



پژوهش نامه مدیریت تحول

(علمی)

شماره ۱ - پیاپی ۳۱	شاپا: ۴۰۶۴-۲۳۸۳	بهار و تابستان ۱۴۰۳
۱	طراحی مدل افشارگری سازمانی در سازمان های دولتی	شهرام پورمحمد، محمدرضا جابر انصاری یوسف محمدی مقدم، محمد حکاکی
۳۱	تبیین مدل تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی تیم حسابرسی بر اساس چارچوب سیستمی مگکرات (ورودی-فرایند-خروجی)	عادل ملولانی، رضا زمانی، محمود لاری دشت بهایی، رضا حمزهزاده
۶۶	بررسی تأثیر قابلیت شبکه سازی بر نوآوری دوسولوان با تأکید بر نقش میانجی گری کاربردهای دانش	وحید خاظمی، ورنانه خاظمی، روزبه فروزینی سجاد قازسی
۹۰۰	تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان های دولتی ایران	منصور رحمتی، مسعود بستانی سلیمان احمدزاده
۱۲۷	سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در ساختار مرکز پژوهش های مجلس	سالار مرادی
۱۶۵	تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسولوان با نقش میانجی سرمایه فکری	محبا اسحاق زادت، معصومه عربشاهی
۲۰۲	سناریو نگاری عوامل مؤثر بر پیسود کسب و کار تحت شرایط همه گیری با رویکرد تحلیل اثرات متقابل	فاطمه ناصری، علی اکبر حسینی
۲۴۰	تحلیل گتمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی	یوسف رضائی، زهرا رفیع زاده، قاسم انوری، شقایق تریبی
۲۷۸	ارتقاء مدل ارزیابی فرصت کار آفرینی در سازمان های مردم نهاد لرستان	حسین مقدم کباب، حیدر امیران، عبادته کولوبندی، محمدرضا کابانزاده قدیم
۳۲۹	تحلیل مفهوم سازمان امن در بیمارستان های تأمین اجتماعی با بهره گیری از رویکرد نگاشتی راجرز	فاطمه سادات وهاب زاده مقدم احمد ودادی، کریم الله دالتفرید

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



پژوهش نامه مدیریت تحول

دانشگاه فردوسی مشهد

نشریه علمی

دوره شانزدهم - شماره اول - پیاپی سی و یکم - سال ۱۴۰۳

شاپا چاپی: ۴۰۶۴-۲۳۸۳

شاپا الکترونیکی: ۳۳۹۹-۲۷۱۷

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

این نشریه با همکاری انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران منتشر می شود
و به استناد مجوز شماره ۳/۱۱/۱۰۲۷ مورخ ۱۳۸۸/۶/۱۷ کمیسیون نشریات علمی کشور
دارای اعتبار **علمی-پژوهشی** است.
براساس مصوبه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۹۸ کلیه نشریه های دارای درجه
"علمی-پژوهشی" به نشریه **"علمی"** تغییر نام یافتند.

این نشریه در پایگاه های زیر نمایه می شود:

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

کلیه حقوق برای دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.
درج مطلب در این نشریه لزوماً منعکس کننده نظر دانشگاه نیست. بدیهی است مسئولیت صحت
مطالب هر مقاله به عهده نویسنده است.

صاحب امتیاز: دانشگاه فردوسی مشهد

مدیر مسئول: دکتر حبیب ا... دعایی، استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

سردبیر: دکتر محمد مهرآیین، استاد دانشگاه فردوسی مشهد

هیئت تحریریه:

دکتر مهدی ابراهیمی نژاد رفسنجانی	دانشیار دانشگاه شهید باهنر کرمان
دکتر حبیب ا... دعایی	استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان
دکتر حسین رحمان سرشت	استاد دانشگاه علامه طباطبائی و عضو انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران
دکتر فریبرز رحیم نیا	استاد دانشگاه فردوسی مشهد
دکتر مهدی شامی زنجانی	استاد دانشگاه تهران
دکتر اژدر کرمی	دانشیار دانشگاه بنگور انگلستان
دکتر مهرداد مدهوشی	استاد دانشگاه مازندران
دکتر سعید مرتضوی	استاد دانشگاه فردوسی مشهد
دکتر علیرضا منتظمی	استاد دانشگاه مک مستر کانادا
دکتر محمد مهرآیین	استاد دانشگاه فردوسی مشهد
دکتر نورمحمد یعقوبی	استاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

مدیر داخلی: مریم ودیعی نوقابی

چاپ: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد

تنظیم و صفحه‌آرایی: مریم ودیعی نوقابی

مدیر اجرایی: دکتر فریبرز رحیم نیا

ویراستار فارسی: دکتر جواد میزبان

ویراستار لاتین: دکتر احمد رضا کریمی

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

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

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 نمایید.

ب: روش تحریر

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

ج: نحوه تهیه مقاله

- هر مقاله تخصصی بایستی تحت نرم افزار Word و دارای چکیده فارسی، واژگان کلیدی، مقدمه، مواد و روش، نتایج بحث، منابع مورد استفاده و یک چکیده به زبان انگلیسی باشد و اصول زیر در آن رعایت شود:
- ۱- مشخصات نویسنده یا نویسندگان که شامل نام و نام خانوادگی، سمت، محل خدمت، عنوان و درجه علمی، آدرس پستی، شماره تماس، تاریخ و محل انجام تحقیق و معرفی نویسنده مسئول بر روی یک صفحه جداگانه بدون شماره نوشته شود.
 - ۲- عنوان مقاله (حداکثر در ده کلمه) در وسط صفحه اول نوشته شود. اگر مقاله قسمتی از یک سری مقاله‌های پی در پی باشد عنوان اصلی سری مقاله‌ها همراه عنوان هر قسمت و شماره ترتیب مقاله‌ها نیز ذکر گردد.
 - ۳- چکیده در عین مختصر بودن باید محتوای مقاله را برساند. در چکیده از جدول‌ها، نمودارها و کلمات اختصاری مبهم استفاده نشود. چکیده از ۲۵۰ کلمه تجاوز نکند و تمام آن در یک پاراگراف نوشته شود.
 - ۴- مقدمه شامل اطلاعات مربوط به سوابق موضوع، اهمیت تحقیق و مسأله مورد مطالعه می‌باشد.
 - ۵- روش شناسی موضوع مورد پژوهش مشخص و روشن بیان گردد.
 - ۶- اگر نتایج شامل عکس، جداول و نمودار می‌باشد نسخه اصلی هریک، به نشریه ارسال گردد.
 - ۷- شماره هر جدول در بالا و سمت راست آن نوشته شود. عنوان جدول گویای نتایج مندرج در آن باشد.
 - ۸- بحث و نتیجه را می‌توان به طور توأم و یا مجزا منظور کرد. بحث شامل تفسیر یافته‌های به دست آمده در ارتباط با هدف تحقیق مورد نظر باشد.

۹- منبع نویسی به روش A.P.A می باشد.

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

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

د: سایر موارد

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

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

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

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

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

دریافت مقاله فقط به صورت الکترونیکی امکان پذیر است.

فهرست مندرجات

عنوان	نویسنده	صفحه
طراحی مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی	شهرام پورمحمد محمدرضا جابر انصاری یوسف محمدی مقدم محمد حکاک عادل صلواتی	۱
تبیین مدل تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی تیم حسابرسی بر اساس چارچوب سیستمی مک‌گراث (ورودی-فرآیند-خروجی)	رضا زمانی محمود لاری دشت بیاض رضا حصارزاده	۳۱
بررسی تأثیر قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوسوتوان با تأکید بر نقش میانجی‌گری کاربردهای دانش	وحید خاشعی‌ورنامخواستی روزبه درویشی سجاد فارسی	۶۶
تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران	منصور رحمنی مسعود بسطامی سلیمان احمدزاده	۱۰۰
سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس	سالار مرادی	۱۲۷
تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسوتوان با نقش میانجی سرمایه فکری	محیا اسحاق زاده معصومه عربشاهی	۱۶۵
سناریو نگاری عوامل مؤثر بر بهبود کسب‌وکار تحت شرایط همه‌گیری با رویکرد تحلیل اثرات متقابل	فاطمه ناصری علی‌اکبر حسنی	۲۰۲
تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی	یوسف رمضانی زهرا رفیع‌زاده قاسم انوری شقایق ترابی	۲۴۰
ارائه مدل ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان	حسین مقدم‌کیا حیدر امیران عبداله کولوبندی محمدرضا کابارن‌زاد قدیم	۲۷۸

تحلیل مفهوم سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی
با بهره‌گیری از رویکرد تکاملی راجرز

فاطمه‌سادات وهاب‌زاده مقدم
احمد ودادی
کرم‌اله دانشفرد



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 1-30

Developing an Organizational whistleblowing Model in Public Organizations

Sh. Pourmohammad ^{1*}, M. R. Jaber Ansari ², Y. Mohammadi Moghadam ³, M.
Hakkak ⁴, A. Salavati ⁵

1- PhD. Candidate in Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Boroujerd Branch, Boroujerd, Iran

3- Professor, Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences and Administrative Services, Tehran, Iran

4- Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Khorramabad, Lorestan, Iran

5- Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran

(* - Corresponding Author Email: aa.hasani@shahroodut.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84001.1473>

Received:2023/08/19	How to cite this article: Pourmohammad, Sh.; Jaber Ansari, M.R.; Mohammadi Moghadam, Y.; Hakkak, M., & Salavati, A. (2024). Developing an Organizational whistleblowing Model in Public Organizations. <i>Transformation Management Journal.</i> , 16(1): 1-30. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84001.1473
Revised:2024/05/13	
Accepted:2024/06/09	
Available Online: 2024/06/09	

1- INTRODUCTION

Organizational whistleblowing is a critical tool for identifying and addressing unethical or illegal activities within organizations. In the context of Iranian governmental organizations, which play a vital role in the

country's development, there is a pressing need for mechanisms to report misconduct and prevent harm to organizational performance and productivity. Organizational whistleblowing can improve the organization's health, increase efficiency, and reduce administrative corruption. However, the absence of a comprehensive and localized model for whistleblowing in Iran's governmental organizations has motivated this study, which aims to design a scientific and practical whistleblowing model.

2- METHODOLOGY

This research is a practical study in terms of purpose, utilizing a survey-developmental approach. The statistical population consists of experts, including university professors, senior managers of governmental organizations, and experienced human resources and public management consultants in Kermanshah Province. A purposive sampling method was employed to select 10 participants. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using thematic analysis. To enhance the validity and reliability of the study, structured and convergent interviews were conducted, and data were analyzed through a recursive, precise approach.

3- RESULTS & DISCUSSION

The study resulted in a model comprising three categories of factors: causal, intermediary, and consequential. Causal factors include employees' moral courage, acceptance of senior managers, a justice-oriented organizational culture, perceived organizational support, psychological motives for revenge, and employee conscientiousness. These factors strengthen the whistleblowing intent and encourage whistleblowing behavior, ultimately improving organizational health and productivity. Findings suggest that moral courage and managerial acceptance are the most influential factors in promoting organizational whistleblowing. A justice-oriented organizational culture plays a crucial role in facilitating the environment for whistleblowing. Additionally, perceived organizational support is a key factor to enabling employees to engage in whistleblowing behavior. While psychological motives for revenge may also drive

whistleblowing, these motives carry negative implications and require careful management.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The proposed model indicated six primary factors as antecedents of whistleblowing in Iran's governmental organizations. These factors first enhance the intent to whistleblow and then encourage actual whistleblowing behavior, leading to increased organizational health and productivity. It is recommended that managers in governmental organizations focus on fostering employees' moral courage and enhancing their acceptability among staff while promoting a justice-oriented organizational culture. Establishing robust support systems for whistleblowers is also crucial. Finally, further research is suggested to develop more comprehensive and localized whistleblowing models for Iran.

Keywords: Whistleblowing, Government Agencies, Theme Analysis

طراحی مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی

شهرام پورمحمد*

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد واحد سنندج، سنندج، ایران

محمدرضا جابر انصاری

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، بروجرد، ایران

یوسف محمدی مقدم

استاد گروه مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران

محمد حکاک

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، خرم‌آباد، لرستان، ایران

عادل صلواتی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84001.1473>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه، سازمان‌ها نقش مهمی در پیشرفت کشور و تحولات اثرگذار در توسعه جامعه دارند؛ اما گاهی اقداماتی در سازمان‌های دولتی صورت می‌گیرد که نقش عمده‌ای در روابط و عملکرد سازمان خواهد داشت. یکی از این اقدامات سازمانی افشاگری در سازمان است که بسیار موردتوجه قرار گرفته است؛ ازاین‌رو تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی به انجام رسیده است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد پیمایشی-توسعه‌ای و جهت روش گردآوری اطلاعات، کیفی است. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و مشاورین مجرب منابع انسانی و مدیریت دولتی در استان کرمانشاه می‌باشند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، از میان آن‌ها ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند. رویکرد اتخاذشده در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، رویکرد کیفی به‌صورت تحلیل تم است. همچنین، جهت اطمینان از روایی و پایایی مصاحبه‌ها، از تکنیک فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه‌های همگرا و همچنین تکنیک وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر، استفاده شد. سرانجام نتایج تحقیق منجر به ارائه یک الگوی جدید در حوزه افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی شد. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی پیشنهادی سه دسته عوامل را در خود جای می‌دهد که عبارت‌اند از: عوامل علی (شجاعت اخلاقی کارکنان، مقبولیت مدیران ارشد سازمانی، فرهنگ سازمانی عدالت محور، حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده، محرک‌های روانی انتقام‌جویانه و دغدغه‌مند بودن کارکنان)؛ عوامل میانجی (تقویت قصد افشاگری در کارکنان، و بروز رفتارهای افشاگرانه توسط کارکنان) و نهایتاً عوامل پیامدی (بهبود سلامت سازمانی و بهبود بهره‌وری سازمانی).

کلیدواژه‌ها: افشاگری، سازمان‌های دولتی، تحلیل تم.

* نویسنده مسئول: aa.hasani@shahroodut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰

مقدمه

فعالیت‌های غیراخلاقی و غیرقانونی، صرف‌نظر از شدت و پیامدهای منفی ناشی از آن، در همه نقاط جهان و در سازمان‌های دولتی و غیردولتی دیده شده است. از این نظر، وجود سیستمی نظارتی که از سازمان آگاه باشد و کاستی‌ها را مشاهده و گزارش کند قبل از بروز پیامدهای نامطلوب ضروری است. از این رو، وجود افرادی به‌عنوان ناظر با احساس مسئولیت در سازمان، که به‌عنوان صدای سازمان، فریاد سازمان را در صورت وجود انحراف به گوش مسئولان برسانند، اجتناب‌ناپذیر است. این پدیده سازمانی، افشاگری (سوت زنی) سازمانی نامیده می‌شود (Safari & Fattah, 2017: p. 621). افشاگری سازمانی عاملی جهت کاهش انحرافات و خطاها در سازمان در مسیر رسیدن به اهداف و موفقیت سازمانی است. گستردگی و پیچیدگی زیاد سازمان‌های امروزی سبب شده است تا شیوه‌های متداول برای کنترل آنان کفایت و اثربخشی لازم در عملکرد کارآمد را نداشته باشد؛ به‌طوری‌که، همواره یک گام از ابزارهای پایش و کنترل رفتار و عملکرد خود جلوتر باشند (Mohamadzadeh & Lal Alizadeh, 2022).

در جلسه هیئت دولت مورخه ۲۴ شهریور ۱۴۰۰، اصول دوازده‌گانه حاکم بر نقشه ملی پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی در دولت سیزدهم را به اعضای دولت و دستگاه‌های اداری و اجرایی ابلاغ کردند. اصل اول از اصول دوازده‌گانه حاکم بر نقشه ملی پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی با محوریت شفافیت سازمانی، بر تولید و ارائه اطلاعات صحیح، دقیق و به‌موقع و مرتبط به مراجع ذیصلاح و مردم به‌ویژه در حوزه فعالیت‌های اقتصادی و تأمین اشراف دولت تأکید دارد و اصل سوم از اصول دوازده‌گانه حاکم بر نقشه ملی پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی با محوریت فرهنگ‌سازی و نظارت همگانی نیز بر نهادینه کردن فساد ستیزی، رشد فرهنگ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌ها در مبارزه با فساد و جلوگیری از عملیات روانی مخرب در جامعه و تقویت حساسیت عمومی با به مشارکت طلبیدن مردم و توسعه زیرساخت‌های حمایتی از افشا کنندگان فساد و فراهم کردن زمینه‌های نظارت همگانی متمرکز شده است. سوت زنی عملی در جهت افشای اقدامات غیرقانونی و غیراخلاقی مدیران و کارکنان یک سازمان و آوای سازمانی پدیده‌ای در جهت اشتراک ایده‌ها به‌منظور ارتقاء عملکرد سازمان و شفافیت سازمانی بیانگر اطمینان از باز بودن درون سازمان است. درواقع افشاگری ابزار مهمی برای کشف و گزارش خطا، مقابله با رفتارهای غیرقانونی در سازمان‌ها، افزایش پاسخگویی، شفافیت و حکمرانی خوب، جلوگیری و شناسایی فساد و هدر رفت منابع و سازوکاری برای کشف و کنترل اعمال خلاف در سازمان‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به محیط کاری ایده‌آل و عاری از خطا و اشتباه هستند و نهایت تلاش خود را جهت جلوگیری از بروز خطا، اشتباه و اعمال غیرقانونی و غیراخلاقی انجام

می‌دهند. واقعیت این است که این امر به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست (May-Amy et al., 2020: p. 841). درواقع سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی جهت افزایش ابتکار و فعالیت بیشتر در کار و نیز کاهش نگرش‌های منفعلانه و رفتارهای انحرافی هستند (Sepahvand et al., 2021: p. 65).

مفهوم افشاگری یکی از مفاهیم جدید علم مدیریت محسوب می‌شود. واژه افشاگر که در گذشته نوعی عمل منفی قلمداد و دلیل انجام آن توسط یک شخص نیل به اهداف سیاسی، سیاه نمایی، سوءاستفاده شخصی و از این قبیل اهداف تلقی می‌شود، امروزه به‌عنوان رفتاری فرا اجتماعی و مثبت آهسته‌آهسته در حال رخنه کردن در سازمان‌ها و جوامع است. علیرغم وجود راهکارهای مختلف در خصوص فساد زدایی از سازمان بازهم متداول‌ترین روش، افشاگری کارکنان سازمان است (Tehrani et al., 2018: p. 5). این مسئله در کنار سازوکارهای مربوط به اقدامات ناهنجار و بی‌قانونی در رده‌های مختلف سازمان سبب شیوع بالای انواع تخلفات و سوءاستفاده‌ها، هم در بخش‌های دولتی و هم در بخش‌های خصوصی شده است؛ اما اثربخش‌ترین راهکارهای حفظ سازمان از این اقدامات غیراخلاقی و غیرقانونی و پیامدهای ناگوار این اقدامات پدیده سوت زنی یا افشاگری است (Park et al., 2020). به نظر می‌رسد افشاگری تخلف سازمانی جزء لاینفک محیط‌های سازمانی و به‌عنوان یک عمل اخلاقی و راهکاری مؤثر جهت رفع آثار مخرب خطاهای رخ داده و از سویی پیشگیری از بروز خطاها و اشتباهات آتی است (Zabihi Shams, 2019: p. 3). باآنکه افشاگری، به‌عنوان یک رفتار اخلاقی مطلوب مدنظر است و پیامدهای مثبت بالقوه‌ای را برای سازمان‌ها در پی دارد، اما به نظر می‌رسد بسیاری از اعضای سازمان، زمانی که با خطا و اشتباه کاری در سازمان مواجه می‌شوند، منفعل می‌مانند؛ درحالی‌که تعدادی از افراد هنگام مواجهه با خطا، در اکثر موارد افشاگری می‌کنند. ازاین‌رو شاید بتوان تفاوت‌های فردی و شخصیتی را به‌عنوان عامل مؤثر در تصمیم برای افشاگری مطرح نمود (Manjooghi & Nouri, 2015: p. 175).

شخصیت به‌عنوان یکی از دلایل اینکه چرا برخی از کارکنان بیشتر از دیگران تمایل به رفتار افشاگری و دیگر اعمال ابتکاری در جهت حل مشکلات سازمانی دارند، در نظر گرفته شده است، باین‌حال نباید تصور کرد که سازمان‌ها همواره با افشاگری تخلف موافق‌اند؛ چراکه برخی مواقع افشاگری کارکنان می‌تواند برای سازمان هزینه‌ساز باشد (Scheetz & Wall, 2019: p. 6).

افشاگری تخلف، از موضوعاتی است که از دهه ۱۹۸۰ توسط محققانی چون میسلی و نیر (۱۹۸۵، ۱۹۹۴) و سیمز و کینان (۱۹۹۸) مطرح شد و از آن‌پس نیز تحقیقات مختلفی در باب ماهیت افشاگری، انواع آن، ویژگی‌های افراد افشاگر و ارتباط این رفتار با عوامل متعدد موقعیتی و غیر موقعیتی صورت گرفت

(Shawver & Shawver, 2018: p. 157). میسلی و نیر (۱۹۸۵)، افشاگری را به‌عنوان نوعی گزارش دهی توسط اعضای قبلی و یا فعلی سازمان تعریف می‌کنند که از فعالیت‌های غیرقانونی، غیراخلاقی و نامشروع صورت گرفته به افراد یا سازمان‌هایی منتقل می‌شود که توانایی تأثیر بر آن فعالیت‌ها و یا کنترل آن را داشته باشند (Farhadinejad & Jafari, 2018: p. 73).

به‌طور کلی سه دسته متغیر وجود دارند که با فرایند افشاگری تخلف مرتبط بوده و می‌توان آن‌ها را به‌عنوان عوامل پیش‌بینی کننده این متغیر در نظر گرفت. این متغیرها عبارت‌اند از ویژگی‌های فرد افشاگر (شامل ویژگی‌های دموگرافیک، متغیرهای شخصیتی مانند خود کارآمدی، منبع کنترل، برونگرایی و اخلاق و قضاوت اخلاقی)، ویژگی‌های موقعیتی (شامل حمایت سرپرست و همکار، جو سازمانی، تهدید به انتقام و اندازه سازمان، و ساختار بوروکراتیک سازمانی)، و نهایتاً ویژگی‌های خطا و فرد خطاکار (شامل ویژگی‌هایی چون میزان شدت ادراک شده از خطا و تعداد شواهد و مدارک تأییدکننده وجود خطا) (Arizi & Manjooghi, 2012: p. 64).

مدل‌ها و نظریات متعددی در ارتباط با عوامل مؤثر بر افشاگری وجود دارد و در این میان نظریه شناختی-اجتماعی افشاگری تخلف که توسط دیویس و لوتانز (۱۹۸۰) مطرح شده مدلی جامع برای فهم فرایند افشاگری و تأثیر متغیرهای شخصیتی بر این رفتار است. بر اساس این مدل، افشاگری یک چرخه چهار مرحله‌ای شامل محرک، ارگانیزم، رفتار و پیامد را شامل می‌شود (Roshan et al., 2017: p. 45). برخی محققین، ویژگی‌های شخصیتی را به‌عنوان تفاوت افراد در الگوی تفکر، احساس و عمل تعریف کرده‌اند که در فهم تعاملات فردی و گروهی به ما کمک می‌کند. این ویژگی‌ها تعیین‌کننده فردیت انسان است، وجه تمایز فرد را با دیگران مشخص می‌کند و در طول زمان نسبتاً ثابت است (Sepahvand et al., 2021: p. 66). ابعاد شخصیتی با تعدادی از رفتارهای سازمانی کارکنان شامل رفتار مدنی سازمانی، غیبت شغلی، تعهد به کار، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رفتار مشتری مدار و رفتارهای ضد تولیدی مرتبط است. در این راستا، تحقیقات نشان داده است که شجاعت اخلاقی می‌تواند به‌رغم وجود فاصله قدرت در سازمان به‌قصد افشاگری کارکنان بینجامد (Sepahvand et al., 2021: p. 67). همچنین، تحقیقات نشان داده‌اند که افشاگری سازمانی دارای اثر منفی و معنی‌دار بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی است (Zabihi Shams, 2019: p. 9). در تحقیقات داخلی ثابت شده است که رویکردهای عدالت‌خواهانه، اخلاق‌گرایانه، سلامت‌محور، منفعت‌طلبانه، تکلیف‌گرایانه و انتقام‌جویانه مهم‌ترین دلایل تصمیم به افشاگری سازمانی می‌باشند (Farhadinejad & Jafari, 2018: p. 80). در همین راستا، نتایج تحقیقات نشان داده است اعتماد

به یک رهبر به طور کامل واسطه تأثیرات مثبت رهبری اخلاقی و عدالت توزیعی بر قصد افشاگری داخلی است (Alpkan et al., 2021: p. 2088). همچنین، در برخی موارد، ادراک و نگرانی از تلافی جویی همکاران می تواند قصد افشاگری را در کارکنان کاهش دهد (Kanojia et al., 2020: p. 1231). علاوه بر این، به اثبات رسیده است که مثلث افشاگری (شامل سه رأس فشار، فرصت، و منطقی سازی) بر نیت و قصد افشاگری اثرات مثبت و معنادار دارد (Waseem et al., 2020: p. 6301).

