessment of Islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, *21*(3), 291-318. (In Persian)

Aij, H. K.; Guy, M. V., & Widder Shoven, G. A. (2014). Lean Leadership: an Ethnographic study, *leadership in health services*, *28*(2), 119-134.

Aij, K. H.; Plette, M. D., & Joosten, D. M. (2015). A Literature Review of Lean Leadership Attributes, *Journal of Global Economics*, Management and Business Research, *2*(4), 201-210.

Allen, J. A., & Rogelberg, S. G. (2013). *Manager-led group meetings*: A Context for Promoting Employee Engagement, Group & Organization Management, *38*(5), 543-569.

AL-Najem, M.; Dhakal, H. N., & Bennett, N. (2012). The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model, *International Journal of Lean Thinking*, *3*(1), 119-138.

Amer, E., & Shaw, C., (2014). Lean Leadership Paradoxes-A Systematic Literature Review, 5th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, At port elizabth south Africa, 272-283

Amy, H. (2008). *Leaders as facilitators of individual and organizational learning, Leadership & Organization Development Journal*, *29*(3), 212 – 234.

Anaclet, N.; Domina, A., & Kyriakos, K. (2020). Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda. https://doi.org/10.1186/s12912-020-00428-8.

Ane, S. (2022). A stepped-wedge randomized trial investigating the effect of the Leadership and Organizational Change for Implementation (LOCI) intervention on implementation and transformational leadership, and implementation climate https. https://doi.org/10.1186/s12913-022-07539-9.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The leadership quarterly*, *25*(4), 746-771.

Aoife, De. Brún.; Roisin, O'D., & Eilish M. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings: a systematic review. https://doi.org/10.1186/s12913-019-3883-x.

Ashtiani, N. N. (2016). *Building a sustainable lean culture* (A Holistic Lean Leadership Model), for the Degree of Master of Applied Science in Industrial Engineering, Department of mechanical and industrial engineering Montreal, Quebec, Canada. (In Persian)

Ashtiani, N. N.; Bhuiyan, N., & Zanjani, M.K. (2017). *Lean leadership practices* - A Literature Review. Ind Eng Manage, 6, 226. doi:10.4172/2169-0316.1000226. (In Persian)

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting tothe root of positive forms of *Leadership quarterly 16*, 315-338.

Avolio, B. J.; Reichard, R. J.; Hannah, S. T.; Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, *20*(5), 764-784.

Avolio, H. (2011). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*. *13*(2), 310-331.

Ayashi, M. (1999). *Tafsir al-Ayashi*, Qom. Al Ba'ath Institute, Department of Islamic Studies.

Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. African *Journal of Business Management*, *3*(5), 184-191.

Babaei, M. (1931). Cultural fence strategy against the flow of influence from the perspective of the Qur'an, *Defense policy quarterly*, Imam Hossein University (AS). Twenty-fifth year, number 32. (In Persian)

Bahasin, S. (2008). Lean and performance measurement, *Journal of Manufacturing Technology Management*, *19* (5), 670 – 684.

Ballard, G., & Tommelein, I. (2012). Lean Management Methods for Complex Projects, *The Engineering Project Organization Journal*, *2*(1-2), 85-96.

Baron, L., & Morin, L. (2009). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skill. University of Montreal, Canada.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational dynamics*, *18*(30),19 –31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional andtrans for mational leadership for individual, team, and organizational development. *Research, organizational change and development*, 4.

Beckerman, H. (2021). Acceptability and appropriateness of a novel parent-staff co-leadership model for childhood obesity prevention in Head Start: a qualitative interview study. https://doi.org/10.1186/s12889-021-10159-3.

Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta synthesis of qualitative research. International *Journal of Nursing Studies*, *47* (4), 487-499.

Bhamu, J., & Sangwan, S. J. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues, International *Journal of Operations & Production Management*, *34*(7), 786-940.

Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, *17* (1), 56 – 72.

Campbell, R. A. (2008). Leadership succession in early Islam: exploring the nature and role of historical precedents. *The leadership quarterly*, *19*(4), 426-438.