بر اساس سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، مباحثی همچون شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری، و همچنین ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، و بهره گیری از امکانات فرهنگی و به کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات به عنوان راهبردهای اساسی سازمان های دولتی کشور محسوب می شوند و همه نهادهای فعال زیر نظر قوای سه گانه کشور باید در مسیر عملیاتی کردن این سیاست های مهم گام بردارند. در همین ارتباط، انجام بررسی های اولیه در سازمان های دولتی و مصاحبه اولیه با برخی از مدیران ارشد این سازمان ها، بیانگر این موضوع بود که سازمان های دولتی کشور در حوزه افشاگری سازمانی کارکنان با مسائل و مشکلات مختلفی مواجه هستند که باعث شده نتوانند از پتانسیل های مثبت و سازنده این پدیده سازمانی بهره مند شوند. از جمله این مشکلات، عدم فرهنگ سازی صحیح در این زمینه است و به همین دلیل غالب کارکنان از افشاگری با عنوان خیانت یاد می کنند. علاوه بر این، فرایندهای مشخصی نیز در زمینه افشاگری در سازمان های دولتی کشور وجود ندارد. همچنین، سیستم های پاداش و تنبیه سازمان های دولتی نیز با این فرایند به خوبی همسو و منطبق نمی باشند و در این زمینه پیش بینی های لازمه انجام نشده است. علاوه بر این، در سطوح عالی مدیریتی نیز استراتژی های مشخصی برای بهره مندی از فواید افشاگری سازمانی طراحی و تدوین نمی شود. چراکه، داشتن برنامه درست و استراتژی اثرگذار منجر به بهبود شرایط سازمان و کاهش تخلفات سازمانی از طریق افشاگری سازمانی می گردد. در همین راستا، نگاه دقیق به ادبیات و پیشینه افشاگری در سازمان های دولتی ایران نیز نشان دهنده یک شکاف عمیق نظری در این حوزه است. چراکه تاکنون مدلی جامع و بومی برای افشاگری سازمانی در سازمان های دولتی ایران ارائه نشده و تنها یکسری مدل های عمومی و غربی که عمدتاً با خصوصیات فرهنگی-اجتماعی-اعتقادی مردم ایران همخوانی ندارند به عنوان پایه تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته اند. در پی شناسایی این مسائل سازمانی و شکاف نظری مرتبط با آن، پژوهش حاضر

بر آن است تا با طراحی یک رویکرد علمی و نظام‌مند به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: "مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟".

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در جدول شماره ۱، تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش حاضر به صورت مختصر مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

جدول (۱): بررسی پیشینه تحقیق

پژوهشگر/پژوهشگران	سال انتشار پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
سپهوند و همکاران	۲۰۲۱	اثر فاصله قدرت بر قصد افشاگری کارکنان با نقش میانجی شجاعت اخلاقی	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	کارکنانی که به قدرت مدیران باور بیشتری دارند و دست آنان را در انجام دادن امور باز می‌گذارند سکوتی هوشمندانه را در پیش می‌گیرند و از صحبت کردن درباره انحرافات پرهیز می‌کنند. همچنین، کارکنانی که شجاعت اخلاقی بالاتری دارند، به رغم همه محدودیت‌ها و احتمال آسیب دیدن، خود را به افشای فساد ملزم می‌دانند. سرانجام اینکه شجاعت اخلاقی می‌تواند به رغم وجود فاصله قدرت در سازمان به قصد افشاگری کارکنان بینجامد.
ذبیحی شمس	۲۰۱۹	ارائه الگوی ساختاری فساد اداری با توجه به سوت زنی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان تهران)	کیفی (داده بنیاد) - کمی (تحلیل مسیر)	سوت زنی سازمانی دارای اثر منفی و معنی‌دار بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی استان تهران است.
سپهوند و همکاران	۲۰۱۹	اثر مقبولیت مدیران سازمان بر قصد افشاگری با نقش میانجی شجاعت اخلاقی (مورد مطالعه:)	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	مقبولیت مدیران بر قصد افشاگری و شجاعت اخلاقی تأثیر مثبتی دارد، همچنین مشخص شد شجاعت اخلاقی تأثیر مثبتی بر قصد افشاگر دارد. نتایج تحقیق همچنین حاکی از این بود که مقبولیت مدیران هم به صورت

مستقیم و هم از طریق شجاعت اخلاقی موجب افزایش افشاگری در سازمان می‌شود.		دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر		
رویکردهای عدالت خواهانه، اخلاق گرایانه، سلامت محور، منفعت طلبانه، تکلیف گرایانه و انتقام جویانه به ترتیب به عنوان مهم ترین دلایل تصمیم به سوت زنی بوده و عوامل مربوط به افشا شونده، عوامل مربوط به سازمان، عوامل مربوط به موضوع تخلف و عوامل مربوط به افشاء کننده به ترتیب مهم ترین علل سکوت در برابر مشاهده رفتارهای نامطلوب را تشکیل می‌دهند. رتبه بندی گویه های مرتبط با علل سوت زنی بیان کننده این است که جلوگیری از تکرار تخلفات، احساس بی عدالتی نسبت به خود و احساس مسئولیت به عنوان مهم ترین علل سوت زنی و ناامیدی از ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات، نفوذ بالای فرد متخلف و عدم حمایت سازمانی از افشاگران به عنوان دلایل اصلی سکوت در برابر تخلفات تلقی می‌شود.	کمی (آزمون تی)	شناسایی علل سوت زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت زنی در سازمان های دولتی	۲۰۱۸	فرهادی نژاد و جعفری
رهبری اصیل با افشاگری سازمانی در ارتباط است و دو متغیر ایمنی روان شناختی و شناخت شخصی در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند. رهبری اصیل می‌تواند نقش مهمی در این زمینه و بیدار کردن وجدان و صدای سازمانی و در نهایت افشاگری سازمانی داشته باشد. هر گونه انحراف و خطا در چشم انداز و مأموریت از تدوین و اجرای استراتژی ها و برنامه های سازمانی در نهایت موجب کاهش توجه افراد به رهبری اصیل و افشاگری سازمانی خواهد بود و توجه افراد در گروی	کمی (مدل سازی معادلات ساختاری)	رابطه رهبری اصیل با افشاگری سازمانی: نقش میانجی ایمنی روان شناختی و شناخت شخصی: (مورد مطالعه کارکنان رسانه های ورزشی استان اصفهان)	۲۰۱۷	روشن و همکاران

اجرا و تدوین صحیح برنامه‌های سازمان‌های رسانه‌های ورزشی در سایر بخش‌های خود است که لازمه آن ایمنی روان‌شناختی و شناخت شخصی افراد از رهبر است.				
سرمایه انسانی توانمند، سوت زنی در سازمان و کسب عملکرد بالاتر را فراهم می‌آورد.	کیفی (تحلیل مضمون) - کمی (تحلیل مسیر)	شناسایی، مفهوم‌سازی، و تبیین فرایند سوت زنی در سازمان: (مطالعه موردی شرکت سنگ آهن گهر زمین)	۲۰۱۷	صفری و فتاح زیارانی
اخلاق اسلامی کاربر تمایل به افشاگری (سوت زنی) با ضرایب مسیر ۰/۹۰۸ تأثیر مثبت و معنادار دارد.	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	تحلیل تأثیر اخلاق اسلامی کاربر تمایل به سوت زنی و افشاگری	۲۰۱۷	صفری شاد و همکاران
در بررسی تأثیر دو عامل ماهیت خطای رخ داده و عوامل فردی، تأثیر عوامل مربوط به ماهیت خطا پذیرفته شد، اما تأثیر عوامل فردی مورد پذیرش قرار نگرفت و رابطه معنادار نبود.	کمی (رگرسیون)	تحلیل عوامل مؤثر بر افشاگری در سازمان: (مورد مطالعه بیمارستان الزهرا)	۲۰۱۶	علینقیان و همکاران
افراد افشاگر به‌طور کلی از مشکلات جسمی و عاطفی بیشتری رنج می‌برند، اما افراد غیر افشاگر نیز مشکلات خاصی (گواشی و احساس بی‌ارزشی و گناه) دارند که بیانگر لزوم توجه بیشتر به این گروه است.	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	پیامدهای جسمی و عاطفی افشاگری تخلف سازمانی در پرستاران	۲۰۱۵	منجوقی و نوری
اعتماد به یک رهبر به‌طور کامل واسطه تأثیرات مثبت رهبری اخلاقی و عدالت توزیعی بر قصد افشاگری داخلی است.	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	نقش واسطه‌ای اعتماد به رهبر در روابط رهبری اخلاقی و عدالت توزیعی در افشاگری داخلی: مطالعه‌ای بر روی بخش بانکی ترکیه	۲۰۲۱	آلکان و همکاران
تأثیر رفتارهای اخلاقی همسالان بر قصد	کمی	صدا یا سکوت:	۲۰۲۱	ایوای و همکاران

		پیش زمینه های قصد افشاگری	(مدل سازی معادلات ساختاری)	افشاگری با ترس از انتقام جویی انجام می شود، علاوه بر این، برای تخلفات با شدت پایین، یک اثر تعاملی بین ترس از انتقام جویی و تأیید عدالت نسبت به وفاداری در نیت های افشا کننده وجود دارد.
کانوجیا و همکاران	۲۰۲۰	اثرات تلافی جویی بر قصد افشاگری: مطالعه کارکنان هندی	کمی (رگرسیون)	در برخی موارد، ادراک و نگرانی از تلافی جویی همکاران می تواند قصد افشاگری را در کارکنان کاهش دهد.
میامی و همکاران	۲۰۲۰	ارتباط و اثرگذاری رفتار منشی های شرکت بر افشاگری سازمانی	کمی (مدل سازی معادلات ساختاری)	یکی از عوامل مؤثر بر افشاگری سازمانی، سوابق رفتاری منشی های دفتری است که باید به خوبی مورد توجه و مطالعه قرار گیرند.
وسیم و همکاران	۲۰۲۰	رابطه مثلث افشاگری و نیت افشاگری در سازمان های پاکستانی: نقش تعدیل کننده حمایت سازمانی درک شده	کمی (مدل سازی معادلات ساختاری)	مثلث افشاگری (شامل سه رأس فشار، فرصت، و منطقی سازی) بر نیت و قصد افشاگری اثرات مثبت و معنادار دارد و در این مسیر حمایت های سازمانی ادراک شده نیز می توانند این اثرگذاری را به صورت مثبت تقویت کنند.
نور هدایت و کازاماساری	۲۰۱۹	چرا افشاگران جرئت می کنند که تخلفات را فاش کنند؟ یک چالش و معضل اخلاقی برای سازمان ها	کمی (آزمون تی - رگرسیون)	عمل افشاگری ناشی از نیتی است که در نگرش افشاگر برای سرپیچی از اقدامات افراد خاطی ایجاد شده است. چنین نگرشی می تواند در افشاگران شجاعت ایجاد کند، علیرغم هنجارها و کنترل های درونی که در داخل سازمان شایع است و برای چنین اقداماتی مساعد نیست.

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی-توسعه ای چراکه، پژوهش حاضر به طراحی مدل افشاگری سازمانی در سازمان های دولتی با ماهیت اشیاء پدیده ها و روابط بین متغیرها و مشخص شدن مفاهیم و متغیرهای مدل افشاگری سازمانی پرداخته و به توسعه مرزهای دانش رشته علمی کمک می کند و از لحاظ نوع جمع آوری اطلاعات به روش مصاحبه و تحلیل تم، کیفی است. جامعه آماری پژوهش

گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و مشاورین مجرب منابع انسانی و مدیریت دولتی شهر کرمانشاه در نظر گرفته شدند. روش نمونه‌گیری هدفمند در نظر گرفته شد. حجم نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع مفهومی محقق ادامه یافت و مجموعاً ۱۰ مصاحبه تعیین گردید و بر اساس این نمونه‌گیری خصوصیات موردنظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه افشاگری و سوت زنی، آشنایی کامل با نظام‌ها، رویه‌ها و چالش‌های سازمان‌های دولتی کشور است. در این تحقیق، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث، به صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی در خصوص افشاگری در سازمان‌های دولتی مطرح نموده و از این طریق، مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. به طور معمول، در پژوهش‌های کیفی از چهار روش برای تأمین پایایی استفاده می‌شود:

- استفاده از فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه‌های همگرا
 - سازمان‌دهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها
 - رویکرد اتخاذ شده در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، رویکرد کیفی به صورت تحلیل تم می‌باشد. همچنین، جهت اطمینان از روایی و پایایی مصاحبه‌ها، از تکنیک فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه‌های همگرا و همچنین تکنیک وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر، استفاده شد.
 - وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر
 - و مقایسه یافته‌های دو و یا چند پژوهشگر
- تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد.
- مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.
- مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها ویژگی داده‌هایی را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند.

کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. اگر کدگذاری به روش دستی انجام گیرد، می‌توان داده‌ها را به وسیله نوشتن یادداشت بر روی متنی که تحلیل می‌شود، یا با استفاده از رنگی کردن به وسیله مداد انجام داد. می‌توان ابتدا کدها را مشخص کرد و سپس آن‌ها را با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند تطابق داد. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند.

مرحله ۳. جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شوند.

مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت؛ اما چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آن‌ها با یکدیگر، و کل داستانی که آن‌ها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (Hashemi & Ghasemi, 2020).

یافته‌های تحقیق

مشخصات اعضای نمونه

مجموع افراد شرکت‌کننده در این پژوهش ۱۰ نفر می‌باشد. این افراد دارای دانش سازمانی و شغلی هستند. دارای تحصیلات لیسانس به بالا هستند و معمولاً از رده‌های شغلی بالا در سازمان می‌باشند. دارای ویژگی تسلط به حوزه افشاگری و سوت زنی، آشنایی کامل با نظام‌ها، رویه‌ها و چالش‌های سازمان‌های دولتی کشور هستند.

در بخش‌های قبل، سعی شد تا کلیات پژوهش به صورت شفاف بیان شده و مبانی نظری و پیشینه پژوهش نیز به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گیرند. همچنین، روش‌شناسی پژوهش نیز به صورت مشروح بیان شد و مشخص گردید پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از متدولوژی تحلیل تم و بعد از آن مدل‌سازی معادلات ساختاری، به مدل افشاگری در سازمان‌های دولتی دست یابد.

از این رو، ساختار این بخش نیز به تناسب روش‌شناسی اتخاذ شده، شامل دو قسمت مجزا می‌باشد. در قسمت اول، تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی تحقیق که مبتنی بر روش تحلیل تم می‌باشد ارائه شده و در قسمت دوم نیز، اقدامات و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته در فاز کمی پژوهش با هدف برازش مدل مفهومی به تفصیل ارائه شده است.

شناسایی مفاهیم:

اولین مرحله از تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کدگذاری می‌نمود. در مجموع ۱۰ مصاحبه صورت گرفته، ۱۲۸ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها، ۴۷ مفهوم شناسایی شد که در جدول شماره ۲ قابل مشاهده می‌باشد. (گفتنی است کدهای کنار مفاهیم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می‌باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان‌دهنده فرد مصاحبه‌شونده، و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مفهوم استخراج شده از آن مصاحبه خاص می‌باشد).

جدول (۲): مفاهیم شناسایی شده

کدها	مفاهیم اولیه
A1, E6, J1	خلاف‌های فرهنگی که بسیاری از آن‌ها نیز به دلیل کم‌کاری مسئولین اتفاق افتاده، خود پرورش‌دهنده و محرک فساد سازمانی هستند

A2, F2	دین اسلام همواره بر مبارزه با فساد و بی‌عدالتی تأکید داشته و مؤمنین را بر خداترسی، و نترسیدن از ظالمین و فاسدین تشویق کرده است
A3, B1, F8, I7	صرف شکل‌گیری نیت افشاگری در کارکنان، برای سازمان مفید نخواهد بود و چیزی که اهمیت دارد بروز واقعی رفتار افشاگرانه است
A4, B9	افشاگری، به انگیزه‌های شخصی و سازمانی افراد بستگی دارد
A5, E4, G5	افشاگری سازمانی اگر به‌درستی انجام شود و موجبات سلامت بیشتر اداری را رقم زند، درنهایت بهره‌وری سازمانی را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد
B4, G10	ابزار بسیار کارآمدی که در اختیار مدیران ارشد سازمان‌های دولتی است و از طریق آن می‌تواند شجاعت مبارزه با فساد را در کارکنان تقویت کنند، نظام پاداش است که لازم است در شاخص‌های آن بازنگری صورت گیرد
A6, C10, I4	مقبولیت مدیران و رهبران، زمینه‌ساز جلب اعتماد کارکنان است
B2, D8	تحقق امر به معروف و نهی از منکر به افراد شجاع نیاز دارد
C1, F9, G4, H4	ریشه بسیاری از رفتارهای سازمانی در فرهنگ سازمانی حاکم نهفته است
A7, D7, G3	کارکنان باید خودشان را جزئی از سازمان بدانند و آینده و منافع خود را در گرو آینده و منافع سازمان در نظر بگیرند، تا از این طریق حساسیت آن‌ها نسبت به مسائل سازمانی بیشتر شود
A8, C8	وظیفه اصلی حمایت از افراد افشاگر، بر عهده مدیران ارشد سازمان است و باید برای این مقوله فرایند دقیقی را طرح‌ریزی کرده باشند
B3, J2	فساد سازمانی، هدر رفت و تخریب منابع سازمان را در پی خواهد داشت و به همین دلیل بشدت بر کارایی سازمان اثر معکوس دارد
A9, C11, E10	این حس دغدغه‌مندی است که انسان را به سمت امر به معروف و نهی از منکر سوق می‌دهد
A10, G2, H9	گاهی اوقات حس انتقام‌گیری، انگیزه‌ای برای سوت‌زنی می‌شود
B5, F4, I6	سطح بروز رفتار افشاگرانه در کارکنان کاملاً با یکدیگر متفاوت است و نمی‌توان از همه به یک میزان انتظار داشت
A11, B6, F6	باید این واقعیت برای کارکنان شفاف شود که چگونه افشاگری به موقع آن‌ها می‌تواند درنهایت به سلامت بیشتر سازمان کمک کند
A13, C6, E3	باید در نظر داشت که پیش‌نیاز رفتار افشاگرانه، دلگرمی از حمایت سازمانی است
D11, E2	مقبولیت فردی و سازمانی مدیران، یک پشتوانه حمایتی برای افراد افشاگر ایجاد خواهد کرد
B7, E13	سازمان‌ها باید به فرد افشاگر کمک کنند که فرایند تبدیل قصد افشاگری به رفتار افشاگرانه، تسهیل شود
D1, F3, H7	دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، یکی از بهترین فرصت‌ها برای تقویت شجاعت کارکنان در مبارزه با فساد سازمانی است

مفسدان سازمانی همواره از کارکنان دغدغه‌مند هراس دارند	C3, F10, G8, H1
برآیند همه محرک‌های درونی و بیرونی که بر روی کارکنان اثرگذار هستند، سرانجام رفتار افشاگرانه او را شکل می‌دهند	A14, D4
فرهنگ عدالت محور درواقع سازمان را در مقابل بسیاری از مفاسد واکسینه می‌کند	B11, D6
انگیزه افراد افشاگر از طریق برخی از آزمون‌های روانشناسی سازمانی قابل بررسی و اندازه‌گیری است	F1, J3
اگر رفتار افشاگرانه کارمند به صورت مثبت توسط مدیران بالادست تقویت شود، در آینده می‌توان انتظار رفتارهای قوی‌تری در این زمینه از وی داشت	E1, G9
فساد گسترده در سیستم، سازمان را از مسیر دستیابی به اهداف دور می‌کند و به همین دلیل مخرب اثربخشی سازمانی است	A12, C9, H3
در پشت پرده برخی از افشاگری‌ها، انتقام‌گیری از همکاران یا مدیران قرار دارد	B8, C2, G7
سازمان‌های دولتی اگر در مسیر عدالت‌محوری پیش نروند به آسیب‌های فرهنگی عمیقی دچار خواهیم شد	B10, F11
فساد سازمانی و سلامت سازمانی دو پدیده‌ای هستند که هیچ‌گاه هم‌زمان اتفاق نخواهند افتاد، ازاین‌رو برای دستیابی به سلامت سازمانی، باید با فساد سازمانی مقابله شود	F12, H8
افشاگری یک رفتار سازمانی فعال محسوب می‌شود و در زمره سطح عالی از رفتار شهروندی سازمانی است	C5, D9, I5
این یک اصل اساسی در حوزه سوت زنی سازمانی است که اگر سازمان فرایند و سازوکار حمایتی خود را از قبل طرح‌ریزی نکرده باشد، نباید توقع زیادی از کارکنان برای بروز چنین رفتاری را داشته باشد	C4, H6
مدیری که توسط کارکنان خود پذیرفته نمی‌شود و تنها بر اساس قدرت مقام مدیریت می‌کند، نمی‌تواند توقع رفتارهای افشاگرانه از کارکنان داشته باشد	A15, C14, E9
نیت درونی برای افشاگری یک فرایند ذهنی است که جنبه روان‌شناختی دارد و مدیران منابع انسانی باید در جهت تقویت آن کوشا باشند	E8, G11, H2
معمولاً افشاگری با برخی تبعات همراه خواهد بود، به همین دلیل معمولاً کارکنانی که اقدام به افشاگری می‌کنند، افرادی شجاعی هستند	D2
نظام آموزشی در سازمان‌های دولتی باید سعی کنند کارکنانی را تربیت کنند که نسبت به فساد سازمانی نگران و دغدغه‌مند باشند نه آنکه نسبت به این پدیده بی تفاوت رفتار کنند	A16, C15, G1, I2
تجربه ثابت کرده است که در برخی موارد، فرد افشاگر تنها با انگیزه کمک به سازمان اقدام به افشاگری نکرده و بعضاً شاهد برخی از انگیزه‌های شخصی نیز هستیم	B12, D5, F7, H5
اصولاً افرادی که نسبت به مسائل سازمانی حساس و نگران هستند، جزو منابع انسانی باارزش	B13, E7