Caroline, H. (2021). Conditions for distributed leadership practices among managers in elder- and disability care organizations: A structural equation modeling approach. *International Journal of Nursing Studies Advances* 3.

Catalano, A. (2013). Patterns of graduate students' information seeking behavior: A meta- synthesis of the literature. *Journal of Documentation*, *69*(2), 243-274.

Christie, V. A., & C. M. (2020). *Leadership in healthcare education*.https://doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x.

Connerley, M. L., & Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment*: Developing awareness, knowledge, and skills. Sage Publications.

Daniel, E. Uf.; Odunayo, P. S.; Ochei, I., & Joy I. (2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *Journal Homepage*: www.cell.com/heliyon.Economic and Social Review, *54*(2), 385-406.

Daniëls, E.; Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*.

Dashti, M. (2008). *Nahj al-balagha*, Amir al-Momenin Cultural Research Institute. (In Persian)

Davari, A. (2012). *Abd Saleh in the qur'an*, the website of the Students' Qur'anic Activities Organization (ISCA).

Drotz, E. (2014), *Lean in the Public Sector*, Possibilities and Limitations, Linköping Studies in Science and Technology, Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden.

Economics, *132*,197–213.

Emiliani, M. L. (2008). Standardized Work for Executive Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, *29*(1), 29-46.

Eric S. Williams (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, *25*(6), 897–933.

Eti-Tofinga, B.; Douglas, H., & Singh, G. (2017). Influence of evolving culture on leadership: a study of Fijian cooperatives. European Business Review, *29*(5), 534-550.

Fry, L. W.; Locum, I. R., & John, W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through spiritual Leadership, *Organizational dynamics*, *37*, 86-96.

Fry, W. M., & Ouimet, J.R. (2010). The spititual leadership balanced scorecard business model: The case of the cordon bleu– tomasso corporation. *Journal of Management Spirituality & Religion*, *7*(4), 283-314.

George, B., & Sims, P. (2007). True North, *Discover your authentic leadership* .Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.

George, W. J.; Jennifer E. B., & Danica, K. (2017). A structural model of treatment program and individual counselor leadership in innovation transfer. DOI 10.1186/s12913-017-2170-y.

Gilbert, M. (2004). Winston Churchill s war leadership, vintage, London, 65-80.

Glover, W. J.; Farris, A.; Van, A., & Doolen, T. L. (2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: *Anempirical study*, Int. J. Production

Habtamu, K. G. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals. *Heliyon Journal Homepage*: www.cell.com/heliyon.

Hawizi, A. (1991). Tafsir noor saqlain, Ismailian Institute Qom, 4th edition.

Heba, A. R., & Lawrence, E. (2020). Laissez fair leadership role in organizational nnovation: The mediating effect of organization structure AL-Ahliyya University, Jordan.

Holy Quran

Ibn Tavus, Ali Ibn Musa (2019). Al-Malaham wa Al-Fattan fi Zahor al-Ghaib al-Mantazhar, Qom. Mansurat razi, patjam printing.

Jacob, P. B.; H, C. G., & Alyssa, A. (2021). Acceptability and appropriateness of a novel parent-staff co-leadership model for childhood obesity prevention in Head Start: a qualitative interview study. *BMC Public Health*. https://doi.org/10.1186/s12889-021-10159-3.

Jeffrey, L. M.; Gregory, P., & Andrew, M. (2007). Transformational leadership, transnational culture and political competence in globalizing health care services: a case study of Jordan's King Hussein Cancer Center. Globalization and Health 2007, 3:11. doi:10.1186/1744-8603-3-11.

Johanna, S.; Paraskevi, P. G., & Anna, N. (2021). The role of managerial leadership in sickness absence in health and social care: antecedent or moderator in the association between psychosocial working conditions and register-based sickness absence? A longitudinal study based on a swedish cohort. *BMC public health*. https://doi.org/10.1186/s12889-021-12236-z.

Jude, M. M. (2013). *Leadership and organizational ethics*: the three-dimensional African perspectives.

Karsten, M. A. (2010). Coaching: An effective leadership intervention, Nursing Clinic of North Am Erica, *45*(1), 39-48.

Kishore, K., & Nair, A. (2013). Transcendental Leaders Are the Moral Fiber of An Organization, *Journal of Business Management & Social Sciences Research* (JBM&SSR), *2*(7), 57-62.