سازمان محسوب می‌شوند و می‌بایست مورد تکریم و تشویق قرار گیرند	
همکاران هم می‌توانند نقش حامی را برای افشاگر ایفا کنند و هم نقش سرزنشگر، بنابراین نقش آن‌ها بسیار حساس است	C7, D10, G12
یک نظام سازمانی غیر فاسد و عدالت محور می‌تواند سلامت سازمانی را تا حدود زیادی تضمین کند	C12, E11, F13
افشاگری می‌تواند زمینه‌های بهبود عملکردی را فراهم کند	A18, G13
در فرهنگ سازمانی که به صورت عدالت محور رشد یافته باشد، افشاگری یک ارزش محسوب می‌شود نه یک ضد ارزش	C13, E12, F17, I3
مقبولیت و محبوبیت مدیران ارشد، در تقویت انگیزه افراد برای افشاگری مؤثر است	B15, E14, I1, J4
هر چه در سازمان‌های دولتی بتوان با عوامل فساد مبارزه کرد، می‌توان انتظار داشت که فرایندهای سازمانی به شکل بهتر و مطلوب‌تری اجرا خواهند شد	D3, E5, F5, G6
یکی از اهداف دولت فعلی، تلاش در جهت ارتقاء سلامت اداری کشور است	F14
انگیزه درونی افشاگری اگر به درستی تقویت و جهت‌دهی شود، می‌تواند منجر به رفتارهای بیرونی افشاگرانه شود	A17, F16, J5
کاهش فساد اداری از طریق تقویت رفتارهای افشاگرانه کارکنان، می‌تواند بر عملکرد سازمان مؤثر باشد	B14, J7
فرد افشاگر اگر در محیط سازمانی خود حمایت کافی را احساس نکند، ممکن است از اقدام خود منصرف شود	C16, F15, J6, E13

شناسایی تم‌های فرعی:

در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "تم فرعی" ایجاد گردد، و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۰ تم فرعی بود که به همراه مفاهیم مربوطه، در جدول شماره ۳ قابل مشاهده می‌باشند:

جدول (۳): شناسایی تم‌های فرعی

ردیف	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
۱	فرهنگ سازمانی عدالت محور	ریشه بسیاری از رفتارهای سازمانی در فرهنگ سازمانی حاکم نهفته است
		سازمان‌های دولتی اگر در مسیر عدالت‌محوری پیش نروند به آسیب‌های فرهنگی عمیقی دچار خواهیم شد
		فرهنگ عدالت محور درواقع سازمان را در مقابل بسیاری از مفاسد واکسینه

می‌کند		
خا‌ل‌های فرهنگ‌ی که بسیاری از آن‌ها نیز به دلیل کم‌کاری مسئولین اتفاق افتاده، خود پرورش‌دهنده و محرک فساد سازمانی هستند در فرهنگ سازمانی که به‌صورت عدالت محور رشد یافته باشد، افشاگری یک ارزش محسوب می‌شود نه یک ضد ارزش		
این حس دغدغه‌مندی است که انسان را به سمت امر به معروف و نهی از منکر سوق می‌دهد نظام آموزشی در سازمان‌های دولتی باید سعی کنند کارکنانی را تربیت کنند که نسبت به فساد سازمانی نگران و دغدغه‌مند باشند نه آنکه نسبت به این پدیده بی‌تفاوت رفتار کنند کارکنان باید خودشان را جزئی از سازمان دانسته و آینده و منافع خود را در گرو آینده و منافع سازمان بدانند، تا از این طریق حساسیت آن‌ها نسبت به مسائل سازمانی بیشتر شود اصولاً افرادی که نسبت به مسائل سازمانی حساس و نگران هستند، جزو منابع انسانی با ارزش سازمان محسوب می‌شوند و می‌بایست مورد تکریم و تشویق قرار گیرند مفسدان سازمانی همواره از کارکنان دغدغه‌مند هراس دارند	دغدغه‌مند بودن کارکنان	۲
یک نظام سازمانی غیر فاسد و عدالت محور می‌تواند سلامت سازمانی را تا حدود زیادی تضمین کند هر چه در سازمان‌های دولتی بتوان با عوامل فساد مبارزه کرد، می‌توان انتظار داشت که فرایندهای سازمانی به شکل بهتر و مطلوب‌تری اجرا خواهند شد یکی از اهداف دولت فعلی، تلاش در جهت ارتقاء سلامت اداری کشور است باید این واقعیت برای کارکنان شفاف شود که چگونه افشاگری به موقع آن‌ها می‌تواند در نهایت به سلامت بیشتر سازمان کمک کند فساد سازمانی و سلامت سازمانی دو پدیده‌ای هستند که هیچ‌گاه هم‌زمان اتفاق نخواهند افتاد، از این رو برای دستیابی به سلامت سازمانی، باید با فساد سازمانی مقابله شود	بهبود سلامت سازمانی	۳
تحقیق امر به معروف و نهی از منکر به افراد شجاع نیاز دارد معمولاً افشاگری با برخی تبعات همراه خواهد بود، به همین دلیل معمولاً کارکنانی که اقدام به افشاگری می‌کنند، افراد شجاعی هستند دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، یکی از بهترین فرصت‌ها برای تقویت	شجاعت اخلاقی کارکنان	۴

		شجاعت کارکنان در مبارزه با فساد سازمانی است ابزار بسیار کارآمدی که در اختیار مدیران ارشد سازمان‌های دولتی است و از طریق آن می‌تواند شجاعت مبارزه با فساد را در کارکنان تقویت کنند، نظام پاداش است که لازم است در شاخص‌های آن بازنگری صورت گیرد دین اسلام همواره بر مبارزه با فساد و بی‌عدالتی تأکید داشته و مؤمنین را بر خداترسی، و نترسیدن از ظالمین و فاسدین تشویق کرده است
۵	محرک‌های روانی انتقام‌جویانه	در پشت پرده برخی از افشاگری‌ها، انتقام‌گیری از همکاران یا مدیران قرار دارد گاهی اوقات حس انتقام‌گیری، انگیزه‌ای برای سوت‌زنی می‌شود تجربه ثابت کرده است که در برخی موارد، فرد افشاگر تنها با انگیزه کمک به سازمان اقدام به افشاگری نکرده و بعضاً شاهد برخی از انگیزه‌های شخصی نیز هستیم
۶	بروز رفتارهای افشاگرانه توسط کارکنان	برآیند همه محرک‌های درونی و بیرونی که بر روی کارکنان اثرگذار هستند، سرانجام رفتار افشاگرانه او را شکل می‌دهند صرف شکل‌گیری نیت افشاگری در کارکنان، برای سازمان مفید نخواهد بود و چیزی که اهمیت دارد بروز واقعی رفتار افشاگرانه است افشاگری یک رفتار سازمانی فعال محسوب می‌شود و در زمره سطح عالی از رفتار شهروندی سازمانی است سطح بروز رفتار افشاگرانه در کارکنان کاملاً با یکدیگر متفاوت است و نمی‌توان از همه به یک میزان انتظار داشت اگر رفتار افشاگرانه کارمند به صورت مثبت توسط مدیران بالادست تقویت شود، در آینده می‌توان انتظار رفتارهای قوی‌تری در این زمینه از وی داشت
۷	حمایت‌های سازمانی ادراک شده	فرد افشاگر اگر در محیط سازمانی خود حمایت کافی را احساس نکند، ممکن است از اقدام خود منصرف شود وظیفه اصلی حمایت از افراد افشاگر، بر عهده مدیران ارشد سازمان است و باید برای این مقوله فرایند دقیقی را طرح‌ریزی کرده باشند همکاران، هم می‌توانند نقش حامی را برای افشاگر ایفا کنند و هم نقش سرزنشگر، بنابراین نقش آن‌ها بسیار حساس است این یک اصل اساسی در حوزه سوت زنی سازمانی است که اگر سازمان فرایند و سازوکار حمایتی خود را از قبل طرح‌ریزی نکرده باشد، نباید توقع زیادی از کارکنان برای بروز چنین رفتاری را داشته باشد بدون حمایت قوی سازمانی، نباید از کارکنان توقع رفتار افشاگرانه داشت

۸	تقویت قصد افشاگری در کارکنان	افشاگری، به انگیزه‌های شخصی و سازمانی افراد بستگی دارد
		انگیزه درونی افشاگر اگر به‌درستی تقویت و جهت‌دهی شود، می‌تواند منجر به رفتارهای بیرونی افشاگرانه شود
		سازمان‌ها باید به فرد افشاگر کمک کنند که فرایند تبدیل قصد افشاگری به رفتار افشاگرانه، تسهیل شود
		نیت درونی برای افشاگری یک فرایند ذهنی است که جنبه روان‌شناختی دارد و مدیران منابع انسانی باید در جهت تقویت آن کوشا باشند
		انگیزه افراد افشاگر از طریق برخی از آزمون‌های روانشناسی سازمانی قابل‌بررسی و اندازه‌گیری است
۹	بهبود بهره‌وری سازمانی	کاهش فساد اداری از طریق تقویت رفتارهای افشاگرانه کارکنان، می‌تواند بر عملکرد سازمان مؤثر باشد
		فساد سازمانی، هدر رفت و تخریب منابع سازمان را در پی خواهد داشت و به همین دلیل بشدت بر کارایی سازمان اثر معکوس دارد
		فساد گسترده در سیستم، سازمان را از مسیر دستیابی به اهداف دور می‌کند و به همین دلیل مخرب اثربخشی سازمانی است
		افشاگری می‌تواند زمینه‌های بهبود عملکردی را فراهم کند
		افشاگری سازمانی اگر به‌درستی انجام شود و موجبات سلامت بیشتر اداری را رقم زند، درنهایت بهره‌وری سازمانی را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد
۱۰	مقبولیت مدیران ارشد سازمانی	مقبولیت و محبوبیت مدیران ارشد، در تقویت انگیزه افراد برای افشاگری مؤثر است
		مقبولیت فردی و سازمانی مدیران، یک پشتوانه حمایتی برای افراد افشاگر ایجاد خواهد کرد
		مدیری که توسط کارکنان خود پذیرفته نمی‌شود و تنها بر اساس قدرت مقام مدیریت می‌کند، نمی‌تواند توقع رفتارهای افشاگرانه از کارکنان داشته باشد
		مقبولیت مدیران و رهبران، زمینه‌ساز جلب اعتماد کارکنان است

شناسایی تم‌های اصلی:

در این مرحله، سعی شد تا تم‌های فرعی هم سنج در قالب دسته‌های کلی تر به نام «تم‌های اصلی» جایابی شوند و تم‌های اصلی نام‌گذاری گردند. ماحصل این فرایند در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است:

جدول (۴): شناسایی تم‌های اصلی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
عوامل پیامدی	بهبود سلامت سازمانی
	بهبود بهره‌وری سازمانی
عوامل علی	شجاعت اخلاقی کارکنان
	مقبولیت مدیران ارشد سازمانی
	فرهنگ سازمانی عدالت محور
	حمایت‌های سازمانی ادراک شده
	محرك‌های روانی انتقام‌جویانه
	دغدغه‌مند بودن کارکنان
عوامل میانجی	تقویت قصد افشاگری در کارکنان
	بروز رفتارهای افشاگرانه توسط کارکنان

ارزیابی روایی روش کیفی:

روایی در روش کیفی با این پرسش مربوط می‌شود که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون به یکدیگر مربوط است و آنچه را پژوهش‌گر به دنبال سنجش آن است به درستی می‌سنجد؟ در این پژوهش، پژوهشگر با انجام اقدامات زیر از روایی مرحله کیفی تحقیق اطمینان حاصل کرده است:

- نتایج مرحله کیفی در طراحی پرسشنامه مربوط به مرحله کمی تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. به این ترتیب، نتایج مذکور، مجدداً در مرحله کمی تحقیق مورد بررسی و صحه‌گذاری قرار گرفتند که این امر مؤید اعتمادپذیری نتایج مرحله کیفی است.
- بررسی توسط اعضا (ممیزی پژوهش): بررسی توسط اعضا، یک راهبرد مهم و عنصر کلیدی اعتمادپذیری است. ممیزی پژوهش برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند انجام پژوهش استفاده می‌شود. انجام این کار منجر به اصلاح خطاها قبل از نفوذ در مدل می‌شود و به عبارتی پژوهش کیفی حالت خطی ندارد بلکه خاصیتی رفت و برگشتی و اصلاح‌پذیر دارد. در این پژوهش جهت انجام ممیزی پژوهش به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.
- کسب اطلاعات همگنان: کسب اطلاعات همگنان فرایندی برای افزایش اعتمادپذیری یا روایی پژوهش کیفی است. در این فرایند می‌توان خلاصه‌ای از پژوهش و

مقوله‌های استخراجی را برای ارزیابی ناظرین ارسال کرد تا آن‌ها نحوه کدگذاری داده‌ها و تلفیق مقوله‌ها را تأیید کنند.

در این تحقیق جهت بازنگری ناظرین الگوی استخراجی به ۲ نفر از اساتید دانشگاه که دارای تخصص مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی بودند ارائه شد، و نظرات آن‌ها در تدوین مدل نهایی و ازجمله در نام‌گذاری مقولات به کار رفت.

ارزیابی پایایی روش کیفی:

برای اطمینان از عدم تورش پژوهش‌گر، از روش ارزیابی پایایی بین کدگذاران استفاده شد. در این شیوه هر طبقه محتوا با توجه به میزان توافق کدگذاران مورد آزمون قرار می‌گیرد. به این منظور از آزمون‌های آماری استفاده می‌شود که برای تعیین قابلیت اعتماد، پیچیدگی کدگذاری متغیرها را موردتوجه قرار می‌دهد و مشخص می‌سازد که آیا توافق مشاهده شده میان کدگذاران حاصل شانس و تصادف است یا حاصل به‌کارگیری صحیح مفاهیم و تعاریف مشخص شده در پروتکل تحقیق. در استفاده از این راهبرد، پس از پایان کدگذاری توسط پژوهش‌گر، متن پیاده‌سازی شده ۳ مصاحبه (از میان ۱۰ مصاحبه) انجام شده به‌صورت تصادفی انتخاب شد و به همراه مفاهیم، ابعاد و تعاریف عملیاتی در اختیار یک کدگذار دیگر قرار گرفت. این کدگذار که ضمن آشنایی با فضای تحقیق از تسلط کامل در روش تحلیل تم نیز برخوردار بود، مجاز بود تنها از روش استقرایی در تحلیل تم استفاده کند و در صورت مشاهده مقوله جدید، آن را به مجموعه قبلی اضافه کند. در انتها میزان توافق کدگذاری انجام شده توسط پژوهش‌گر و کدگذاری کنترل، با استفاده از ضریب هولستی طبق رابطه زیر موردبررسی قرار گرفت (Holsti, 1969):

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد، $N1$ و $N2$ به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از $0/7$ بزرگ‌تر باشد مطلوب خواهد بود و در این صورت پایایی مقوله‌های پژوهش مورد تأیید می‌باشد (جدول شماره ۵):

جدول (۵): بررسی پایایی فرایند کدگذاری در فاز کیفی

شماره مصاحبه	N1	N2	M	پایایی بین دو کدگذار (PAO)
	تعداد کدهای نفر اول	تعداد کدهای نفر دوم	تعداد توافقات	
۲	۱۵	۱۷	۱۵	۰/۷۱
۴	۱۱	۱۰	۸	۰/۷۶
۸	۹	۷	۶	۰/۷۵

همان‌طور که مشخص است، پایایی مصاحبه‌های فاز کیفی مورد تأیید قرار گرفته است.

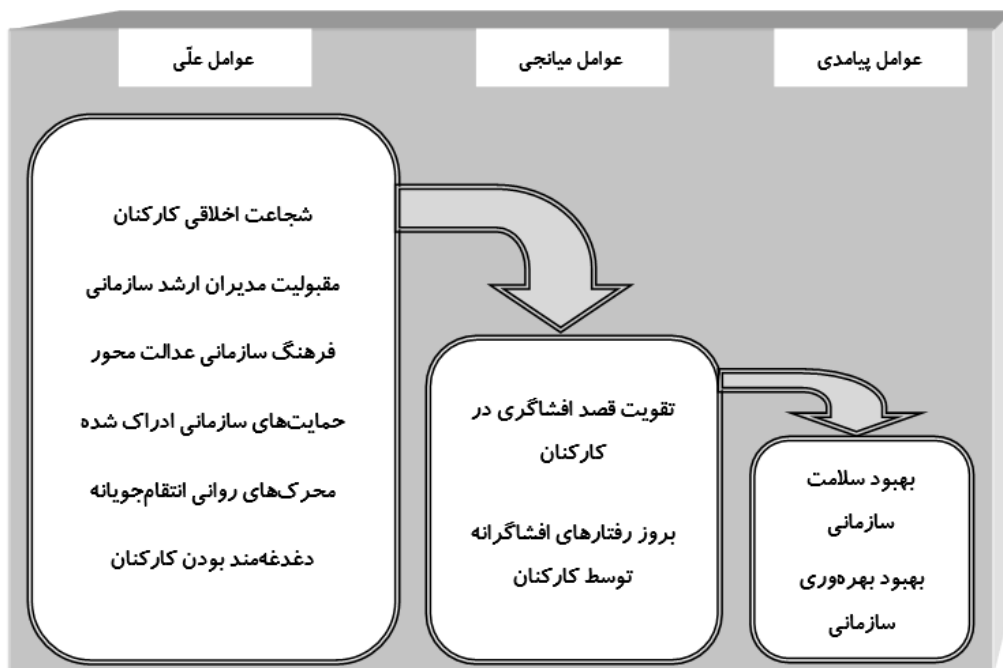
بحث، نتیجه‌گیری و ارائه الگوی پیشنهادی

بر اساس نتایج و مدل حاصل از تحقیق، پدیده افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی، شش عامل و محرک اصلی دارد. اولین عامل یا محرک، شجاعت اخلاقی کارکنان می‌باشد. بدین معنی که اگر کارکنان سازمان‌های دولتی از شجاعت کافی در جهت حمایت از اصول اخلاقی برخوردار باشند و اهل محافظه‌کاری و چشم‌پوشی نباشند، می‌توان انتظار داشت قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در آن‌ها تقویت شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط سپهوند و همکاران (۲۰۱۹)، وسیم و همکاران (۲۰۲۰)، و نورهدایت و کازاماساری (۲۰۱۹) همخوانی دارد. دومین عامل یا محرک، مقبولیت مدیران ارشد سازمانی می‌باشد. بدین معنا که هرچه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی از مقبولیت بیشتری نزد کارکنان خود برخوردار باشند، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در کارکنان تقویت شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط سپهوند و همکاران (۲۰۲۱)، سپهوند و همکاران (۲۰۱۹)، و آلکان و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. سومین عامل یا محرک، فرهنگ سازمانی عدالت محور می‌باشد. این عامل بیانگر لزوم و اهمیت ترویج و تقویت فرهنگ سازمانی عدالت‌خواه و عدالت محور در سازمان‌های دولتی ایران است. چراکه بر اساس نتایج حاصله و مدل تحقیق، اگر فرهنگ سازمانی عدالت محور در سازمان‌های دولتی تقویت شود، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در کارکنان افزایش یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط فرهادی نژاد و جعفری (۲۰۱۸)، صفری شاد و همکاران (۲۰۱۷)، و ایوای و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. عامل یا محرک چهارم، حمایت‌های سازمانی ادراک شده می‌باشد. این عامل بیانگر این است که فرد افشاگر، نیازمند حمایت از طرف سازمان، مدیریت و همکاران می‌باشد تا با اطمینان بیشتری بتواند رفتار افشاگرانه خود را بروز دهد.

از این رو، هرچه حمایت‌های سازمانی ادراک شده توسط کارکنان تقویت شود، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در آن‌ها بیشتر شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط روشن و همکاران (۲۰۱۷)، علینقیان و همکاران (۲۰۱۶) و منجوقی و نوری (۲۰۱۵) همخوانی دارد. عامل پنجم، محرک‌های روانی انتقام‌جویانه می‌باشد. این عامل که تا حدودی بار منفی دارد، بیانگر این است که همیشه هدف فرد افشاگر کمک به سازمان نیست و برخی مواقع افراد برای تسویه حساب و ارضاء حس انتقام‌جویی ممکن است برخی تخلفات همکاران یا مدیران را افشا کنند. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط فرهادی نژاد و جعفری (۲۰۱۸)، ایوای و همکاران (۲۰۲۱)، و کانوجیا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. نهایتاً عامل یا محرک ششم، دغدغه‌مند بودن کارکنان می‌باشد. این عامل بیانگر این است که سطح دغدغه‌مندی کارکنان نسبت به اهداف و تخلفات سازمانی، می‌تواند قصد و رفتار افشاگرانه آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. بدین معنا که هرچه کارکنان سازمان‌های دولتی نسبت به تخلفات سازمانی دغدغه بیشتری داشته باشند، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در آن‌ها تقویت شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط فرهادی نژاد و جعفری (۲۰۱۸)، و روشن و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

مدل پیشنهادی تحقیق، علاوه بر بخش اول که شامل عوامل علی بود، دو متغیر مهم میانجی را نیز در خود جای می‌دهد. بدین معنا که بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، شش عامل علی پیش گفته قبل از اینکه نتایج سازمانی مثبت خود را موجب شوند، ابتدا قصد و نیت افشاگری، و سپس رفتار افشاگرانه کارکنان را تقویت خواهد کرد. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط سپهوند و همکاران (۲۰۲۱)، سپهوند و همکاران (۲۰۱۹)، فرهادی نژاد و جعفری (۲۰۱۸)، ایوای و همکاران (۲۰۲۱)، آلکان و همکاران (۲۰۲۱)، و کانوجیا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. علاوه بر این، بخش انتهایی مدل پیشنهادی تحقیق نیز نشان می‌دهد اگر عوامل علی شش‌گانه به صورت قوی ظاهر شوند، علاوه بر تقویت قصد و نیت افشاگری، موجبات رفتارهای ادامه‌دار افشاگرانه را نیز در سطح سازمان فراهم می‌آورند؛ از این رو می‌توان انتظار داشت سلامت سازمانی و بهره‌وری سازمانی بهبود یافته، و سازمان، دولت و جامعه از تبعات مثبت آن بهره‌مند شوند. این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط سپهوند و همکاران (۲۰۲۱)، و صفری و فتاح زیارانی (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، مدل افشاگری در سازمان‌های دولتی به صورت شکل شماره ۱ ترسیم شد:



شکل ۱: الگوی پیشنهادی تحقیق

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج به دست آمده که عامل اول شجاعت اخلاقی کارکنان می باشد، پیشنهاد می شود مدیران سازمان ها و صاحبان صنایع در راستای ارتقا این ویژگی و گسترش رفتارهای شجاعانه به اقداماتی نظیر تقدیر از کارکنان شجاع، ارائه مزایا به همراهان اخلاق مدارانه و برگزاری کلاس های عزت نفس و اخلاق-مدارانه در جهت تشویق به غیرت و شجاعت کارکنان بپردازند.

با توجه به اینکه مشخص شد دومین عامل، مقبولیت مدیران است در این راستا مدیران باید به عملکرد و رفتارهای خود در سازمان توجه کنند، اصول اخلاق مدارانه را پیاده سازی کرده و خود را مورد ارزیابی قرار دهند. داشتن روابط دوستانه و سالم در سازمان و ایجاد جلسات گروهی در جهت پیشرفت اخلاق-مدارانه، امری اثرگذار است.

فرهنگ سازمانی عامل مهمی در افشاگری سازمان است؛ به همین جهت پیشنهاد می شود داشتن سیستم ارزیابی عملکرد و توجه به عدالت در میان کارکنان امری مهم و ضروری است. مدیران باید به گسترش

فرهنگ سازمان اخلاق‌مدارانه و عدالت محور توجه کرده و در راستای آن در سازمان اقدامات ارزشمندی انجام دهند.

پیشنهاد می‌شود مدیران به حمایت‌های کارکنان در سازان بپردازند به‌طور مثال توجه به ساعت زمانی و استراحت و سلامت کارکنان، توجه به احساسات کارکنان و مشکلات پیش‌آمده در محل کار توجه کنند. داشتن سیستم نظرسنجی از کارکنان و صحبت‌ها و جلسات دوستانه با کارکنان تأثیر خوبی می‌تواند داشته باشد.

همچنین پیشنهاد می‌شود جلسات و آموزش‌های نگرش‌های اخلاق‌مدارانه و اثر منفی کینه‌توزی در سازمان برگزار گردد.