Laghri. F. F. (2012). The relationship between faith and righteous action, Metab and Sunnah of Quran and Hadith University Electronic Education Center, Winter, 1, 90.

Larson, P.; Richburg, W., & Matthew, T. (2003). *Leadership coaching*, Berger. Chapter, *28*, 307-319.

Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental Leadership and lean leadership similarities and differences, Management and Production Engineering Review, *3*(4), 54–68.

Majlisi, M. B. (1983). Bihar al-Anwar, 110 volumes, Beirut. *Al-wafa institute*. (In Persian)

Manz, C. C., & Sims, H. P. (2013). *The new super leadership*, Leading others to lead themselves. Berrett - koehler publishers.

MatejGro, M. (2019). Authentic and transformational leadership and innovative work behavior https://www.emerald.com/insight/1460-1060.htm Muhammed Turhan.

Motahari, M. (2013). *Man in the qur'an*, Sadar Publications. (In Persian)

Naqipourfar, V. (2012). *A collection of discussions on management in Islam*, Tehran. Islamic Management Research and Studies Center. (In Persian)

Neeley, T., & Leonardi, P. (2018). Enacting knowledge strategy through social media use: The paradox of non-work interactions. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 922–946.

Nilufa, J. S. (2015). A Delphi survey of leadership attributes necessary for national nurse leaders' participation in health policy development: an East African perspective. DOI:10.1186/s12912-015-63.

Pour Ezzat, A. (2004). *Visualization of the future*, strategy for unification based on justice, Proceedings of the 17th International Islamic Unity Conference, Tehran. The global complex of approximation of Islamic religions. (In Persian)

Pour Ezzat, A. (2004). *Insightful depiction of the promised future*, Kamal Manzan (Special Letter on Public Administration and Perspectives of the Islamic Republic of Iran), 9. (In Persian)

Rafique, M.; Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Commonality, conflict, and absorptive capacity: clarifying middle manager roles in the pharmaceutical industry, *Management decision*, *56*(9), 1904-1916.

Rezaian, A. (2022). *Fundamentals of organization & management*. Tehran: SAMT publication. (In Persian). (In Persian)

Sam, S.S. (2006). Of Athenians and Spartans: Profiles of freedom and enlightenment in the leadership styles of criminal justice academic administrators: An essay. *Journal of Criminal Justice*, *34*, 507–514.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.

Steven L. G., & Amber, C. (2012). The intersection of justice and leadership. *Journal Homepage*: www.elsevier.com/locate/emj.

Tabatabai, S. (1997). Translation of Tafsir al-Mizan (twenty-volume series), Mousavi Hamdani, S. M. B. (translator), Tehran. Allameh Tabatabai Scientific and Intellectual Foundation in cooperation with Raja Cultural Publishing Center and Kabir Publications Institute. (In Persian)

Victor F.T.; Neil W. H. JD., & Emily E. N. (2014). Leadership Models in Health Cared a Case for Servant Leadership. Mayo Foundation for Medical Education and Research.

Vincent K., & Chong, C. L. (2018). The effect of performance evaluation schemes on predicted transfer prices: Do leadership tone and perceived fairness concerns matter? *Management accounting research.*

Yilmaz, K., & Bokeoglu, OC. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*, *3*(5), 775–780.