پیشنهاد می‌گردد جهت افزایش وفاداری و دغدغه‌مندی کارکنان به افزایش حقوق و مزایا، افزایش همراهی و ارتباطات دوستانه با کارکنان اقدام شود و بر اساس لیاقت کاری افراد برای آنان پاداش و تشویق‌های نظیر سفر با خانواده و کمک‌هزینه افزایش کیفیت زندگی در نظر گرفته شود.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

با توجه به تجربیات کسب‌شده در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود مدل حاصله از این پژوهش در تحقیقات آتی کامل‌تر شده و متغیرهای دیگری به آن اضافه گردد. این کار کمک می‌کند تا در یک فرایند تکاملی، مدلی ارزشمند در حوزه افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور مهیا گردد. همچنین، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، فرا تحلیل، فرا ترکیب و ... برای فاز مدل‌سازی استفاده کنند تا از این طریق، زمان کمتری در فاز کیفی (جهت مصاحبه با خبرگان) صرف شود. علاوه بر این، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش صورت گرفته در استان کرمانشاه را در سازمان‌های دولتی دیگر استان‌های کشور نیز به انجام رسانند تا کم‌کم شاهد طراحی و جایگزینی مدل‌های بومی و ایرانی به جای مدل‌های عمومی غربی در زمینه افشاگری (سوت زنی) سازمانی باشیم.

References

Alinaqian, N.; Nasrasafhani, A., & Safari, A. (2016). Analysis of factors affecting disclosure in the organization (case study: Al-Zahra Hospital), *Management Research in Iran*, 21(96), 88-69. (in Persian)

Alpkan, L.; Karabay, M.; Şener, İ.; Elçi, M., & Yıldız, B. (2021). The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector, *Kybernetes*, 50(7), 2073-2092.

Arizi, H.R., & Manjooghi, N. (2012). The relationship between extroversion and narcissism with the disclosure of organizational misconduct, *Contemporary Psychology*, 8(1), 61-72. (in Persian)

Farhadinejad, M., & Jafari, S. (2018). Identifying the causes of organizational whistle-blowing and the reasons for unwillingness to whistle-blowing in government organizations, *Management of Government Organizations*, (7)4, 71-84. (in Persian)

Hashemi, A., & Ghasemi, Y. (2020). Doing a Research by Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching (Case Study: Music usage of M.A. Students at Ilam University). *a scientific journal of ilam culture*, 20(64.65), 7-33. (in Persian)

Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Iwai, T.; Yeung, L., & Artes, R. (2021). Voice or silence: antecedents of whistleblowing intentions, *RAUSP Management Journal*, 56(2), 186-201.

Kanojia, S.; Sachdeva, S., & Sharma, J.P. (2020). Retaliatory effect on whistle blowing intentions: a study of Indian employees, *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1221-1237.

Manjooghi, N., & Nouri, A. (2015). Physical and emotional consequences of disclosing organizational misconduct in nurses, *Behavioral Science Research*, 14(44), 179-173. (in Persian)

May-Amy, Y.C.; Han-Rashwin, L.Y., & Carter, S. (2020). Antecedents of company secretaries' behaviour and their relationship and effect on intended whistleblowing, *Corporate Governance*, 20(5), 837-861.

Mirmohammadi, M.A.; Beigi Habibabadi, A., & Pashaei, H. (2019). Jurisprudential and legal foundations of "whistle-blowing" with application to American law, *Interdisciplinary Jurisprudence Journal*, 8(16), 390-369. (in Persian)

Mohamadzadeh, Z., & al alizadeh, M. (2022). The effect of perceived legal and organizational support on whistleblowing the organizational violations in the banking industry. *Transformation Management Journal*, 14(1), 29-56. (in Persian)

Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2019). Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings? An ethical challenge and dilemma for organisations, *International Journal of Law and Management*, 61(3/4), 505-515.

Park, H.; Bjorkelo, B., & Blenkinsopp, J. (2020). External whistleblowers' experiences of workplace bullying by superiors and colleagues. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 591-601.

Roshan, S. A.; Derini, W. M., & Namdarjoymi, A. (2017). The relationship between authentic leadership and organizational disclosure: the mediating role of psychological safety and personal recognition (case study: sports media employees of Isfahan province), *communication management in sports media*, 6(22), 48-29. (in Persian)

Safari Shad, F.; Rahimi, A., & Abbasi Rostami, N. (2017). Analysis of the effect of Islamic ethics on the user's tendency to whistle-blowing and disclosure, *Islam and Management*, 7(14), 152-135. (in Persian)

Safari, M., & Fattah Ziyarani, M. (2017). Identifying, conceptualizing, and explaining the whistle-blowing process in the organization (case study: Gohar Zameen Iron and Steel Company), *Organizational Culture Management*, 16(49), 617-643.

Scheetz, A. M., & Wall, J. (2019). *Making Crime Pay: Timing of External Whistleblowing*, Baker, C.R. (Ed.) *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*. 22, Emerald Publishing Limited, Bingley, 1-30.

Sepahvand, R.; Hakak, M.; Fathi Chegani, F., & Sepahvand, M. (2019). The effect of organization managers' acceptability on disclosure intention with the mediating role of moral courage (case study: Imam Khomeini University of Marine Sciences (RA) Nowshahr), *Maritime Science Education Quarterly*, 7(2), 61-76. (in Persian)

Sepahvand, R.; Nazaripour, A. H., & Current, R. (2021). The effect of power distance on employee disclosure intention with the mediating role of moral courage, *Organizational Culture Management*, 19(59), 47-71. (in Persian)

Shawver, T. J., & Shawver, T. A. (2018). *The Impact of Moral Reasoning on Whistleblowing Intentions*, Jeffrey, C. (Ed.) *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*. 21, Emerald Publishing Limited, Bingley, 153-168.

Tehrani, M.; Vakili, Y., & Poursamimi, A. (2018). *Whistleblowing in the organization: introducing a positive transsocial behavior*, The fourth national conference on economics, management and accounting, Ahvaz. (in Persian)

Waseem, Y.; Muhammad S.H.; Ramaisa, A.; Qamar, Z., & Fazeyha, Z. (2020). The Nexus of Whistle-blowing Triangle and Whistle-blowing Intentions on the Pakistani Organizations: Moderating Role of Perceived Organizational Support, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(1), 6294-6304.

Zabihi Shams, S. (2019). *Presenting the structural model of administrative corruption with regard to organizational whistle-blowing (case study: government organizations of Tehran province)*, The first national conference of interdisciplinary research in engineering and management sciences, Tehran. (in Persian)



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 31 - 65

A model for the impact of ethical leadership on the effectiveness of the audit team based on McGrath's systemic framework**R. Zamani¹, M. Lari Dashtbayaz^{2*}, R. Hesarzadeh³**

1. Ph.D. in Accounting, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Associate Professor of Accounting, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Associate Professor of Accounting, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(*Corresponding Author Email: m.lari@um.ac.ir)

ORCID: 0000-0002-8233-026X

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82145.1425>

Received:2023/04/27	How to cite this article: Zamani, R.; Lari Dashtbayaz, M., & Hesarzadeh, R. (2024) A model for the impact of ethical leadership on the effectiveness of the audit team based on McGrath's systemic framework. <i>Transformation Management Journal</i> . 16(1): 31-65. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82145.1425
Revised:2024/02/22	
Accepted:2024/10/21	
Available Online: 2024/10/21	

1. INTRODUCTION

In a complex and constantly changing environment, organizations encounter numerous risks, challenges, and obstacles that threaten their performance and sustainability. In this regard, addressing complex problems requires the collective development of creative solutions and the establishment of teamwork relationships. Therefore, organizations adopt team-based plans to maximize the value of their human capital, so that teams become the basic building blocks of organizational leadership structure design. Identifying and investigating the determinants of team effectiveness is of great importance. Considering today's competitive and fluid environment, audit institutions should pay more attention to the effectiveness of their work teams to gain a sustainable competitive advantage. The current research aims to model the impact of ethical leadership on the effectiveness of the audit team based on McGrath's systemic framework (input-process-output).

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Previous research indicates a positive relationship between ethical leadership and team intra-role performance. Ethical leadership determines the effectiveness of the senior management team and positively affects the subordinates' optimism toward the organization's future. Ethical leadership can enhance team performance directly through leader-member exchange. Additionally, ethical leaders maintain team efficacy and social cohesion when their team is not performing well. According to the above, we expect managers and supervisors to improve the audit team's performance by exercising ethical leadership.

3- METHODOLOGY

This is practical research in terms of purpose, and concerning the method, it is a descriptive survey. Data were gathered in two years (2021-2022) using questionnaires and interviews. To achieve the research's main goal, the needed data was collected from 189 employees of the Certified

Public Accountants Society of Iran. The obtained data was analyzed using SPSS and SmartPLS software.

4- RESULTS & DISCUSSION

The research results showed that managers and supervisors, who have the interests of the employees in mind, make fair and balanced decisions. Creating a pattern for ethically doing work can increase commitment and cohesion among team members. Strengthening and increasing coordination and reducing conflict between members lead to an improvement in the performance and efficiency of the audit team. In short, ethical leadership improves the cohesion between the audit team members, thereby improving its performance and efficiency. On the other hand, in the input-process-output framework, process variables including cohesion, conflict, and coordination, whose relationships with team effectiveness were previously explained, can mediate input factors (ethical leadership) in team results.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

According to the results of the research models test, which indicated the effect of manager-supervisor ethical leadership on team interactions, including team members' cohesion, involvement, and coordination, and ultimately team performance and efficiency, ethical leaders can bring many benefits, including coordination between members, reducing emotional conflict, reducing conflict regarding the allocation of resources and responsibilities, increasing the sense of collective commitment, and finally, improving team performance and efficiency. Therefore, it is suggested that managers and supervisors use ethical leadership mechanisms to establish effective communication with team members and treat them fairly. Audit institutions should include this criterion in their employment policies as a basis for accepting or continuing to work with audit managers and supervisors. Since some data was collected electronically, it should be noted that the authors did not directly monitor the respondents and the correctness

of their responses. Accordingly, regarding the research limitations, response bias is likely to happen in self-reporting measures.

Keywords: Ethical Leadership, Team Effectiveness, Team Interactions.

تبیین مدل تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی تیم حسابرسی بر اساس چارچوب سیستمی مک گراث (ورودی-فرآیند-خروجی)

رضا زمانی

دکتری حسابداری، حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

محمود لاری دشت بیاض*

دکتری حسابداری، دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

رضا حصارزاده

دکتری حسابداری، دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.82145.1425>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

با توجه به محیط رقابتی و سیال امروزی، مؤسسات حسابرسی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار و درآمد بیشتر باید بر روی اثربخشی تیم‌های کاری خود توجه بیشتری را معطوف کنند. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مدل تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی تیم حسابرسی بر اساس چارچوب سیستمی مک گراث (ورودی-فرآیند-خروجی) است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، داده‌های ۱۸۹ نفر از کارمندان مؤسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران با استفاده از پرسش‌نامه در تمامی رده‌ها جمع‌آوری شد و به وسیله نرم‌افزار SPSS و SMART PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون مدل‌های پژوهش نشان داد مدیران و سرپرستانی که بهترین منافع کارکنان را در ذهن داشته، تصمیمات منصفانه و متعادل می‌گیرند و در مورد نحوه انجام کار از نظر اخلاقی مثالی ارائه می‌دهند، می‌توانند حس تعهد و انسجام بین اعضای تیم خود را تقویت کنند و باعث افزایش هماهنگی و کاهش درگیری بین آنان شوند که این امر منجر به بهبود عملکرد و کارایی تیم حسابرسی می‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان از سازوکارهای رهبری اخلاقی به منظور ایجاد ارتباط مؤثر با اعضای تیم و رفتار عادلانه با آنان استفاده کنند. مؤسسات حسابرسی نیز می‌توانند در سیاست‌های استخدامی خود معیار فوق را به عنوان مبنایی برای پذیرش و یا ادامه همکاری با مدیران و سرپرستان حسابرسی قرار دهند.

کلیدواژه‌ها: اثربخشی تیمی، رهبری اخلاقی، تعاملات تیمی.

^۱ نویسنده مسئول: m.lari@um.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها در سرتاسر جهان در یک محیط پیچیده و دائماً در حال تغییر باید به‌طور مستمر با طیف وسیعی از خطرات، چالش‌ها و موانعی روبرو شوند که عملکرد و دوام آن‌ها را تهدید می‌کند (Powley, 2009). در این ارتباط، پرداختن به مشکلات پیچیده مستلزم توسعه جمعی راه‌حل‌های خلاقانه، نوآورانه و ایجاد روابط کار تیمی است (Perry-Smith & Shalley, 2003). از این‌رو، با توجه به محیط رقابتی و سیال امروزی، سازمان‌ها طرح‌های مبتنی بر تیم را برای به حداکثر رساندن ارزش سرمایه انسانی خود اتخاذ کرده‌اند؛ به گونه‌ای که تیم‌ها به بلوک‌های اساسی طراحی ساختار راهبری سازمانی تبدیل و در ادبیات پژوهش اخیر به‌طور تصاعدی مورد بررسی قرار گرفته است (Mathieu et al., 2019)؛ بنابراین، با به کارگیری گسترده از تیم‌ها در محیط سازمانی (Mathieu et al., 2014)، شناسایی و بررسی عوامل مؤثر به منظور بهبود اثربخشی تیمی از اهمیت به سزایی برخوردار است.

پژوهش‌های پیشین به منظور بهبود اثربخشی تیم به‌طور کلی از چارچوب سیستمی ورودی- فرآیند- خروجی مک‌گراث استفاده کرده‌اند (Salas et al., 2014) که در آن ورودی‌ها ممکن است شامل خصوصیات فردی، تیمی، توانایی‌ها و حالت‌ها باشد. فرایندها شامل ارتباط تیمی، هماهنگی، همکاری و تصمیم‌گیری تیمی و خروجی‌ها شامل کیفیت، کمیت و به موقع بودن ارائه محصولات یا خدمات است (Salas et al., 2014). در این پژوهش نیز بر اساس چارچوب ذکر شده به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی (ورودی) بر تعاملات تیمی شامل انسجام، درگیری و هماهنگی (فرآیند) و اثربخشی تیمی (خروجی) پرداخته می‌شود. در این ارتباط، نشان داده شده است که رهبران اخلاقی بهترین منافع تیم‌های خود را در نظر گرفته و در ایجاد رابطه در بین اعضای تیم خود مشارکت می‌کنند (Brown et al., 2005). در این خصوص، گرایش آن‌ها به مشارکت در ایجاد رابطه، همراه با تشویق آن‌ها به ارتباطات و نگرانی برای چیزی بیش از برنده شدن، نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی احتمالاً جنبه‌های مثبت عملکرد تیم را تحسین و به اعضای تیم اطمینان عملکرد بهتر را در آینده می‌دهند (Martin et al., 2005). افزون بر تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی تیم که تشریح شد، نتایج پژوهش‌های پیشین حاکی از تأثیر تعاملات تیمی شامل هماهنگی، انسجام و درگیری بر اثربخشی تیم بوده است. در این راستا، فانگک (۲۰۱۴) بیان کرد که انسجام تیمی باعث ایجاد بسیاری از ویژگی‌های مطلوب در تیم‌ها می‌شود و با بسیاری از نتایج مثبت تیمی مرتبط است. لئو و همکاران (۲۰۱۱) نیز گزارش دادند که تفاوت بین انتظارات، نظرات، علاقه و تصمیم‌گیری در بین تیم‌ها باعث عملکرد ضعیف تیم می‌شود. از این‌رو، این پژوهش برای اولین بار در حرفه حسابرسی به بررسی و تبیین مدل تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی تیم حسابرسی با در نظر گرفتن تعاملات تیمی شامل

هماهنگی، انسجام و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی می‌پردازد. لازم به ذکر است که پژوهش‌های داخلی مرتبط به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت و آوای سازمانی (Dostar et al., 2015)، تعهد کارکنان (Tabli et al., 2019)، عملکرد درون‌نقشی و فرانقشی (Hosseini et al., 2017)، عملکرد نوآورانه (Sheikhi Delfan et al., 2019) و عملکرد ایمنی (Borjizadeh, 2019) پرداخته است. با توجه به این مطالب، دو مسئله اساسی این پژوهش این است که آیا رهبری اخلاقی مدیران و سرپرستان حسابرسی می‌تواند بر اثربخشی تیمی تأثیرگذار باشد؟ و این که آیا تعاملات تیمی شامل هماهنگی، انسجام و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی می‌تواند بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران و سرپرستان حسابرسی با اثربخشی تیمی به‌عنوان میانجی عمل کند؟. درنهایت، این پژوهش با پاسخ به سؤالات فوق به دنبال کمک به رشد و توسعه دانش حسابرسی از طریق شناسایی راه‌هایی به‌منظور بهبود کیفیت و کارایی حسابرسی و ارائه راه‌کار مناسبی در جهت تدوین سیاست‌های استخدامی و راهبری مؤسسات حسابرسی است. در ادامه، پس از تشریح مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش‌شناسی و یافته‌های پژوهش بر اساس تکنیک معادلات ساختاری تبیین و درنهایت، پژوهش با ارائه بحث و نتیجه‌گیری به اتمام می‌رسد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست و عملکرد تیمی حسابرسی

براون و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند که رهبری اخلاقی ممکن است بر نتایج تیم تأثیر بگذارد. نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که افرادی که دیگران با آن‌ها خوب رفتار می‌کنند، احساس می‌کنند موظف هستند که باید از خود واکنش مثبت نشان دهند (Walumbwa et al., 2011). رهبری اخلاقی با صداقت، اعتماد و انصاف در تصمیم‌گیری همراه است (Brown et al., 2005) که همین امر سبب بازخورد واکنش مثبت اعضای تیم می‌شود. از طرفی، تبادل اجتماعی با کیفیت بالا بین رهبران اخلاقی و اعضای تیم آن‌ها را تشویق می‌کند تا تلاش بیشتری برای کار خود انجام دهند (Brown et al., 2005). هنگامی که رهبران اخلاقی چنین رفتاری را نسبت به اعضای تیم خود نشان می‌دهند، گروه دوم ممکن است از طریق فداکاری شغلی متقابلاً عملکرد بهتری از خود نشان دهد. افزون بر این، رهبری اخلاقی ارتباط دوطرفه بین رهبران و پیروان را تقویت می‌کند (Brown et al., 2005). این یک جو مساعد برای طرح مسائل و پیشنهاد راه‌حل‌ها ایجاد می‌کند (Avey et al., 2012)، درحالی که مردم را تشویق می‌کند تا در مورد چیزهایی که به‌خوبی پیش می‌روند صحبت کنند (Burris et al., 2012). تمایل به ارائه ایده‌هایی برای بهبود فرآیندهای کاری یک گام مهم در توسعه مهارت‌های جدید و ایجاد بهبود مستمر است (Garvin et al., 2008). فرصت‌های

یادگیری و توسعه می‌تواند تأثیر محرک‌های منفی را کاهش دهد (Masten & Reed, 2002) و اگر تیم‌ها معتقد باشند که می‌توانند دلایل عملکرد ضعیف خود را برطرف کنند، احتمالاً اعتماد به نفس بیشتری کسب می‌کنند (Garvin et al., 1991)؛ بنابراین، با تشویق اعضای تیم به صحبت کردن، رهبران اخلاقی این احتمال را بیشتر می‌کنند که تیم‌هایشان دلایل عملکرد ضعیف را شناسایی کنند (Martin et al., 2022). هم‌چنین، رهبران اخلاقی بهترین منافع تیم‌های خود را در ذهن دارند و در ایجاد رابطه در تیم خود مشارکت می‌کنند. گرایش آن‌ها به مشارکت در ایجاد رابطه، همراه با تشویق آن‌ها به ارتباطات و نگرانی برای چیزی بیش از برنده شدن، نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی احتمالاً جنبه‌های مثبت عملکرد تیم را تحسین و به اعضای تیم اطمینان می‌دهند که می‌توانند در آینده بهتر عمل کنند (Martin et al., 2022).

در حمایت از استدلال‌های بالا، پژوهش‌های پیشین حاکی از وجود رابطه مثبت بین رهبران اخلاقی و عملکرد تیم است. به گفته دی هوگ و دن هارتوگ (De Hoogh & Den Hartog, 2008)، رهبری اخلاقی با اثربخشی ادراک‌شده تیم مدیریت ارشد و خوش‌بینی زیردستان نسبت به آینده سازمان و جایگاه خود در آن رابطه مثبت دارد. یافته‌های پنگ و لین (Peng & Lin, 2017) نشان داد که رهبری اخلاقی رابطه مثبتی با عملکرد درون نقشی گروه دارد. به گفته لین و همکاران (lin et al., 2019)، رهبری اخلاقی می‌تواند عملکرد تیم را به‌طور مستقیم از طریق تبادل رهبر-عضو افزایش دهد. لی و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که رهبری اخلاقی به‌طور مثبت با عملکرد تیم از طریق رقابت توسعه تیمی مرتبط است. نتایج چمتیجوال و لی (۲۰۲۱) حاکی از آن است که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم مثبتی بر عملکرد تیم دارد. نتایج آنان همچنین نشان داد که رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و عملکرد تیم تا حدی توسط فرآیندهای یادگیری تیمی؛ پردازش، ذخیره و بازیابی اطلاعات واسطه می‌شود. درنهایت، مارتین و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که رهبری اخلاقی به ترتیب روابط بین عملکرد تیم و کارآمدی تیم و ادغام اجتماعی را تضعیف می‌کند، به‌طوری‌که رهبران اخلاقی کارآمدی تیم و یکپارچگی اجتماعی را زمانی که تیم‌هایشان عملکرد خوبی ندارند حفظ می‌کنند؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم که مدیران و سرپرستان به‌وسیله اعمال رهبری اخلاقی باعث بهبود عملکرد تیمی در حسابرسی شوند.

انسجام و اثربخشی تیم

برخلاف هماهنگی و درگیری، که نمایانگر فرایندهای تیمی است که ماهیت و کیفیت تعامل در سطح تیم را منعکس می‌کند، انسجام تیم به‌عنوان یک حالت عاطفی ظهور به بهترین شکل مفهوم‌سازی می‌شود (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). مؤلفه‌های مهم انسجام در تیم‌ها شامل احساس جذابیت بین

فردی در بین اعضا، تعهد به اهداف تیم و افتخار با توجه به فعالیت‌های گروهی است که در کنار هم، درجه انسجام تیم را مشخص می‌کنند (Beal et al., 2003). از طرفی، پژوهش‌های گسترده‌ای از رابطه مثبت بین انسجام تیم و عملکرد تیم پشتیبانی کرده است (Beal et al., 2003) که در ادامه تشریح می‌شود. فرض اساسی این است که برای به حداکثر رساندن بهره‌وری تیم، اعضای تیم باید با کاهش ترس فردی از طرد شدن توسط گروه، به سطحی از اعتماد دست یابند (Tekleab et al., 2009). یکی از راه‌های انجام این کار، شفاف‌سازی اهداف و هنجارها و در نتیجه افزایش انسجام گروهی پیرامون این مسائل است (Chang et al., 2003). از آنجایی که میل اساسی برای دل‌بستگی بین فردی یک انگیزه اساسی انسانی است، یک تیم بسیار منسجم محیطی رضایت‌بخش‌تر و پایدارتر را برای اعضای تیم فراهم می‌کند؛ بنابراین، سطوح بالای انسجام گروهی باید منجر به رضایت بیشتر اعضای تیم و درک بیشتر از دوام تیم شود (Tekleab et al., 2009). به‌طور خلاصه، تیم‌هایی که سطح هماهنگی بالاتری دارند، برای ایجاد تغییراتی در عملکرد کلی و ادغام کارآمدتر تلاش‌های فردی در عملکرد جمعی مناسب هستند. سطح انسجام بالاتر تعهد بیشتری را در بین هم‌تیمی‌ها و اهداف و فعالیت‌های تیم و همچنین استفاده بهینه از منابع تیم ایجاد می‌کند (Beal et al., 2003).

مشخص شده است که انسجام تیمی باعث ایجاد بسیاری از ویژگی‌های مطلوب در گروه‌ها و با بسیاری از نتایج مثبت مرتبط است (Fung, 2014). در این راستا، انسجام اغلب به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده اثربخشی ذهنی و عینی تیم در نظر گرفته می‌شود (Lemieux-Charles & McGuire, 2006). نتایج پژوهش تکلیب و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که تعارض وظیفه ممکن است تأثیر منفی بر انسجام تیم داشته باشد تا جایی که منجر به تعارض رابطه شود. نتایج پژوهش فانگ (۲۰۱۴) حاکی از آن بود که انسجام تیم مستقیماً رضایت تیم را پیش‌بینی می‌کند. به‌نوبه خود، رضایت تیم به‌طور مستقیم و مثبت بر اثربخشی تیم پروژه تأثیر می‌گذارد. هم‌چنین، نتایج آنان حاکی از تأثیر مستقیم و مثبت انسجام تیمی بر عملکرد درک شده تیم بود. نتایج پژوهش دیدورف و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که خودآگاهی بر روی انسجام تیمی و به دنبال آن انسجام تیمی بر عملکرد تیمی تأثیر مثبتی دارد. درنهایت، اِپلبوم و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان دادند که فاصله قدرت درک شده بر اثربخشی تیم از طریق واسطه‌های ایمنی روانی و انسجام درک شده تیم تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم انسجام در بین اعضای تیم باعث بهبود اثربخشی تیمی در حسابرسی شوند.

درگیری و اثربخشی تیم

درگیری در تیم‌ها بیانگر اختلاف و تنش در بین اعضای تیم است که در زمینه تکمیل فعالیت‌های و اهداف تیم اتفاق می‌افتد (Jen, 1995). تحقیقات در مورد اختلافات تیمی به‌طور تاریخی باعث تمایز بین تعارض رابطه و وظیفه محور شده است، اولی به ناسازگاری‌های مربوط به ترجیحات شخصی، ارزش‌ها یا مضرات شخصی اشاره دارد و دومی به اختلاف نظر درباره موضوعاتی ازجمله منابع تیم، استراتژی‌ها یا اطلاعات مربوط به وظیفه اشاره دارد. این تمایز در این ایده پایه‌گذاری شده است که تضاد رابطه برای عملکرد تیم مضر است، درحالی‌که درگیری وظیفه ممکن است به دلیل تدوین اطلاعات مربوط به اهداف تیم مفید باشد. با وجود این دلیل منطقی، تحقیقات به‌طور کلی نشان داده‌اند که تضاد رابطه و تعارض وظایف دارای اثرات منفی است (De Dreu & Weingart, 2003). اگرچه اثرات منفی درگیری وظیفه ممکن است تا حدی کاهش یابد که اشکال مختلف درگیری توسط اعضای تیم متمایز تلقی می‌شود (De Wit et al., 2012). سرانجام، تصور می‌شود که درگیری، باعث از بین رفتن منابع مورد نیاز برای انجام کار (De Dreu, 2006) و در نتیجه منجر به اثرات مخرب بر نتایج تیم می‌شود (De Wit et al., 2012).

رأس (۱۹۹۹) بیان می‌کند که تعارض رابطه با فرآیندهای شناختی مورد نیاز برای پردازش کافی اطلاعات و تصمیم‌گیری مؤثر تداخل می‌کند و یک واکنش عادی به تعارض رابطه می‌تواند ناامیدی و نارضایتی باشد (Ross, 1979)، که می‌تواند تمایل اعضای تیم برای همکاری در آینده یا دوام تیم را مختل کند (Jen, 1995). مکمل این شواهد، نتایج پژوهش تکلیب و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که تعارض از طریق تأثیر خود بر انسجام تیمی باعث کاهش عملکرد تیم می‌شود. لئو و همکاران (۲۰۱۱) نیز گزارش دادند که تفاوت بین انتظارات، نظرات، علاقه و تصمیم‌گیری در بین تیم‌های پروژه به عملکرد ضعیف و شکست پروژه کمک می‌کند. این به این دلیل است که وجود تضادهای روابط می‌تواند به‌طور بالقوه جریان اطلاعات و عملیات تیم را در پروژه‌ها مختل کند. به گفته رضوانی و همکاران (۲۰۱۸) توانایی درک احساسات خود و دیگران به‌طور قابل توجهی احتمال عملکرد خوب تیم را با افزایش اعتماد به یک تیم و کاهش تعارض افزایش می‌دهد؛ بنابراین، مدیران می‌توانند از این یافته‌ها برای تقویت عملکرد تیم و کاهش تعارض در تیم خود استفاده کنند. نتایج پژوهش دیدورف و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که خودآگاهی بر روی درگیری تیمی و به دنبال آن درگیری تیمی بر عملکرد تیمی تأثیر منفی دارد. درنهایت، آلوز و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند ارتباط منفی بین تعارض و اعتماد تیمی برای تعارض وظیفه فقط در تیم‌هایی با مجازی‌پذیری پایین و برای تعارض رابطه در سطوح پایین و متوسط مجازی معنادار بود.

هم‌چنین، نتایج آنان نشان داد که مجازی بودن، رابطه میانجی منفی بین تعارض وظیفه و رابطه تیم را با اثربخشی تیم تنها از طریق اعتماد شناختی تعدیل می‌کند؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم درگیری در بین اعضای تیم باعث کاهش اثربخشی تیمی در حسابرسی شوند.

هماهنگی و اثربخشی تیم

هماهنگی یک فرآیند در سطح تیم است که شامل هماهنگی و سازماندهی کمک‌های فردی در خدمت اهداف جمعی تیم است (Marks et al., 2001). به‌عنوان مثال، هنگامی که یک سطح هماهنگی بالایی ظاهر می‌شود، تیم‌ها احتمالاً به‌صورت جمعی اذعان و تعدیل‌های متقابل لازم را برای بهبود عملکرد سطح تیم انجام می‌دهند (Tesluk et al., 1997). علاوه بر این، ظهور هماهنگی تیم در به حداقل رساندن تکرار یا هدر دادن تلاش‌های فردی در بین اعضای تیم کمک می‌کند (Spreitzer et al., 1997) و هم‌چنین، اطمینان حاصل شود که وظایف هر یک از افراد به ترتیب، توالی، همگام‌سازی و زمان‌بندی مناسبی برای تحقق اهداف جمعی تیم انجام می‌شود (Cannon-Bowers et al., 1995). در نتیجه، تیم‌هایی که سطح هماهنگی بالاتری را نشان می‌دهند، قادر به انجام کارآمدتر و مؤثرتری هستند (LePine et al., 2008). به عبارتی، تیم‌هایی که سطح هماهنگی بالاتری دارند، برای ایجاد تغییراتی در عملکرد کلی و ادغام کارآمدتر تلاش‌های فردی در عملکرد جمعی مناسب هستند.

پژوهش‌های پیشین اهمیت انواع مختلف هماهنگی، ازجمله هماهنگی برنامه‌ریزی نشده یا ارتباطی را که در میان اعضای تیم هنگام انجام وظایفشان رخ می‌دهد، مستند کرده است (March & Simon, 1958). این نوع هماهنگی برنامه‌ریزی نشده یا رابطه‌ای اغلب با انجام وظیفه تیم شکل گرفته که مشخص شده به عملکرد تیم کمک می‌کند (Reagans et al., 2016). همان‌طور که اعضای تیم با هم کار می‌کنند، زبان و اصطلاحات مختصر خود را برای توصیف عناصر زمینه کاری خود توسعه می‌دهند (Weber & Camerer, 2003). زبان مشترک، که شامل اجزای کلامی و غیرکلامی است، نشان می‌دهد که چگونه اعضای تیم محیط خود را نشان می‌دهند (Lazear et al., 1999). زبان مشترک ارتباطات را تسهیل می‌کند که اعضای تیم را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های خود را به‌طور مؤثرتری هماهنگ کنند (Clark & Marshall, 2001) و در نتیجه عملکرد خود را بهبود می‌بخشد (Weber & Camerer, 2003). در حمایت از این موضوع، پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هماهنگی و انسجام به‌طور کلی و مثبت با نتایج تیم مرتبط است (Mathieu et al., 2018). افزون بر این، رگناس (۲۰۱۶) نشان دادند که اگر اعضای تیم نتوانند تلاش‌های جمعی خود را هماهنگ کنند، استفاده از دانش

عملکرد تیم را تضعیف می‌کند. درنهایت، نتایج پژوهش دیدورف و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که خودآگاهی بر روی هماهنگی تیمی و به دنبال آن هماهنگی تیمی بر عملکرد تیمی تأثیر مثبتی دارد؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم هماهنگی در بین اعضای تیم باعث بهبود اثربخشی تیمی در حسابرسی شوند.

رهبری اخلاقی و اثربخشی تیم حسابرسی

رهبران اخلاقی به عنوان الگوهایی عمل می‌کنند که پیروان آن‌ها را افرادی منصف، صادق، اصولی و قابل اعتماد می‌دانند که نه تنها به آن‌ها، بلکه به جامعه بزرگ‌تر نیز توجه دارند (Brown & Treviño, 2006). آن‌ها عاری از تعصب و تبعیض، از اصول خود تزلزل نمی‌کنند، هرگز اخلاقیات خود را به خطر نمی‌اندازند و به طور مستمر نیازهای دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (Brown & Treviño, 2010). افزون بر این، بران و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند که رهبری اخلاقی ممکن است بر نتایج تیم تأثیر بگذارد. نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که افرادی که دیگران با آن‌ها خوب رفتار می‌کنند، احساس می‌کنند موظف هستند که واکنش مثبت نشان دهند یا به نوعی درمان مثبت ارائه دهند (Walumbwa et al., 2011). رهبری اخلاقی با صداقت، اعتماد و انصاف در تصمیم‌گیری همراه است (Brown et al., 2005). تبادل اجتماعی با کیفیت بالا بین رهبران اخلاقی و اعضای تیم آن‌ها را تشویق می‌کند تا تلاش بیشتری برای کار خود انجام دهند (Brown et al., 2005). هنگامی که رهبران اخلاقی چنین رفتاری را نسبت به اعضای تیم خود نشان می‌دهند، گروه دوم ممکن است از طریق فداکاری شغلی متقابلاً عملکرد بهتری از خود نشان دهند (Peng & Lin, 2017). افزون بر این، رهبری اخلاقی ارتباط دوطرفه بین رهبران و پیروان را تقویت می‌کند (Brown et al., 2005). این یک جو مساعد برای طرح مسائل و پیشنهاد راه‌حل‌ها ایجاد (Avey et al., 2012) و اعضای تیم را تشویق به صحبت و مشورت می‌کند (Burris et al., 2012). تمایل به ارائه ایده‌هایی برای بهبود فرآیندهای کاری یک گام مهم در توسعه مهارت‌های جدید و ایجاد بهبود مستمر است (Garvin et al., 2008). فرصت‌های یادگیری و توسعه می‌تواند تأثیر محرک‌های منفی را کاهش دهد و اگر تیم‌ها معتقد باشند که می‌توانند دلایل عملکرد ضعیف را برطرف کنند، احتمالاً اعتماد به نفس بیشتری دارند؛ بنابراین، با تشویق اعضای تیم به صحبت کردن، رهبران اخلاقی این احتمال را بیشتر می‌کنند که تیم‌هایشان دلایل عملکرد ضعیف را شناسایی کنند. علاوه بر این، امکان رشد و بهبود در آینده برجسته می‌شود (Martin et al., 2022). هم‌چنین، رهبران اخلاقی بهترین منافع تیم‌های خود را در ذهن دارند و در ایجاد رابطه در تیم خود مشارکت می‌کنند (Brown et al., 2005). گرایش آن‌ها به مشارکت در ایجاد

رابطه، همراه با تشویق آن‌ها به ارتباطات و نگرانی برای چیزی بیش از برنده شدن، نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی احتمالاً جنبه‌های مثبت عملکرد تیم را تحسین و به اعضای تیم اطمینان به عملکرد بهتر در آینده را می‌دهند (Martin et al., 2022).

پژوهش‌های پیشین حاکی از وجود رابطه مثبت بین رهبران اخلاقی و عملکرد تیم است. به گفته دی هوگ و دن هارتوگ (De Hoogh & Den Hartog, 2008) رهبری اخلاقی با اثربخشی ادراک شده تیم مدیریت ارشد و خوش‌بینی زیردستان نسبت به آینده، سازمان و جایگاه خود در آن رابطه مثبت دارد. یافته‌های پنگ و لین (۲۰۱۷) نشان داد که رهبری اخلاقی رابطه مثبتی با عملکرد درون نقشی گروه دارد. به گفته لین و همکاران (۲۰۱۹)، رهبری اخلاقی می‌تواند عملکرد تیم را به‌طور مستقیم از طریق تبادل رهبر-عضو افزایش دهد. لئو و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که رهبری اخلاقی به‌طور مثبت با عملکرد تیم از طریق رقابت توسعه تیمی مرتبط است. نتایج چمتیجوال و لی (۲۰۲۱) حاکی از آن است که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم مثبتی بر عملکرد تیم دارد. نتایج آنان همچنین نشان داد که رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و عملکرد تیم تا حدی توسط فرآیندهای یادگیری تیمی، پردازش، ذخیره و بازیابی اطلاعات واسطه می‌شود. درنهایت، مارتین و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که رهبری اخلاقی به ترتیب روابط بین عملکرد تیم و کارآمدی تیم و ادغام اجتماعی را تضعیف می‌کند، به‌طوری‌که رهبران اخلاقی کارآمدی تیم و یکپارچگی اجتماعی را زمانی که تیم‌هایشان عملکرد خوبی ندارند، حفظ می‌کنند؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم که مدیران و سرپرستان به‌وسیله اعمال رهبری اخلاقی باعث بهبود اثربخشی تیمی در حسابرسی شوند؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم رهبری اخلاقی باعث بهبود اثربخشی تیمی در حسابرسی شود. از طرفی، در چارچوب ورودی-فرآیند-خروجی، متغیرهای فرآیندی شامل انسجام، درگیری و هماهنگی که روابط آن با اثربخشی تیمی در بخش‌های بالا تبیین شد، می‌توانند عوامل ورودی (رهبری اخلاقی) را در نتایج تیمی واسطه کنند. از این‌رو، فرضیه‌های ۱ الی ۶ پژوهش به‌صورت زیر تبیین می‌شود:

فرضیه ۱: انسجام تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست و عملکرد تیمی حسابرسی نقش میانجی دارد.

فرضیه ۲: انسجام تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست و کارایی تیمی حسابرسی نقش میانجی دارد.

فرضیه ۳: درگیری تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر- سرپرست و عملکرد تیمی حسابرسی نقش میانجی دارد.

فرضیه ۴: درگیری تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر- سرپرست و کارایی تیمی حسابرسی نقش میانجی دارد.

فرضیه ۵: هماهنگی تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر- سرپرست و عملکرد تیمی حسابرسی نقش میانجی دارد.

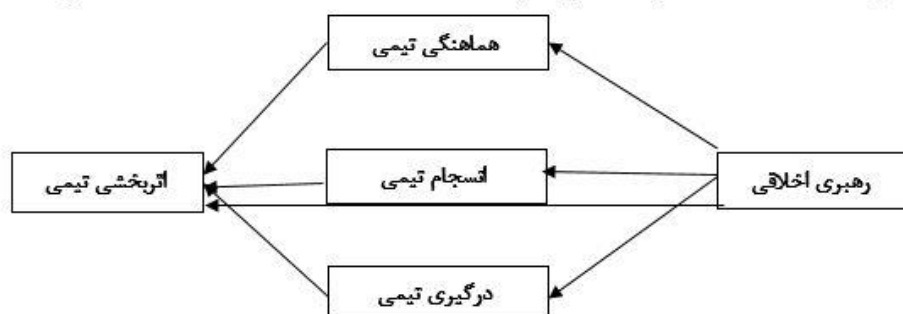
فرضیه ۶: هماهنگی تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر- سرپرست و کارایی تیمی حسابرسی نقش میانجی دارد.

فرضیه ۷: بین رهبری اخلاقی و عملکرد تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۸: بین رهبری اخلاقی و اثربخشی تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

الگوی پژوهش

با توجه به مطالب ارائه شده در بخش مبانی نظری و پیشینه، این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر تعاملات تیمی شامل انسجام، درگیری و هماهنگی بر رابطه بین رهبری اخلاقی و اثربخشی تیمی است. از این رو، الگوی پژوهش به صورت زیر تدوین می شود.



تغاره ۱. الگوی پژوهش

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی است، به گونه ای که پژوهشگر به دنبال رسیدن به اطلاعاتی است که بتواند از آن در موقعیت های علمی استفاده یا از طریق آن راه حل مسئله ای را به دست آورد. از

طرفی، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. از این رو، از آنجا که به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شده است، این پژوهش دوره زمانی خاصی را در بر نمی‌گیرد (جمع‌آوری اطلاعات در سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ انجام شده است).

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان مؤسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران تشکیل می‌دهد. در این راستا، حداقل اندازه نمونه جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش در تکنیک معادلات ساختاری مطابق با پیشنهاد بارکلای و همکاران (۱۹۹۵) عبارت است از بزرگ‌ترین عدد به دست آمده از دو قاعده ضرب عدد ۱۰ در تعداد بیشترین شاخص‌های مدل اندازه‌گیری و ضرب عدد ۱۰ در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل پژوهش مرتبط با یک متغیر. در این راستا، از آنجا که رهبری خدمتگزار و عملکرد تیمی دارای بیشترین شاخص (تعداد شاخص، ۱۵) هستند، حداقل حجم نمونه برابر با ۱۵۰ عدد خواهد بود. افزون بر این، رهبری اخلاقی، عملکرد و کارایی تیمی دارای بیشترین روابط موجود در مدل‌های خود (با ۴ رابطه به متغیرهای دیگر پیوند می‌خورند) هستند که نشانگر حجم نمونه ۴۰ تایی است. از این رو، با استفاده از این روش حداقل اعضای نمونه برابر با ۱۵۰ عدد خواهد بود که در این پژوهش داده‌های ۱۸۹ نفر از کارکنان مؤسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

سؤال‌های پژوهش نیز با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد زیر تهیه و تدوین شده است: رهبری اخلاقی: (Brown et al., 2005)، کارایی تیم: هانا و همکاران (۱۹۹۵)، هماهنگی تیم: لوییس و همکاران (۲۰۰۳)، درگیری تیم: جن (۱۹۹۵)، انسجام تیم: کارلس و دی‌پائولو (۲۰۰۰) و کمک‌های فردی: ابزار TeamMATE. در نهایت به منظور ارزیابی عملکرد تیم (انتخاب عملکرد تیم به عنوان یکی از متغیرهای وابسته به این علت است که عملکرد شغلی تأثیر بسزایی بر کیفیت حسابرسی دارد از ۱۶ گزاره منطبق با چک‌لیست جامعه حسابداران رسمی ایران به منظور بررسی کیفیت کار حسابرسی، میزان رعایت استانداردهای حسابداری و حسابرسی و ادبیات اثربخشی در رشته‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی استفاده شده است. لازم به ذکر است که این پرسش‌نامه‌ها به منظور قابل اجرا بودن در ایران در چندین مرحله، به وسیله خبرگان بررسی و اصلاح شده است. از طرفی، با توجه به این که در حرفه حسابرسی مسئولیت هدایت و راهبری تیم‌ها بر عهده سرپرستان و مدیران حسابرسی است، آزمون فرضیه‌های پژوهش به طور جداگانه برای هر رده در ۴ مدل به صورت جداگانه انجام می‌شود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های آمار توصیفی

ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان در جدول شماره ۱، نشان می‌دهد که: ۱. ۶۹ درصد از نمونه آماری پژوهش در رده‌های بالاتر از حسابرس قرار دارند و با توجه به تعداد اعضای جامعه آماری پژوهش در هر رده، توزیع نسبتاً مناسبی در خصوص رده‌های مختلف در این پژوهش وجود دارد. ۲. ۵۸،۲ درصد از اعضای نمونه این پژوهش، دارای بیش از ۵ سال تجربه کاری در حرفه حسابرسی هستند. ۳. هرم جمعیتی میزان تحصیلات حسابرسان با ۵۵/۲ درصد متمرکز بر کارشناسی ارشد ۲۹/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی و مابقی دارای مدرک دکتری هستند که این موضوع حاکی از تحصیلات بالای نمونه موردبررسی است. ۴. ۷۳،۵ درصد اعضای نمونه این پژوهش مرد هستند. بیشترین فراوانی مربوط به میزان تحصیلات اعضای نمونه آماری این پژوهش ۵۵،۶ درصد متمرکز بر کارشناسی ارشد است. لازم به ذکر است که با توجه به جدول شماره ۱، بیشترین میانگین پاسخ‌دهی به رهبری اخلاقی مدیر، رهبری اخلاقی سرپرست، درگیری تیم، انسجام تیم، هماهنگی تیم، کارایی تیم، عملکرد تیم و کمک‌های فردی در رده‌های مختلف به ترتیب عبارتند از: مدیر با میانگین «۴،۲۳۷»، مدیر با میانگین «۴،۱۴۱»، حسابرس ارشد با میانگین «۲،۶۸۰»، شریک با میانگین «۴،۰۶۸»، مدیر با میانگین «۴،۱۳۳»، مدیر با میانگین «۳،۶۳۳»، مدیر با میانگین «۴،۲۸۱»، کمک حسابرس با میانگین «۴،۲۵۰» است. لازم به ذکر است که میانگین پاسخ‌دهی بین متغیرهای پژوهش در کلیه رده‌ها تفاوت با اهمیتی نداشته است. از این رو، با توجه به مطالب بالا، به‌طور کلی برای انجام این پژوهش ترکیب مناسبی از حسابرسان انتخاب شده است.

افزون بر مطالب فوق، نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که ۱ مدیران و سرپرستان رهبری اخلاقی را در مؤسسات خود پیاده‌سازی می‌کنند؛ زیرا در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، متغیر رهبری اخلاقی مدیر و سرپرست از میانگین «۳» بیشتر است (به ترتیب، «۳،۴۳۸» و «۳،۴۴۲») به‌طوری‌که آماره T برای تمامی متغیرها تفاوت بااهمیتی در سطح ۹۵ درصد با میانگین دارد. ۲. آماره T هماهنگی و انسجام تیم تفاوت بااهمیتی در سطح ۹۵ درصد با میانگین «۳» دارد (به ترتیب، ۸،۲۵ و ۷،۳۸)؛ بنابراین، بین اعضای تیم حسابرسی هماهنگی و انسجام نسبتاً خوبی وجود دارد. ۳. آماره T درگیری تیم تفاوت بااهمیتی در سطح ۹۵ درصد با میانگین «۳» دارد (۵۲،۹-) که حاکی از درگیری نسبتاً کم بین اعضای تیم حسابرسی است. ۴. آماره T عملکرد و کارایی تیم تفاوت بااهمیتی در سطح ۹۵ درصد با میانگین «۳» دارد (به ترتیب، ۱۱/۷۱ و ۳/۱۵)؛ بنابراین، تیم‌های حسابرسی از عملکرد و کارایی خوبی برخوردار هستند. ۵. آماره T درگیری تیم تفاوت بااهمیتی در سطح ۹۵ درصد با میانگین «۳» دارد

(۱۶۸۲)؛ بنابراین، اعضای تیم نیز نقش مهمی در بهبود عملکرد و کارایی تیم دارند. ۶. میانگین اعضای تیم حسابرسی، دوره تصدی و سن حسابرسان تقریباً به ترتیب ۵ نفر، و ۵ و ۳۴ سال است.