Contents

A Systematic Review on Conceptualizations of Preventing and Promoting Factors of Change in Family Organizations	**T. Ebadi, S. H. Kazemi, H. Danaeefard**	**1**
Investigating the Effect of Paradoxical Leadership on Employees' Creativity Given the Mediation of Identification with the Leader and Creative Self-efficacy, and Moderation of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability	**F. Ghorbani, Gh. Eslami, H. Afkhami Rohani**	**44**
Studying the Process of Changing the Employees' Meaning Construction Due to the Manager's Discursive Activity	**S. Sehhat, M. Yazdanshenas, H. Dehghanan, A. Safari Moghadam**	**90**
The role of boundary spanning in organizational innovation: A meta-analysis approaches	**S. Norollahee, S. Ghanbari**	**114**
Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks: Strategies and Consequences	**M. S. Dadmehr, Y. Maharati, A. Khorakian, F. Rahimnia**	**147**
Recognizing Legal Challenges of Businesses in Metaverse Using Delphi Method	**M. Lal Alizadeh, Z. Mohamadzadeh**	**189**
The Impact of Social Responsibility on the Performance of Managers and Employees with the Moderating Role of Green Human Resource Management	**M. Nikkhesal, M. H. Shakki**	**216**
Identifying the Indicators and Outcomes of Exploitative Leadership in Government Organizations with FCM Approach	**A. Shariatnejad, F. Mehdikhani**	**238**
Brand Engagement in Hotel Industry: The Role of Corporate Social Responsibility, Brand Trust, and Brand Identification	**J. Salar, R. Gholami Avati**	**273**
Developing a Leadership Model for Iranian Government Organizations	**H. Alinajafi, N. Poursadegh, H. Rahmani**	**302**

Transformation Management Journal
Faculty of Economics and Administrative Sciences

Published by:	Ferdowsi University of Mashhad
Managing Director:	Dr. H. A. Doaei
Editor-in-chief:	Dr. M. Mehraeen

Editorial Board:

Dr. H. A. Doaei	Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan
Dr. M. Ebrahimi Nejhad	Associate Professor, Faculty of Management and Economic, Shahid Bahonar University of Kerman
Dr. Azhdar Karami	Associate Professor Bangor University UK
Dr. M. Madhoushi	Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran
Dr. M. Mehraeen	Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad
Dr. A. R. Montazemi	Professor at McMaster University Ontario, Canada
Dr. S. Mortazavi	Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad
Dr. F. Rahimnia	Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad
Dr. H. Rahman Seresht	Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University
Dr. M. ShamiZanjani	Professor Faculty of Management, University of Tehran
Dr. N. M. Yaghoobi	Professor, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan

Executive Director:	Dr. F. Rahimnia
Editors:	Dr. Ar. Karimi – Dr. J. Mizban
Printed by:	Ferdowsi University Press
Publishing License:	124. 2386
Address:	Mashhad P. Box 9177948951-1357
Website:	http://tmj.um.ac.ir
E-Mail:	manage.r@um.ac.ir

Ferdowsi University of Mashhad
Faculty of Economic and Administrative Sciences

Transformation Management Journal

Vol. 15 - No. 2 ISSN: 2383-4064 2024

30

A Systematic Review on Conceptualizations of Preventing and Promoting Factors of Change in Family Organizations	T. Ebadi, S. H. Kazemi, H. Danaeefard	1
Investigating the Effect of Paradoxical Leadership on Employees' Creativity Given the Mediation of Identification with the Leader and Creative Self-efficacy, and Moderation of Workload Pressure and Employees' Need for Cognitive Stability	F. Ghorbani, Gh. Eslami, H. Afkhami Rohani	44
Studying the Process of Changing the Employees' Meaning Construction Due to the Manager's Discursive Activity	S. Sehhat, M. Yazdanshenas, H. Dehghanan, A. Safari Moghadam	90
The role of boundary spanning in organizational innovation: A meta-analysis approaches	S. Norollahee, S. Ghanbari	114
Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks: Strategies and Consequences	M. S. Dadmehr, Y. Maharati, A. Khorakian, F. Rahimnia	147
Recognizing Legal Challenges of Businesses in Metaverse Using Delphi Method	M. Lal Alizadeh, Z. Mohamadzadeh	189
The Impact of Social Responsibility on the Performance of Managers and Employees with the Moderating Role of Green Human Resource Management	M. Nikkhesal, M. H. Shakki	216
Identifying the Indicators and Outcomes of Exploitative Leadership in Government Organizations with FCM Approach	A. Shariatnejad, F. Mehdikhani	238
Brand Engagement in Hotel Industry: The Role of Corporate Social Responsibility, Brand Trust, and Brand Identification	J. Salar, R. Gholami Avati	273
Developing a Leadership Model for Iranian Government Organizations	H. Alinajafi, N. Poursadegh, H. Rahmani	302

Web site: https://tmj.um.ac.ir
Email: manage.r@um.ac.ir