جدول (۱): اطلاعات عمومی پاسخ‌دهندگان

ردیف	شرح سؤال	فراوانی	درصد فراوانی	رهبری اخلاقی مدیر	رهبری اخلاقی سرپرست	درگیری تیم	انسجام تیم	همه‌نگی تیم	کارایی تیم	عملکرد تیم	کمک‌های فردی
۱	کمک حسابرس	۷	۳،۷	۳،۸۵۷	۳،۷۳۲	۲،۲۷۰	۳،۸۵۷	۳،۸۵۷	۳،۰۰۰	۴،۱۱۷	۴،۲۵۰
	حسابرس	۵۲	۲۷،۵	۳،۱۴۲	۳،۱۸۰	۲،۵۲۱	۳،۲۵۵	۳،۴۱۷	۲،۹۸۷	۳،۵۸۸	۳،۷۶۴
	حسابرس ارشد	۴۳	۲۲،۸	۲،۸۶۳	۲،۸۹۵	۲،۶۸۰	۳،۱۳۹	۳،۱۷۰	۲،۸۶۰	۳،۴۰۷	۳،۸۸۴
	سرپرست	۲۶	۱۳،۸	۳،۵۲۴	۳،۶۱۱	۲،۰۳۸	۳،۷۶۹	۳،۸۴۶	۳،۴۴۹	۴،۱۱۳	۳،۹۲۳
	سرپرست ارشد	۱۹	۱۰،۱	۳،۷۴۳	۳،۹۹۳	۱،۹۳۶	۴،۰۳۹	۴،۰۵۳	۳،۴۷۴	۴،۱۹۴	۴،۱۳۲
	مدیر	۲۰	۱۰،۶	۴،۲۳۷	۴،۱۳۱	۲،۰۹۰	۴،۰۶۲	۴،۱۳۳	۳،۶۳۳	۴،۲۸۱	۴،۰۰۰
	شریک	۲۲	۱۱،۶	۴،۰۳۴	۳،۷۳۹	۲،۰۶۶	۴،۰۶۸	۳،۹۸۵	۳،۱۸۲	۴،۰۶۲	۴،۱۷۰
	از ۱ تا ۵ سال	۷۹	۴۱،۸	۳،۰۸۲	۳،۱۲۳	۲،۵۲۶	۳،۱۷۱	۳،۳۷۱	۲،۹۵۴	۳،۵۴۵	۳،۸۹۶
۲	از ۵ تا ۱۰ سال	۴۷	۲۴،۹	۳،۳۶۷	۳،۴۷۶	۲،۲۳۹	۳،۷۱۸	۳،۶۸۸	۳،۳۲۷	۳،۹۸۴	۳،۷۷۱
	از ۱۰ تا ۱۵ سال	۲۳	۱۲،۲	۳،۸۹۱	۳،۹۶۲	۲،۰۹۷	۴،۱۰۹	۳،۹۱۳	۳،۳۴۸	۳،۹۸۹	۴،۰۰۰
	از ۱۵ تا ۲۰ سال	۲۰	۱۰،۶	۴،۰۳۱	۳،۹۲۵	۱،۹۳۳	۴،۰۵۰	۴،۱۰۰	۳،۵۳۳	۴،۱۹۴	۴،۲۵۰
	بالای ۲۰ سال	۲۰	۱۰،۶	۳،۸۹۴	۳،۵۴۴	۲،۳۷۸	۳،۸۰۰	۳،۸۳۳	۳،۱۶۷	۴،۰۲۸	۴،۱۳۷
۳	کارشناسی	۵۶	۲۹،۶	۳،۵۷۵	۳،۴۵۵	۲،۲۲۲	۳،۴۰۲	۳،۵۱۸	۳،۱۶۶	۳،۷۲۸	۳،۸۲۶
	کارشناسی ارشد	۱۰۵	۵۵،۶	۳،۳۸۰	۳،۳۹۵	۲،۳۷۹	۳،۵۸۳	۳،۶۵۷	۳،۱۲۰	۳،۸۰۳	۳،۵۹۵
	دکتری	۲۸	۱۴،۸	۳،۷۸۱	۳،۵۹۴	۲،۳۲۱	۳،۹۲۹	۳،۸۳۳	۳،۴۱۷	۴،۱۲۳	۴،۰۹۸
۴	زن	۵۰	۲۶،۵	۳،۰۵۲	۳،۱۴۰	۲،۵۷۳	۳،۲۱۵	۳،۳۲۷	۲،۸۷۳	۳،۵۸۰	۳،۹۵۵
	مرد	۱۳۹	۷۳،۵	۳،۵۷۶	۳،۵۵۱	۲،۲۳۴	۳،۷۱۲	۳،۷۵۵	۳،۲۸۸	۳،۹۱۷	۳،۹۵۳

جدول (۲): ویژگی‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	تعداد	کمینه	بیشینه	مد	میانه	انحراف معیار	میانگین	t	sig
رهبری اخلاقی مدیر	۱۸۹	۱	۵	۴	۳،۶۲	۱،۱۱۹	۳،۴۳۸	۵،۵۲	۰،۰۰
رهبری اخلاقی سرپرست	۱۸۹	۱	۵	۴	۳،۶۲	۱،۱۱۸	۳،۴۴۲	۵،۴۴	۰،۰۰
درگیری تیم	۱۸۹	۱	۵	۲،۲۲	۲،۱۱	۰،۹۷۷	۲،۳۲۴	-۹،۵۲	۰،۰۰
انسجام تیم	۱۸۹	۱	۵	۴	۳،۷۵	۱،۰۸۲	۳،۵۸۱	۷،۳۸	۰،۰۰

۰،۰۰	۸،۲۵	۳،۶۴۲	۱،۰۷۰	۴	۴	۵	۱	۱۸۹	همانگی تیم
۰،۰۰	۱۱،۷۱	۳،۸۲۸	۰،۹۷۲	۴	۵	۵	۱	۱۸۹	عملکرد تیمی
۰،۰۰	۳،۱۵۵	۳،۱۷۸	۰،۷۷۷	۳،۳۳	۳،۳۳	۵	۱	۱۸۹	کارایی تیمی
۰،۰۰	۱۶،۸۲	۳،۹۴۰	۰،۷۶۸	۴	۴	۵	۱	۱۸۹	کمک‌های فردی
-	-	۳۴،۸۴	۸،۶۵۲	۳۴	۳۶	۶۹	۲۱	۱۸۹	سن
-	-	۵،۲۴۳	۵،۰۹۱	۴	۳	۴۰	۱	۱۸۹	دوره تصدی در تیم
-	-	۵،۸۷۳	۵،۳۳۲	۴	۳	۳۵	۱	۱۸۹	میانگین اعضای تیم

یافته‌های آمار استنباطی

بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری

بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره ۳، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل پژوهش است، میانگین واریانس اشتراک شده نیز بین تمامی متغیرهای بیشتر از ۰/۵ است که حاکی از روایی همگرایی مدل پژوهش است، نتایج حاصل از بررسی روایی و اگرایی مدل پژوهش نیز نشان می‌دهد که مقدار جذر میانگین واریانس اشتراکی از مقدار همبستگی بین سازه‌ها بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در مدل پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ روایی و اگرایی مدل مناسب است. لازم به ذکر است، از آنجا که متغیرهای تجربه، سن، جنسیت، میزان تحصیلات، دوره تصدی تیم و اندازه تیم، گسسته است، نیازی به بررسی روایی همگرا و و اگرایی آنان نیست.

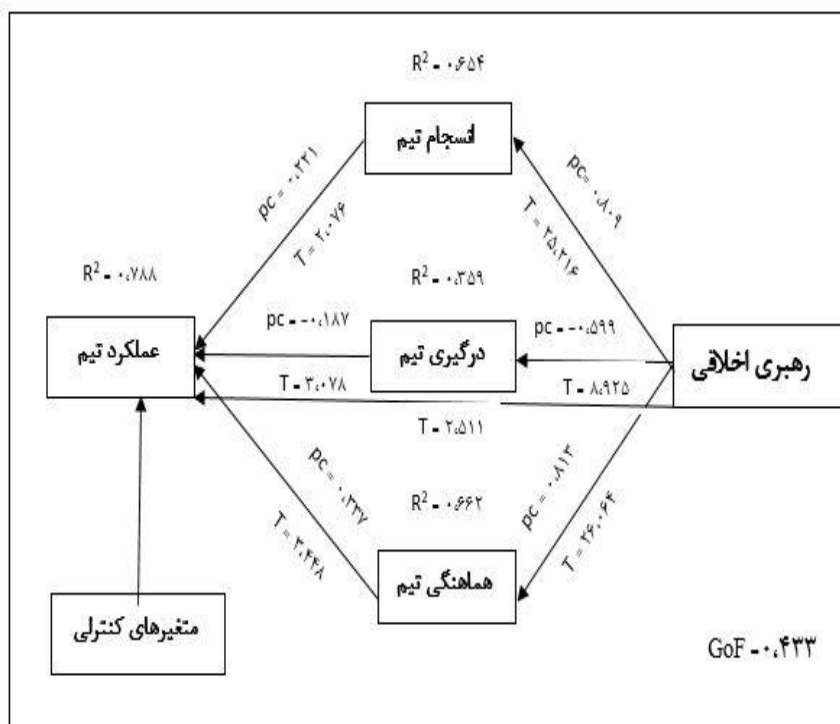
جدول (۳): پایایی و روایی همگرایی مدل‌های پژوهش

ردیف	سازه‌ها	میانگین واریانس اشتراکی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	رهبری اخلاقی مدیر	۰،۷۶۹	۰،۹۵۶	۰،۹۶۳
۲	رهبری اخلاقی سرپرست	۰،۸۱۲	۰،۹۶۷	۰،۹۷۲
۳	انسجام تیم	۰،۷۶۹	۰،۹۰۰	۰،۹۳۰
۴	درگیری تیم	۰،۷۰۹	۰،۹۴۸	۰،۹۵۶
۵	همانگی تیم	۰،۸۶۲	۰،۹۲۰	۰،۹۴۹
۶	عملکرد تیم	۰،۷۶۷	۰،۹۸۰	۰،۹۸۱
۷	کارایی تیم	۰،۸۲۲	۰،۸۹۲	۰،۹۳۳
۸	سطح کلی عملکرد فرد	۰،۷۰۶	۰،۸۶۲	۰،۹۰۵

بررسی برازش مدل ساختاری تأثیر رهبری اخلاقی مدیر بر عملکرد تیمی با نقش میانجی درگیری، انسجام و هماهنگی تیمی

نتایج ارائه شده در نگاره شماره ۲ نشان می‌دهد که: ۱. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۱) $(PC = 0.809)$ و آماره $t(25,216)$ که بیشتر از ۲.۵۷ است، بین رهبری اخلاقی مدیر و انسجام اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۲. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۲) $(PC = -0.599)$ و آماره $t(8,925)$ که بیشتر از ۲.۵۷ است، بین رهبری اخلاقی مدیر و درگیری اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۳. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۳) $(PC = 0.813)$ و آماره $t(26,064)$ که بیشتر از ۲.۵۷ است، بین رهبری اخلاقی مدیر و هماهنگی اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۴. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۴) $(PC = 0.221)$ و آماره $t(2,076)$ که بیشتر از ۲.۵۷ است، بین انسجام و عملکرد اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۵. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۵) $(PC = -0.187)$ و آماره $t(3,078)$ که بیشتر از ۲.۵۷ است، بین درگیری و عملکرد اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۶. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۶) $(PC = 0.337)$ و آماره $t(3,488)$ که بیشتر از ۲.۵۷ است، بین هماهنگی و عملکرد اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از این رو، تمامی مسیرهای مدل با یکدیگر رابطه معناداری دارند. افزون بر این، نتایج آزمون سوبل که در جدول شماره ۴ ارائه شده است، نشان می‌دهد انسجام، درگیری و هماهنگی تیمی (به ترتیب با آماره‌های «۱،۹۶۷»، «۲،۸۹۰» و «۳،۴۰۹») رابطه بین رهبری خدمتگزار اخلاقی و عملکرد تیمی را میانجی می‌کند.

در ارتباط با قدرت مدل پژوهش از دو معیار ضریب تعیین و GoF استفاده شده که به ترتیب مقادیر بالاتر از ۰.۶۷ و ۰.۳۶ برای آنان نشان از برازش قوی مدل دارد. در این راستا، با توجه مقدار ضریب تعیین «۰،۷۸۸»، مدل ۱ پژوهش بیش از ۷۸ درصد از تغییرات عملکرد تیمی را تبیین می‌کند. در نهایت، مقدار GoF مدل ۱ پژوهش ۰.۴۳۳ است که این نتایج حاکی از برازش قوی مدل است.



نگاره ۲. الگوی معادلات ساختاری مدل پژوهش

جدول (۴): خلاصه نتایج آزمون سوبل مدل نهیم پژوهش

مسیر	A	B	S _A	S _B	ST
رهبری اخلاقی - انسجام تیم - عملکرد تیم	۰،۸۰۹	۰،۲۲۱	۰،۳۲	۰،۱۱۲	۱،۹۶۷
رهبری اخلاقی - درگیری تیم - عملکرد تیم	-۰،۵۹۹	-۰،۱۸۷	۰،۰۶۷	۰،۰۶۱	۲،۸۹۰
رهبری اخلاقی - هماهنگی تیم - عملکرد تیم	۰،۸۱۳	۰،۳۳۷	۰،۰۳۱	۰،۰۹۸	۳،۴۰۹

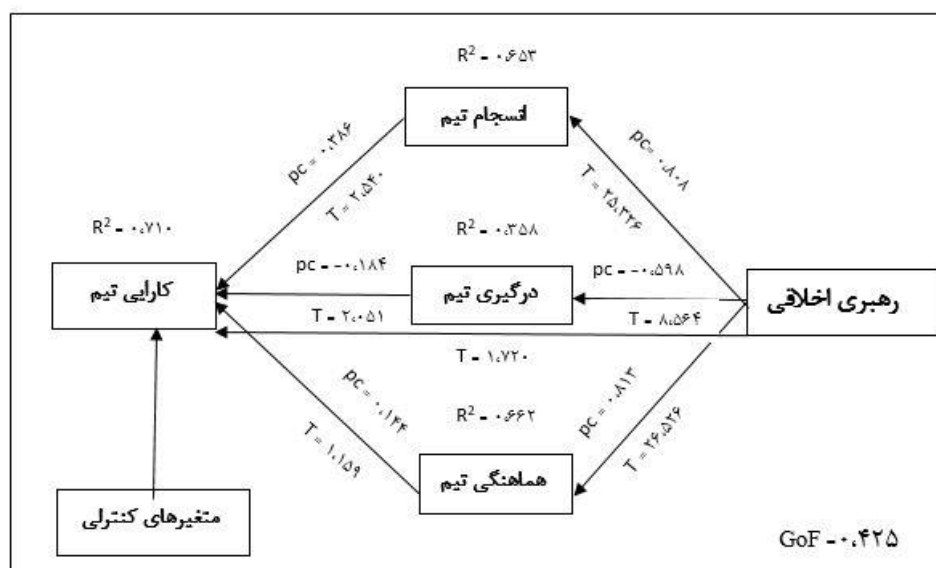
بررسی برازش مدل ساختاری تأثیر رهبری اخلاقی مدیر بر کارایی تیمی با نقش میانجی درگیری، انسجام و هماهنگی تیمی

نتایج ارائه شده در نگاره ۳ نشان می‌دهد که: ۱. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۱) ($PC = 0.808$) و آماره t «۲۵،۳۲۶» که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین رهبری اخلاقی مدیر و انسجام اعضای تیم حساسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۲. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۲) ($PC = -0.598$) و آماره t «۸،۵۶۴» که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین رهبری اخلاقی مدیر و درگیری اعضای تیم حساسی در سطح ۹۵

درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۳. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۳) $(PC = 0,813)$ و آماره t «۲۶،۵۲۶» که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین رهبری اخلاقی مدیر و هماهنگی اعضای تیم حساسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۴. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۴) $(PC = 0,386)$ و آماره t «۲،۵۴۰» که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین انسجام و کارایی اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۵. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۵) $(PC = -0,184)$ و آماره t «۲،۰۵۱» که بیشتر از ۱،۹۵۷ است، بین درگیری و کارایی اعضای تیم حساسی در سطح ۹۵ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۶. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۶) $(PC = 0,144)$ و آماره t «۱،۱۵۹» که کمتر از ۱،۹۵۷ است، بین هماهنگی و کارایی اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود ندارد. افزون بر این، نتایج آزمون سوبل که در جدول شماره ۵ ارائه شده است نشان می‌دهد که انسجام و درگیری تیم (به ترتیب با آماره‌های «۲،۴۶۲» و «۱،۹۹۱») رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر و کارایی تیمی را میانجی می‌کند. در ارتباط با قدرت مدل پژوهش از دو معیار ضریب تعیین و GoF استفاده شده که به ترتیب مقادیر بالاتر از ۰،۶۷ و ۰،۳۶ برای آنان نشان از برازش قوی مدل دارد. در این راستا، با توجه مقدار ضریب تعیین «۰،۷۱۰»، مدل ۲ پژوهش ۷۰ درصد از تغییرات کارایی تیمی را تبیین می‌کند. درنهایت، مقدار GoF مدل ۲ پژوهش ۰،۴۲۵ است که این نتایج حاکی از برازش قوی مدل است.

جدول (۵): خلاصه نتایج آزمون سوبل مدل دهم پژوهش

مسیر	A	B	S _A	S _B	ST
رهبری اخلاقی - انسجام تیم - کارایی تیم	۰،۸۰۸	۰،۳۸۶	۰،۰۳۳	۰،۱۵۶	۲،۴۶۲
رهبری اخلاقی - درگیری تیم - کارایی تیم	-۰،۵۹۸	-۰،۱۸۴	۰،۰۶۸	۰،۰۹۰	۱،۹۹۱
رهبری اخلاقی - هماهنگی تیم - کارایی تیم	اثر غیرمستقیم معنادار نیست.				



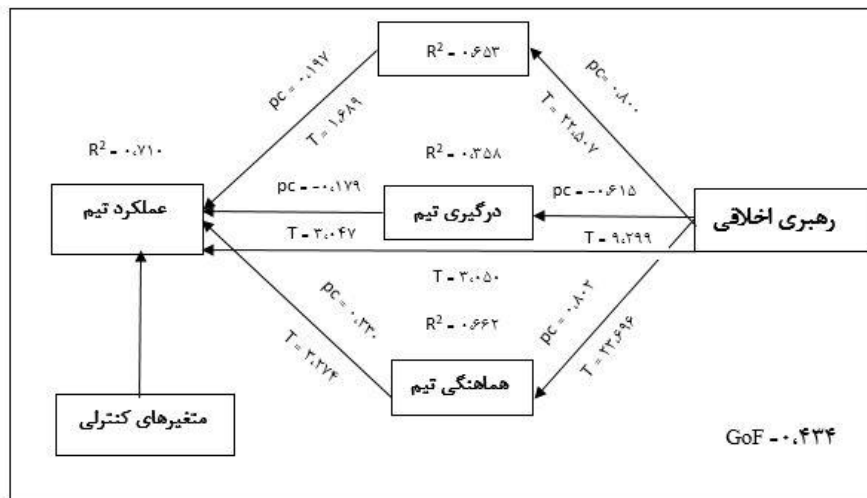
نگاره ۳. الگوی معادلات ساختاری مدل ۲ پژوهش

بررسی برازش مدل ساختاری تأثیر رهبری اخلاقی سرپرست بر عملکرد تیمی با نقش میانجی درگیری، انجام و همه‌نگی تیمی

نتایج ارائه شده در نگاره ۴ نشان می‌دهد که: ۱. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۱) $(PC = 0.808)$ و آماره $t(22,507)$ که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین رهبری اخلاقی سرپرست و انجام اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۲. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۲) $(PC = -0.615)$ و آماره $t(9,299)$ که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین رهبری اخلاقی سرپرست و درگیری اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۳. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۳) $(PC = 0.802)$ و آماره $t(23,696)$ که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین رهبری اخلاقی سرپرست و همه‌نگی اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۴. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۴) $(PC = 0.197)$ و آماره $t(1,883)$ که کمتر از ۱،۹۷ است، بین عملکرد اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود ندارد. ۵. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۵) $(PC = -0.179)$ و آماره $t(2,867)$ که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین درگیری و عملکرد اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۶. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۶) $(PC = 0.330)$ و آماره $t(3,326)$ که بیشتر از ۲،۵۷ است، بین همه‌نگی و عملکرد اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود

دارد. از این رو، تمامی مسیرهای مدل با یکدیگر رابطه معناداری دارند. افزون بر این، نتایج آزمون سو بل که در جدول شماره ۶ ارائه شده نشان می‌دهد که درگیری و هماهنگی تیمی (به ترتیب با آماره‌های «۲،۷۵۸» و «۳،۲۶۸») رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرست و عملکرد تیمی را میانجی می‌کند.

در ارتباط با قدرت مدل پژوهش از دو معیار ضریب تعیین و GoF استفاده شده که به ترتیب مقادیر بالاتر از ۰،۶۷ و ۰،۳۶ برای آنان نشان از برازش قوی مدل دارد. در این راستا، با توجه مقدار ضریب تعیین «۰،۷۹۳»، مدل ۳ پژوهش ۷۹ درصد از تغییرات عملکرد تیمی را تبیین می‌کند. در نهایت، مقدار GoF مدل ۳ پژوهش ۰،۴۳۴ است که این نتایج حاکی از برازش قوی مدل است.



شماره ۴. الگوی معادلات ساختاری مدل ۳ پژوهش

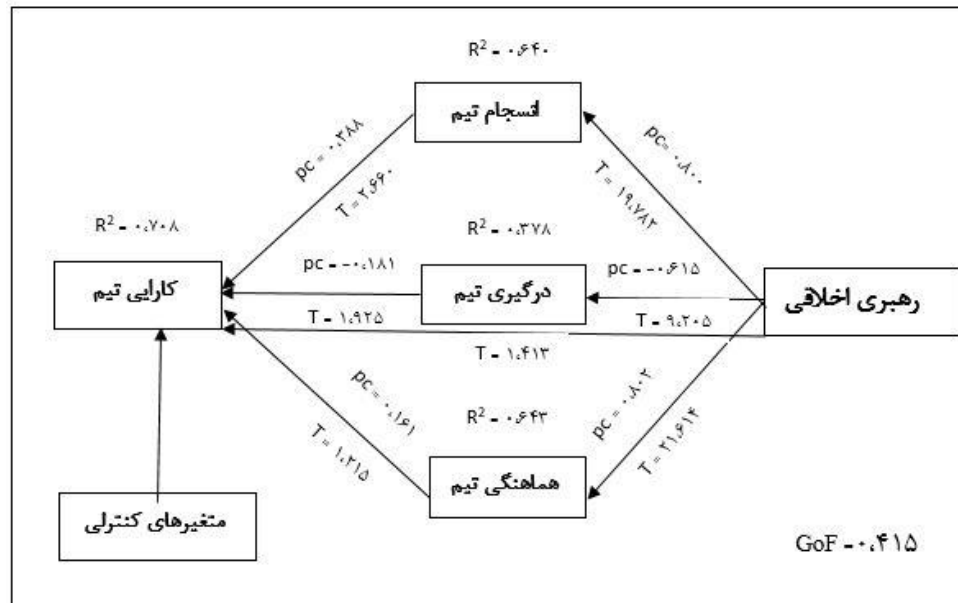
جدول (۶): خلاصه نتایج آزمون سو بل مدل یازدهم پژوهش

مسیر	A	B	S _A	S _B	ST
رهبری اخلاقی - انسجام تیم - عملکرد تیم					
رهبری اخلاقی - درگیری تیم - عملکرد تیم	-۰،۶۱۵	-۰،۱۷۹	۰،۰۶۶	۰،۰۶۲	۲،۷۵۸
رهبری اخلاقی - هماهنگی تیم - عملکرد تیم	۰،۸۰۲	۰،۳۳۰	۰،۰۳۴	۰،۱۰۰	۳،۲۶۸

بررسی برازش مدل ساختاری تأثیر رهبری اخلاقی سرپرست بر کارایی تیمی با نقش میانجی درگیری، انسجام و هماهنگی تیمی

نتایج ارائه شده در نگاره ۵ نشان می‌دهد که: ۱. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۱) $(PC = 0,800)$ و آماره t «۱۹,۷۸۲» که بیشتر از ۲,۵۷ است، بین رهبری اخلاقی سرپرست و انسجام اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۲. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۲) $(PC = -0,615)$ و آماره t «۹,۲۵» که بیشتر از ۲,۵۷ است، بین رهبری اخلاقی سرپرست و درگیری اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. ۳. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۳) $(PC = 0,802)$ و آماره t «۲۱,۶۱۴» که بیشتر از ۲,۵۷ است، بین رهبری اخلاقی سرپرست و هماهنگی اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۴. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۴) $(PC = 0,388)$ و آماره t «۲,۲۶۰» که بیشتر از ۲,۵۷ است، بین انسجام و کارایی اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۵. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۵) $(PC = -0,181)$ و آماره t «۱,۹۲۵» که کمتر از ۱,۹۵۷ است، بین درگیری و کارایی اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود ندارد. ۶. با در نظر گرفتن ضریب مسیر (۶) $(PC = 0,161)$ و آماره t «۱,۲۱۵» که کمتر از ۱,۹۵۷ است، بین هماهنگی و کارایی اعضای تیم در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود ندارد. افزون بر این، نتایج آزمون سوبل که در جدول شماره ۷ ارائه شده است، نشان می‌دهد که تنها انسجام تیم رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرست و کارایی تیمی را با آماره سوبل ۲,۵۸۲ میانجی می‌کند.

در ارتباط با قدرت مدل پژوهش از دو معیار ضریب تعیین و GoF استفاده شده که به ترتیب مقادیر بالاتر از ۰,۶۷ و ۰,۳۶ برای آنان نشان از برازش قوی مدل دارد. در این راستا، با توجه مقدار ضریب تعیین «۰,۷۰۸»، مدل ۴ پژوهش بیش از ۷۰ درصد از تغییرات کارایی تیمی را تبیین می‌کند. در نهایت، مقدار GoF مدل ۴ پژوهش ۰,۴۱۵ است که این نتایج حاکی از برازش قوی مدل است.



تکانه ۵. الگوی معادلات ساختاری مدل ۴ پژوهش

جدول (۷): خلاصه نتایج آزمون سوبل مدل دوازدهم پژوهش

مسیر	A	B	SA	SB	ST
رهبری اخلاقی - انسجام تیم - کارایی تیم	۰.۸۰۰	۰.۳۸۸	۰.۰۴۰	۰.۱۴۹	۲.۵۸۲
رهبری اخلاقی - درگیری تیم - کارایی تیم			اثر غیرمستقیم معنادار نیست		
رهبری اخلاقی - هماهنگی تیم - عملکرد تیم			اثر غیرمستقیم معنادار نیست.		

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به محیط فوق رقابتی و سیال امروزی، سازمان‌ها طرح‌های مبتنی بر تیم را برای به حداکثر رساندن ارزش سرمایه انسانی خود اتخاذ کرده‌اند، به گونه‌ای که تیم‌ها به بلوک‌های اساسی طراحی‌های سازمانی امروزی تبدیل و در ادبیات پژوهش اخیر به‌طور تصاعدی مورد بررسی قرار گرفته است (Mathieu et al., 2019). از این رو، با به کارگیری گسترده از تیم‌ها در محیط سازمانی (Mathieu et al., 2019)، درک شناسایی عوامل مؤثر به منظور بهبود اثربخشی تیمی از اهمیت به سزایی برخوردار است. از این رو، این پژوهش، به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی حسابرسی با نقش میانجی تعاملات تیمی پرداخت که نتایج آن در ادامه تشریح می‌شود.

نتایج فرضیه‌های ۱ و ۲ پژوهش با عنوان "انسجام تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست و عملکرد و کارایی تیمی حسابرس نقش میانجی دارد" حاکی آن از بود که انسجام اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر و سرپرست را با عملکرد و کارایی تیم میانجی می‌کند؛ رهبری اخلاقی مدیر و سرپرست با بهبود انسجام بین اعضای تیم حسابرسی، باعث بهبود عملکرد و کارایی تیمی از این طریق می‌شود. به عبارتی، مدیران و سرپرستانی که بهترین منافع کارکنان را در ذهن داشته، تصمیمات منصفانه و متعادل می‌گیرند و در مورد نحوه انجام کار از نظر اخلاقی مثالی ارائه می‌دهند، می‌توانند حس تعهد و انسجام بین اعضای تیم خود را تقویت و عملکرد و کارایی آنان را بهبود دهند. لازم به ذکر است که به علت آزمون این فرضیه برای اولین بار، فرضیه‌های مشابهی در این ارتباط وجود ندارد. لکن به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های سیاسی و جابلین (۱۹۹۵)، فیشر و روزمن (۲۰۰۷)، دی هوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، مایر و همکاران (۲۰۰۸)، شین (۲۰۱۲)، تسه و همکاران (۲۰۱۳)، مو و شی (۲۰۱۷)، پنگ و لین (۲۰۱۷)، لین و همکاران (۲۰۱۹)، چمتیجوال و لی (۲۰۲۱) و مارتین و همکاران (۲۰۲۲) سازگار است.

نتایج فرضیه‌های ۳ و ۴ پژوهش با عنوان "درگیری تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست و عملکرد و کارایی تیم حسابرسی نقش میانجی دارد" حاکی آن از بود که درگیری اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۵ درصد رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست را با عملکرد و کارایی تیمی میانجی می‌کند؛ رهبری اخلاقی مدیر و سرپرست با کاهش درگیری بین اعضای تیم حسابرسی، باعث بهبود عملکرد و کارایی تیمی از این طریق می‌شود. به عبارتی، مدیران و سرپرستانی که بهترین منافع کارکنان را در ذهن داشته، تصمیمات منصفانه و متعادل می‌گیرند و در مورد نحوه انجام کار از نظر اخلاقی مثالی ارائه می‌دهند، می‌توانند تنش، تضاد شخصیتی، درگیری عاطفی، اختلاف نظرها در خصوص مسئولیت و منابع کاری را در بین اعضای تیم خود کاهش و باعث بهبود عملکرد و کارایی آنان شوند. لازم به ذکر است که به علت آزمون این فرضیه برای اولین بار، فرضیه‌های مشابهی در این ارتباط وجود ندارد. لکن به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های دی هوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، تکلاب و همکاران (۲۰۰۹)، مایر و همکاران (۲۰۰۸)، پنگ و لین (۲۰۱۷)، لین و همکاران (۲۰۱۹)، چمتیجوال و لی (۲۰۲۱) و مارتین و همکاران (۲۰۲۲) سازگار است.

نتایج فرضیه‌های ۵ و ۶ پژوهش با عنوان "هماهنگی تیم بر رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست و عملکرد و کارایی تیم حسابرسی نقش میانجی دارد" حاکی آن از بود که هماهنگی اعضای تیم حسابرسی

در سطح ۹۵ درصد رابطه بین رهبری اخلاقی مدیر و سرپرست را با عملکرد و کارایی تیمی میانجی می‌کند؛ رهبری اخلاقی مدیر و سرپرست با بهبود هماهنگی بین اعضای تیم حسابرسی، باعث بهبود عملکرد و کارایی تیمی از این طریق می‌شود. به عبارتی، مدیران و سرپرستانی که بهترین منافع کارکنان را در ذهن داشته، تصمیمات منصفانه و متعادل می‌گیرند و در مورد نحوه انجام کار از نظر اخلاقی مثالی ارائه می‌دهند، می‌توانند باعث هماهنگی و کاهش سوء تفاهم‌های احتمالی بین اعضای تیم خود و در نهایت بهبود عملکرد و کارایی آنان شوند. لازم به ذکر است که به علت آزمون این فرضیه برای اولین بار، فرضیه‌های مشابهی در این ارتباط وجود ندارد. لکن به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های دی هوگ و دن هارتوگ (۲۰۰۸)، پنگ و لین (۲۰۱۷)، لین و همکاران (۲۰۱۹)، چمتیجوال و لی (۲۰۲۱) و مارتین و همکاران (۲۰۲۲) سازگار است.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون مدل‌های پژوهش که حاکی از تأثیر رهبری اخلاقی مدیر-سرپرست بر تعاملات تیمی شامل انسجام، درگیری و هماهنگی اعضای تیم و در نهایت عملکرد و کارایی تیمی بود، به کارگیری رهبری اخلاقی توسط مدیران و سرپرستان می‌تواند مزایایی زیادی را از جمله، هماهنگی بین اعضا، کاهش درگیری عاطفی، کاهش درگیری در خصوص تخصیص منابع و مسئولیت‌ها، افزایش حس تعهد جمعی و در نهایت، بهبود عملکرد و کارایی تیمی را به دنبال داشته باشد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که مدیران و سرپرستان با بکارگیری ویژگی‌های رهبری اخلاقی (به‌عنوان نمونه، رفتار عادلانه داشتن با زیردستان) به‌منظور ایجاد ارتباط مؤثر با اعضای تیم و رفتار عادلانه با آنان استفاده کنند. مؤسسات حسابرسی نیز می‌توانند در سیاست‌های استخدامی خود معیارهای فوق را به‌عنوان مبنایی برای پذیرش و یا ادامه همکاری با مدیران و سرپرستان حسابرسی قرار دهند. در خصوص محدودیت‌های پژوهش نیز لازم به ذکر است که احتمال تعصب بالقوه‌ای توسط مدیران و سرپرستان در ارتباط با تکمیل پرسش‌نامه وجود دارد.

References

- Arad, H.; Mashasha'i, S. M., & Eskandari, D. (2019). The Study of Individual Resilience Levels, Auditor Stress and Reducing Audit Quality Practices in Audit Profession. *Accounting and Auditing Reviews*, 27(2), 154-179. (in Persian)
- Abdolmaleki, J., & Ghanbari, S. (2020). The role of servant leadership in team performance with the mediation of team cohesion (case study: teams of

secondary school teachers in Kurdistan province). *Educational Sciences*, 28(2), 131-152. (in Persian)

Alves, M. P.; Dimas, I. D.; Lourenço, P. R.; Rebelo, T., Peñarroja, V., & Gamero, N. (2022). Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology*, 4(5), 1-18.

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

Avey, J. B.; Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.

Barclay, M. J.; Smith, C. W., & Watts, R. L. (1995). The determinants of corporate leverage and dividend policies. *Journal of applied corporate finance*, 7(4), 4-19.

Beal, D. J.; Cohen, R. R.; Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989-995.

Borjizadeh, Hossein (2019). Investigating the Impact of Electronic Service Quality on Customer Satisfaction and trust in Online Shopping (Case Study: Digikala Online Store). *Bimonthly New Attitudes of Business Management*, 1(1), 28-45. (in Persian)

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, M. E.; Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.

Cannon-Bowers, J. A.; Tannenbaum, S. I.; Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 30(2), 333-380.

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

Chamtitigul, N., & Li, W. (2021). The influence of ethical leadership and team learning on team performance in software development projects. *Team Performance Management: an International Journal*, 27(3), 240-259.

Chang, A.; Bordia, P., & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 46(1), 106-117.

Clark, H. H., & Marshall, C. R. (2002). Definite reference and mutual knowledge. *Psycholinguistics: Critical Concepts in Psychology*, 10(2), 414-460.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.

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

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team

effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

De Wit, F. R.; Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360.

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32.

Dierdorff, E. C.; Fisher, D. M., & Rubin, R. S. (2019). The power of percipience: Consequences of self-awareness in teams on team-level functioning and performance. *Journal of Management*, 45(7), 2891-2919.

Dostar, M., & Hosni, H. (2015). Investigating the effect of ethical leadership on employees' silence and voice behavior and their performance. *Public Administration Perspectives*, 7(3), 63-83. (in Persian)

Fischer, A. H., & Roseman, I. J. (2007). Beat them or ban them: the characteristics and social functions of anger and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 103-120.

Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.

Garvin, D. A.; Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization. *Harvard business review*, 86(3), 109-120.

Gillet, J.; Cartwright, E., & Van Vugt, M. (2011). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 231-236.

Hannah, S. T.; Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership In Action Teams: Team Leader and Members' authenticity, Authenticity Strength, And Team Outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802.

Hosseini, Maryam., & Barzegar, Elaha. (2017). Investigating the Relationship between Core Self-Evaluation and Ethical Leadership with Organizational Financial Performance and Job Performance of Finance Staff. *Health Accounting*, 7(2), 15-41. (in Persian)

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 256-282.

Krauss, R. M., & Fussell, S. R. (1990). Mutual knowledge and communicative effectiveness. *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative work*, 22(1), 111-146.

Lazear, E. P. (1999). Culture and language. *Journal of political Economy*, 107(6), 95-126.

Lemieux-Charles, L., & McGuire, W. L. (2006). What do we know about health care team effectiveness? A review of the literature. *Medical care research and review*, 63(3), 263-300.

LePine, J. A.; Piccolo, R. F.; Jackson, C. L.; Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel psychology*, 61(2), 273-307.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-595.

Lin, C. P.; Liu, N. T.; Chiu, C. K.; Chen, K. J., & Lin, N. C. (2019). Modeling team performance from the perspective of politics and ethical leadership. *Personnel Review*, 48(5), 1357-1380.

Liu, J. Y. C.; Chen, H. G.; Chen, C. C., & Sheu, T. S. (2011). Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance. *International Journal of Project Management*, 29(5), 547-556.

Liu, M. L.; Lin, C. P.; Joe, S. W., & Chen, K. J. (2018). Modeling knowledge sharing and team performance: The interactions of ethical leadership and ambidexterity with politics and job complexity. *Management Decision*, 57(7), 1472-1495.

Marks, M. A.; Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Marks, M. A.; Sabella, M. J.; Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 3-25.

Martin, S. R.; Emich, K. J.; McClean, E. J., & Woodruff, C. (2022). Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 127-139.

Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of Positive Psychology*, 2(1), 74-88.

Mathieu, J. E.; Gallagher, P. T.; Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17-46.

Mathieu, J. E.; Tannenbaum, S. I.; Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 130-160.

Mayer, D. M.; Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.

Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.

Peng, J. C., & Lin, J. (2017). Mediators of ethical leadership and group performance outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(7), 484-496.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.

Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human relations*, 62(9), 1289-1326.

Reagans, R.; Miron-Spektor, E., & Argote, L. (2016). Knowledge utilization, coordination, and team performance. *Organization Science*, 27(5), 1108-1124

Rezvani, A.; Barrett, R., & Khosravi, P. (2018). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. 6(3), 25-33.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *In Advances in Experimental Social Psychology*. 10(1), 173-220.

Salas, E.; DiazGranados, D.; Klein, C.; Burke, C. S.; Stagl, K. C.; Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? a meta-analysis. *Human factors*, 50(6), 903-933.

Salas, E.; Stagl, K. C.; Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework. *In Nebraska symposium on motivation*. 52(1), 185-201.

Sheikhi, F.; Abbasi, H., & Eidi, H. (2019). Explaining the effect of ethical leadership on innovative performance with regard to the mediating role of good governance in sports and youth departments in western Iran. *Applied Research in Sports Management*, 8(4), 39-48. (in Persian)

Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.

Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.

Spreitzer, G. M.; Cohen, S. G., & Ledford Jr, G. E. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management*, 24(3), 340-366.

Tabli, H.; Moradi Shahr Babak, M. R.; & Irannejad Parisi, S. J. (2019). The Relationship between Ethical Leadership and Individual Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *Ethics in Science and Technology*. 14(2), 136-143. (in Persian)

Tekleab, A. G.; Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.

Tesluk, P.; Mathieu, J. E.; Zaccaro, S. J., & Marks, M. (1997). Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*, 3(2), 197-224.

Teymourzadeh, E.; Bahadori, M. M. P., & Yaghoubi M. The Effect of Ethical Leadership and Leadership Styles on Organizational Commitment in a Military Health Organization. *J Mil Med*, 19 (5), 451-459. (in Persian)

Tse, H. H.; Lam, C. K.; Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974.

Walumbwa, F. O.; Mayer, D. M.; Wang, P.; Wang, H.; Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*, 49(4), 400-415.



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 66 - 99

Investigating the Effect of Networking Capability on Ambidextrous Innovation Mediated by Knowledge Applications**V. Khashei^{1*}, R. Darvishi ², S. Farsi³**

1- Associate Professor, Business Management, Faculty of Business and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2- M.Sc. in Business Management, Faculty of Business and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3- M.Sc. in Business Management, Faculty of Business and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

(* - Corresponding Author Email: khashei@atu.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86592.1539>

Received: 2024/01/28	How to cite this article: Khashei, V.; Darvishi, R., & Farsi, S. (2024). Investigating the Effect of Networking Capability on Ambidextrous Innovation with Emphasis on the Mediating Role of Knowledge Applications. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 66-99. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86592.1539
Revised: 2024/05/16	
Accepted: 2024/05/29	
Available Online: 2024/05/29	

1- INTRODUCTION

Knowledge-based firms are the engine of economic growth and development of a country. These businesses are too important because they contribute to the countries' economic growth and development by creating jobs. These businesses operate in highly dynamic and competitive

environments that face significant and often unpredictable technological, political, and economic changes. For this purpose, the development of ambidextrous innovation has become one of the basic requirements for these businesses to maintain their competitive position. Today, factors such as embargoes, government laws, traditional businesses, instability of economic conditions, and currency fluctuations prevail and increase the level of uncertainty in this environment. On the other hand, the provision of banking services has also been accompanied by many changes and differences such that they should meet the special needs of their customers. Today, knowledge-based firms in banking information technology are considered the banks' technological arms for providing new financial products and services. For this reason, improving ambidextrous innovation capability through absorbing knowledge and creating a network with stakeholders and key partners is very important. For this purpose, the current research seeks to answer the question, "How does networking capability affect ambidextrous innovation of banking information technology firms?"

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Networking capability is the ability of an organization to build, expand, and benefit from internal and external organizational relationships. Ambidextrous innovation can be defined as simultaneously implementing exploitative and explorative innovation activities. Therefore, ambidextrous innovation helps organizations to achieve optimal performance both in the short- and long-term. Networking capability allows the organization to actively seek external knowledge, compare it with its internal knowledge, and use it to identify opportunities. Organizations use networking capabilities to search across a wide range of strategic partners to discover or exploit ideas or practices that are not accessible through conventional routines. Knowledge application refers to a set of activities that explain how to connect external knowledge elements within or between organizational areas, analyze the connections between them, and prepare the absorbed knowledge for use in the relevant unit.

3- METHODOLOGY

In terms of purpose, this is a practical, cross-sectional quantitative research. In terms of method and data collection, it is a descriptive survey. The needed data was collected through a written questionnaire. The target population was comprised of 19 knowledge-based firms in the field of information technology and banking communication located in Tehran, all of which were sampled by distributing 5 questionnaires among their senior and middle managers. The sample members had more than 3 years of job tenure and relevant positions. Finally, 91 well-qualified questionnaires were returned. The gathered data was analyzed by conducting structural equation modeling to test the research hypotheses.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results of the data analysis confirmed all the research hypotheses. Accordingly, networking capability had a direct and significant effect on ambidextrous innovation. Furthermore, networking capability directly affected the application of knowledge, which in turn had a significant effect on ambidextrous innovation. The results of the Sobel test revealed that the application of knowledge significantly mediated the relationship between networking capability and ambidextrous innovation.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Based on the research findings, it is suggested that managers cooperate with other firms by creating strategic alliances. Developing such collaborations leads new knowledge to entering the organization and improves organizational explorative innovation. Strategic alliances may increase strategic flexibility by attracting new resources, reducing possible costs and risks, and improving the organization's efficiency. Consequently, it increases exploitative innovation in the organization. Networking capability allows firms to improve the provision of new banking services, provide consulting services, and increase customer satisfaction. This capability allows firms to create a consortium from scientific centers as well as strategic partners for research and development in line with identifying

and exploiting market opportunities. Managers are also recommended to attract new knowledge to their firms by establishing partnerships with research centers as well as their strategic partners. Creating such networks leads to the exchange of information and experiences between the members, which ultimately improves the organization's explorative innovation. Through analyzing financial transactions as well as customer feedback data, managers should pay attention to the absorption of transformative knowledge to improve the firm's innovative performance.

Keywords: Networking Capability, Ambidextrous Innovation, knowledge Absorption Application, knowledge Transformation Application, Knowledge-based Companies.

بررسی تأثیر قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوستوان با تأکید بر نقش میانجی‌گری کاربردهای دانش

وحید خاشعی‌ورنامخواستی*

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

روزبه درویشی

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبائی، تهران، ایران

سجاد فارسی

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبائی، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86592.1539>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه شرکت‌های دانش‌بنیان جایگاه ویژه‌ای در شکوفایی اقتصاد کشور دارند. این شرکت‌ها به‌ویژه فعالان حوزه فناوری اطلاعات بانکی همواره با تغییر سلیقه مشتریان مواجه بوده و از طرفی نیازمند ارتقاء نوآوری در جهت بهبود مستمر خود هستند. یکی از راه‌های بهبود نوآوری در این سازمان‌ها به‌کارگیری دانش و جذب آن از طریق توسعه قابلیت شبکه‌سازی است. به همین منظور پژوهش حاضر درصدد بررسی تأثیر قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوستوان با تأکید بر نقش میانجی‌گری کاربردهای دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی برآمده است. روش این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و رویکرد کم‌لای دارد و از نظر ماهیت روش و گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه هدف این پژوهش، ۱۹ شرکت دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی شهر تهران است که تمامی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوستوان، کاربرد جذب دانش و کاربرد تحول دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین کاربردهای جذب و تحول دانش بر نوآوری دوستوان تأثیر مثبت و معنادار دارند و نقش میانجی‌گر در رابطه بین قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوستوان دارند و فرآیند اثرگذاری این دو متغیر را شفاف می‌کنند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی باید بر جذب دانش جدید و غیرمرتبط با پایگاه دانش فعلی خود از طریق قابلیت شبکه‌سازی و به‌کارگیری کاربردهای دانش به‌منظور اجرا و خلق نوآوری دوستوان اهتمام ورزند.

کلیدواژه‌ها: قابلیت شبکه‌سازی، نوآوری دوستوان، کاربرد جذب دانش، کاربرد تحول دانش، شرکت‌های دانش‌بنیان.

* نویسنده مسئول: Khashei@atu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸

صفحات:

مقدمه

شرکت‌های دانش‌بنیان موتور محرکه رشد و توسعه اقتصادی یک کشور هستند. این نوع کسب‌وکارها به دلیل ماهیت خاصی خود و سهم مهمی که در اشتغال‌زایی و رشد و توسعه اقتصادی یک کشور دارند برای دولت‌ها از اهمیت بسزایی برخوردارند. حجم وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی کشورهای درحال توسعه و حتی توسعه‌یافته را شرکت‌های کوچک و متوسط و دانش‌بنیان تشکیل می‌دهند. در کشور ما نیز با وجود ظرفیت مناسب برای رشد فناوری، این نوع کسب‌وکارها درحال توسعه هستند (Ghazi Nouri, Mokhtarzadeh, Abooyee & Rashidi Astaneh, 2019). از طرفی این کسب‌وکارها در محیط‌های بسیار پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند که با تغییرات تکنولوژیک، سیاسی و اقتصادی قابل توجه و اغلب غیرقابل پیش‌بینی روبرو هستند. بدین منظور توسعه نوآوری به یکی از الزامات اساسی برای این کسب‌وکارها در راستای بقا و حفظ جایگاه رقابتی آن‌ها تبدیل شده است. یکی از اقسام نوآوری که امروزه اهمیت بسزایی پیدا کرده است، نوآوری دوسوتوان^۱ است. نوآوری دوسوتوان نوعی قابلیت پویا است که امکان استفاده قابلیت‌های نوآورانه کوتاه‌مدت و بلندمدت را فراهم می‌کند و یک استراتژی مؤثر در بهبود عملکرد سازمان بشمار می‌آید (Ben Rejeb, Berraies & Talbi, 2020). اجرای نوآوری دوسوتوان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالانه نسبت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند و به‌طور سیستماتیک زمینه‌های جدیدی را خلق کنند تا از این طریق به‌طور کامل از تجربیات و ایده‌های توسعه‌نیافته خود استفاده کرده و دانش و قابلیت‌های خود را به‌طور پویا بروز کنند (Berraies & Bchini, 2019). به عقیده محققان شرکت‌های کوچک و متوسط و دانش‌بنیان را می‌توان در قالب شبکه‌هایی بین شرکا و ذینفعان راهبردی خود تعریف می‌شوند که به‌واسطه این شبکه‌ها می‌توانند دانش بیرونی را در راستای خلق نوآوری به درون سازمان خود جذب کنند (Guan & Liu, 2016; Inkpen & Tsang, 2016). محققان در تحقیقات خود نشان دادند که قابلیت شبکه‌سازی^۲ بر نوآوری دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری دارد اما نحوه ارتباط بین این دو متغیر همچنان نامشخص است (Wen, Qualls & Zeng, 2020; Yang, Zeng, Zhang & Dai, 2022). قابلیت شبکه‌سازی تأثیر پیچیده‌ای بر نوآوری دوسوتوان دارد؛ لذا این موضوع باعث می‌شود چالش‌های مهمی را برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای جذب دانش و درنهایت خلق نوآوری ایجاد کند؛ بنابراین، با توجه به پیچیدگی و اهمیت شبکه‌ها در زمینه نوآوری دوسوتوان،

^۱ Ambidextrous Innovation^۲ Networking Capability

شرکت‌ها باید توانایی مدیریت و استفاده از شبکه‌ها یعنی قابلیت شبکه‌سازی را در شرکت‌های خود توسعه دهند. از طرفی با مطالعه ادبیات موجود همچنان نحوه فرآیند تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر مشخص نیست. به همین منظور در این پژوهش کاربردهای دانش به‌عنوان میانجی گره‌های رابطه این دو متغیر تعریف شدند که در ادامه چرایی آن شرح می‌گردد.

به عقیده محققان شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند نسبت به کسب و کارهای بزرگ و دولتی، مزایای بیشتری از طریق نوآوری کسب کنند؛ زیرا این شرکت‌ها دارای بروکراسی کم، توانایی برتر نسبت به واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی و انعطاف‌پذیری سازمانی بالاتری هستند (Parida, Westerberg & Frishammar, 2012). با این وجود امروزه مسئله اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در کشور ایران، محیط‌های رقابتی متلاطم و پویایی است که بر نحوه عملکرد این شرکت‌ها تأثیرگذار است. در این محیط خارجی وجود عواملی مانند تحریم، قوانین دولتی، وجود کسب و کارهای سنتی، عدم پایداری شرایط اقتصادی، نوسانات ارز که در مورد محصولات فناوری اطلاعات و ارتباطات حائز اهمیت است، حاکم است و میزان عدم اطمینان این محیط را افزایش می‌دهد. از طرفی امروزه ارائه خدمات بانکی نیز با تغییرات و تفاوت‌های بسیاری همراه شده است به‌طوری‌که بانک‌ها باید درصدد برطرف کردن نیازهای ویژه مشتریان خود باشند. شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی امروزه بازوهای فناوری بانک‌ها هستند که از طریق همکاری با آن‌ها می‌توانند نیازهای مشتریان خود را با ارائه محصولات و خدمات نوین مالی برطرف کنند. به همین دلیل ارتقاء قابلیت نوآوری دوسوتوان از طریق جذب دانش و همچنین ایجاد شبکه‌هایی بین شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی با ذینفعان و شرکای کلیدی‌شان از اهمیت بسزایی برخوردار است. شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی نیز مانند سایر شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط‌های پرتلاطم در حال فعالیت هستند و تنها برخورداری از قابلیت‌های عملیاتی نمی‌تواند دلیلی بر استمرار فعالیت و پایداری بلندمدت این کسب و کارها باشد، گرچه قابلیت‌های عملیاتی ممکن است به منبع قدرتمند سازمان و منبع اصلی مزیت سازمان تبدیل شود اما در طی زمان به دلیل پویایی‌های محیط کسب و کار و عدم به‌کارگیری نوآوری، کارکردهای اصلی خود را از دست می‌دهند. به همین منظور توسعه قابلیت نوآوری دوسوتوان و قابلیت شبکه‌سازی از طریق به‌کارگیری دانش در این کسب و کارهای می‌تواند عاملی برای تضمین موفقیت و بقای این کسب و کارها در بلندمدت و همچنین عاملی برای خلق راهکارهایی به‌منظور برون‌رفت از چالش‌های پیش‌روی این کسب و کارها باشد. از طرفی نقش بسزای تعامل با محیط کسب و کار امروزی در قالب همکاری‌ها و اتحادهای استراتژیک،

افزایش رقابت‌پذیری در محیط رقابتی صنعت مذکور، جذب سرمایه‌گذار و افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک در مواقع بحران ازجمله مواردی هستند که اهمیت و ضرورت بررسی نقش شبکه‌سازی بر نوآوری دوسوتوان را توجیه می‌کنند. با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان گفت علیرغم تلاش‌های سایر محققان در بررسی و تبیین تأثیر قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوسوتوان و همچنین تبیین نقش انواع نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی، همچنان رابطه مستقیم این دو متغیر در ادبیات مدیریت استراتژیک ناشناخته و ناروشن است، به همین منظور در این پژوهش با معرفی متغیر کاربردهای دانش نقش در شفاف‌سازی رابطه بین این دو متغیر استفاده شده است. درنهایت با توجه به مطالب بیان شده و تبیین مسئله و ضرورت پژوهش، پژوهش حاضر درصدد پر کردن خلأ موجود در ادبیات مرتبط با موضوع پژوهش است و در تلاش است به این سؤال پاسخ دهد که: «قابلیت شبکه‌سازی چه تأثیری بر نوآوری دوسوتوان با تأکید بر نقش میانجی‌گری کاربردهای دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد؟»

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان

قابلیت شبکه‌سازی به معنای توانایی یک سازمان برای ساخت، گسترش و بهره‌مندی از روابط سازمانی درون و خارج از خود است. ایجاد شبکه‌های سازمانی به‌عنوان یک استراتژی متداول، به‌منظور افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها مطرح می‌شود. این شبکه‌ها ممکن است اشکال و انواع مختلفی داشته باشند، ازجمله شبکه‌های افقی یا عمودی که در تعامل با رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکای داخلی یا بین‌المللی و حتی میان شرکت‌ها و مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی شکل می‌گیرند. در همه این زمینه‌ها، شبکه‌های سازمانی امکانات زیادی برای جلب منابع دارند که این منابع می‌توانند بین اجزای مختلف خود منتقل شده و به‌عنوان یک منبع استراتژیک ارزشمند برای سازمان‌های معاصر و مبتنی بر دانش تبدیل گردند و این به‌وسیله آن‌ها می‌تواند فرآیند خلق نوآوری را تسهیل کند (Zacca, Dayan, & Ahrens, 2015; Marchiori & Franco, 2020). به نظر محققان، قابلیت شبکه‌سازی از چهار بعد اصلی تشکیل شده است؛ یعنی توانایی در یافتن شرکا، مدیریت روابط شبکه، توانایی در اعمال نفوذ و ارزیابی دانش شرکا. این ابعاد به‌وضوح نشان می‌دهند که توسعه این قابلیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انواع گوناگون دانش را از طریق ایجاد شبکه‌ها، با هدف خلق ارزش افزوده و در نتیجه ترویج فرآیند نوآوری، جذب نمایند (Mu, Thomas, Peng & Di Benedetto, 2016). مرور تحقیقات گذشته نشان می‌دهد قابلیت شبکه‌سازی بر

نوآوری تأثیر مثبت دارد به طوری که غنی سازی پایگاه دانش یک سازمان از طریق کسب دانش خارجی می تواند موجب خلق نوآوری دوستوان درون این سازمان ها شود (Chen, Coviello & Ranaweera, 2021). از طرفی بر اساس نظریه دوستوانی سازمانی، نوآوری دوستوان را می توان تحت عنوان توانایی اجرای همزمان فعالیت های نوآوری بهره بردارانه^۱ و نوآوری اکتشافی^۲ تعریف نمود. با توجه به این تعریف می توان گفت نوآوری دوستوان مستلزم به کارگیری توأمان نوآوری بهره بردارانه و اکتشافی است که به ترتیب به سازمان ها کمک می کند تا به عملکرد مطلوب در کوتاه مدت و بلندمدت دست یابند. در توسعه بلندمدت سازمان ها، این دو بُعد نوآوری دوستوان متقابلاً منحصربه فرد و وابسته به یکدیگر هستند و اجرای آن ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ضرورت دارد (Liang, Du & Chen, 2023). از منظر شبکه های دانشی، نوآوری اکتشافی مبتنی بر دانش، به معنای تولید عناصر و ارتباطات جدید در زمینه هایی نامرتبط با حوزه فعالیت سازمان است. این فرآیند باعث تغییر مسیر تکنولوژیکی سازمان می شود و منجر به ارائه محصولات و خدمات نوین به بازارهای جدید می شود (Sheng & Chien, 2016). از طرفی، نوآوری بهره بردارانه مبتنی بر دانش، به معنای استفاده از دانش در حوزه هایی که برای سازمان آشنا هستند، با ترکیب عناصر خارجی و داخلی در زمینه های اصلی خود نمایان می شود. این نوع نوآوری بهره بردارانه به منظور تعبیه نیازهای بازارهای فعلی، از جمله گسترش، بهبود و ارتقاء محصولات، خدمات و فرآیندها با استفاده از فناوری اجرا می شود (Lavie, Stettner & Tushman, 2010).

از منظر نوآوری مشارکتی، قابلیت شبکه سازی به سازمان امکان می دهد تا به طور فعال دنبال دانش خارجی باشد و آن را با دانش داخلی خود مقایسه کرده و از آن برای شناسایی فرصت ها بهره مند گردد. سازمان ها از قابلیت شبکه سازی برای جستجو در طیف وسیعی از شرکای استراتژیک استفاده می کنند تا ایده ها یا رویه هایی را که توسط روال های معمولی قابل دسترس نیستند، کشف یا بهره برداری کنند. این قابلیت باعث انتخاب شرکای مناسب برای به دست آوردن دانش خارجی و همچنین افزایش دقت و کارایی در استفاده از دانش برای تأمین نیازهای پایگاه دانش موجود می شود. از سوی دیگر، این توانایی می تواند روابط طولانی مدت با انواع شرکا برقرار کند تا سازمان ها به دانش خارجی بیشتری دسترسی یابند. این نه تنها باعث بهبود در نوآوری اکتشافی می شود بلکه با تقویت عملکرد نوآورانه سازمان، نوآوری بهره بردارانه نیز بهبود

¹ Exploitative Innovation

² Exploratory Innovation

می‌پذیرد (Parida et al., 2016). قابلیت شبکه‌سازی می‌تواند تنوع کسب دانش را ارتقا دهد. دانش خارجی می‌تواند پایگاه دانش موجود شرکت را تعمیق و گسترش دهد و نوآوری را توسعه دهد. این قابلیت امکان شناسایی، دسترسی و جستجوی دانش مرتبط یا غیرمرتبط که شرکا بکار می‌برند را فراهم می‌آورد (Li & Gao, 2021). تعداد قابل توجهی از مطالعات نشان داده‌اند که قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه تأثیر می‌گذارد. محققان روابط بین ویژگی‌های این قابلیت (مانند خصوصیات، انواع، ساختارها و ...) و نوآوری دوسوتوان را مورد بحث قرار دادند (Yang et al., 2022; Yan & Guan, 2018; Krammer & Jimenez, 2020; Wen et al., 2020). زمینه نشان می‌دهد که برخی از پژوهش‌ها وجود رابطه مثبت بین این متغیرها (Guan & Liu, 2016; Zhang & Luo, 2020; Xie & Wang, 2021) و برخی دیگر نیز وجود رابطه منفی را گزارش کرده‌اند (Yan & Guan, 2018; Cao, Xing & Zhang, 2020). کوتاب و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود در این مضمون خاطرنشان کردند که اثر مکمل شبکه‌سازی سیاسی و ظرفیت جذب بر نوآوری اکتشافی شرکت‌های حاضر در بازارهای نوظهور در هنگام مواجهه با رقابت شدید، قوی‌تر می‌شود. آقازاده و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با هدف بررسی رابطه قابلیت شبکه‌سازی پارک‌های علم و فناوری بر نوآوری و عملکرد شرکت‌ها به این نتیجه رسیدند که قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری شرکت‌های مستقر در پارک و نوآوری شرکت‌های مستقر در پارک بر عملکرد این شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان اولین فرضیه پژوهش را به شرح زیر تعریف نمود:

فرضیه ۱: قابلیت شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

قابلیت شبکه‌سازی و کاربردهای دانش

اصطلاح کاربرد دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اشاره دارد که نحوه اتصال عناصر دانش خارجی در داخل یا بین حوزه‌های سازمانی را توضیح می‌دهد، ارتباطات بین آن‌ها را تجزیه و تحلیل نموده و دانش جذب شده را به منظور استفاده در واحد مربوطه آماده می‌کند. شرکت‌ها، با توجه به ارتباط دانش با سازمان، دو فعالیت اساسی یعنی جذب و تحول دانش را انجام می‌دهند. هدف از جذب دانش این است که سازمان‌ها بتوانند دانش خارجی مرتبط با موضوعات مورد نیاز خود را بر اساس نیازها و کاستی‌های هر واحد به دست آورند. در این حالت، نیازی به تغییر عمیق در پایگاه دانش موجود در سازمان وجود ندارد (Zheng, Lin, Zhang, Jasimuddin & Messina, 2024). در مقابل، هدف از اجرای کاربرد تحول

دانش، جذب دانش نامرتب مورد نیاز واحدهای سازمان است. در این حالت، نیاز است که پایگاه دانش موجود در سازمان به گونه‌ای تغییر یابد که با دانش جذب شده هماهنگ شود. به همین دلیل، اجرای کاربرد جذب دانش به مدت زمان کمتری نیاز دارد؛ درحالی که اجرای کاربرد تحول دانش زمان بیشتری را می‌طلبد (Moroz, 2020). به عقیده محققان سازمان‌ها دارای دو نوع شبکه هستند: شبکه‌های بین‌سازمانی و شبکه‌های دانش. شبکه‌های بین‌سازمانی بر همکاری بین سازمان‌ها و شبکه‌های دانش بر عناصر دانش و نحوه پیوند آن‌ها تأکید می‌کنند. از طرفی درون یک سازمان نیز عناصر دانش، ترکیب و پیوندهای آن‌ها، پایگاه دانش آن سازمان را تشکیل می‌دهند (Schillebeeckx, Lin, George & Alnuaimi, 2021). برای خلق نوآوری در یک سازمان، ترکیب عناصر دانش مهم است؛ زیرا منعکس کننده روش‌های سازمان برای کاوش و بهره‌برداری از دانش است. به همین منظور شرکت‌ها برای جذب دانش بیرونی مبتنی بر پایگاه دانش خود، شبکه‌هایی را با سایر ذینفعان کلیدی خود ایجاد می‌کنند (Phelps, Heidl & Wadhwa, 2012). سازمان‌ها برای خلق نوآوری دانش بیرونی را با پایگاه دانش موجود خود مقایسه کرده و از طریق قابلیت شبکه‌سازی به جذب دانش مورد نیاز خود می‌پردازند (Di Vaio, Palladino, Pezzi & Kalisz, 2021).

قابلیت شبکه‌سازی امکان ایجاد شبکه‌های مشترک برای به دست آوردن دانش مرتبط را به خوبی فراهم می‌کند. این قابلیت به سازمان کمک می‌کند تا دانش مرتبط را شناسایی و درک دقیقی از آن برای سازمان ایجاد کند. این امر ترکیب دانش موجود در سازمان و دانش جدید را تسهیل می‌کند و در نتیجه کارایی جذب آن یا به عبارتی کارایی کاربرد جذب دانش را در پایگاه دانش سازمان افزایش می‌دهد (Carnabuci & Operti, 2013). همچنین قابلیت شبکه‌سازی تعامل بین سازمان‌ها را افزایش می‌دهد که این امر فرصت‌های بیشتری برای جذب دانش مورد نیاز به درون سازمان به ارمغان می‌آورد (Wang & Zhou, 2023). قابلیت شبکه‌سازی موجب به دست آوردن دانش خارجی نامرتب اما ضروری سازمان برای خلق نوآوری می‌شود. گرچه جذب، به کارگیری و تسلط مستقیم بر دانش نامرتب دشوار است، اما این قابلیت موجب کشف فرصت‌ها برای خلق ایده‌های نوآورانه شده که از این طریق کاربرد تحول دانش را ارتقا می‌دهد (Chen et al., 2021). صفردوست و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی نقش ناهمگونی شبکه بر قابلیت‌های شبکه‌ای و عملکرد دانشی شرکت‌ها در شبکه‌های زیست دارویی کشور به این نتیجه رسیدند که ناهمگونی شبکه از طریق توسعه قابلیت شبکه‌ای بر عملکرد دانشی شرکت‌ها نقش مؤثری دارد و قابلیت‌های شبکه نقش میانجی را در ارتباط بین این دو متغیر ایفا می‌کند. لذا

آن‌ها پیشنهاد کردند تا شرکت‌ها برای حضور موفق در شبکه‌های نوآوری و برقراری ارتباط با اعضای شبکه، قابلیت‌های شبکه‌سازی خود را توسعه دهند. بنابراین می‌توان فرضیات دوم و سوم پژوهش را به‌صورت زیر تعریف نمود:

فرضیه ۲: قابلیت شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر کاربرد جذب دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

فرضیه ۳: قابلیت شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر کاربرد تحول دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

کاربردهای دانش و نوآوری دوستوان

به عقیده محققان نوآوری اغلب از ترکیب دانش بیرونی و دانش موجود در سازمان ناشی می‌شود. استفاده از دانش بیرونی پایگاه دانش شرکت را گسترش می‌دهد، دسترسی به ایده‌های جدید را فراهم کرده و در نتیجه نوآوری را ارتقا می‌دهد. برای به‌کارگیری مؤثر دانش خارجی، شرکت‌ها باید در درونی‌سازی آن از طریق کاربردهای دانش مهارت داشته باشند در غیر این صورت خلق و اجرای نوآوری بسیار دشوار خواهد بود (Fleming, Mingo & Chen, 2007; Schillebeeckx et al., 2021). کاربرد جذب دانش امکان جذب دانش مرتبط سازمان را فراهم می‌کند و کمک می‌کند تا این دانش جذب شده با واحدهای سازمان ادغام شود. در نتیجه این امر فرصت‌هایی برای بهبود محصولات، خدمات و فناوری‌های سازمان ایجاد می‌شود. با افزایش جذب دانش مرتبط، پایگاه دانش موجود در سازمان تقویت می‌شود و میزان به‌کارگیری این دانش در سراسر سازمان افزایش می‌یابد. درنهایت این امر نوآوری بهره‌بردارانه را بهبود می‌بخشد. دانش جذب شده علاوه بر تقویت دانش موجود، موجب توسعه آن نیز می‌شود به‌طوری‌که فعالیت‌های نوآورانه جدید را پشتیبانی کرده و موجب خلق ایده‌های جدیدتر می‌شود و به‌نوعی نوآوری اکتشافی را بهبود می‌بخشد (Limaj & Bernroider, 2019; Xie & Wang, 2021). از سوی دیگر سازمان‌ها در بیشتر مواقع نیازمند دانش غیرمرتبط با دانش موجود در سازمان خود برای خلق نوآوری هستند. هدف از به‌کارگیری کاربرد تحول دانش در سازمان تجزیه و تحلیل و تفسیر این دانش خارجی نامرتبط برای واحدهای سازمان و همچنین ادغام آن با پایگاه دانش موجود است. این امر نیز می‌تواند موجب تولید محصولات، خدمات و فناوری‌های جدید در سازمان شود و درنهایت نوآوری اکتشافی را بهبود بخشد (Di Vaio et al., 2021). به‌کارگیری تحول دانش با ترکیب و ادغام دانش غیرمرتبط جذب شده با دانش موجود در سازمان درک عمیقی نسبت به این دانش خارجی ایجاد کرده و آن را طی فرآیندی به پایگاه

دانش سازمان می‌افزاید و به‌نوعی موجب بهبود نوآوری بهره‌بردارانه در سازمان می‌شود (Guan & Liu, 2016). با توجه به مطالب گفته شده می‌توان فرضیات چهارم و پنجم پژوهش را به‌صورت زیر بیان کرد:

فرضیه ۴: کاربرد جذب دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوستوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

فرضیه ۵: کاربرد تحول دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوستوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

نقش میانجی‌گر کاربردهای دانش

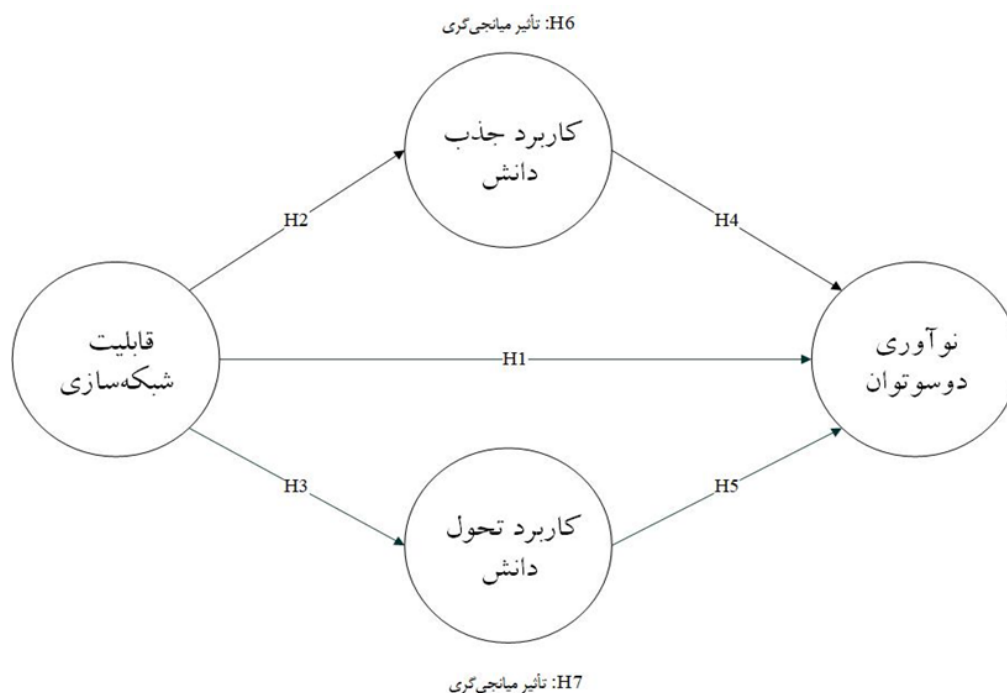
همان‌طور که گفته شد، قابلیت شبکه‌سازی در به‌کارگیری دانش درون سازمان نقش مؤثری دارد. از دیدگاه شبکه‌های دانش، قابلیت شبکه‌سازی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا پایگاه دانش موجود خود را با دسترسی به عناصر دانش خارجی گسترش دهند، در نتیجه فرصت‌های ترکیب دانش را افزایش می‌دهند، که به‌نوبه خود نوآوری ارتقا می‌یابد (Mokhtarzadeh, Mahdiraji, Jafarpanah, Jafari-Sadeghi & Cardinali, 2020). به عقیده محققان نوآوری از ترکیب یا بازترکیب عناصر دانش ایجاد می‌شود؛ بنابراین قابلیت شبکه‌سازی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا عناصر دانش خارجی را به‌عنوان عناصر دانش مرتبط یا نامرتب در مقایسه با پایگاه دانش موجود شرکت ارزیابی کند (Di Vaio et al., 2021). سازمان‌ها متناسب با میزان ارتباط دانش خارجی با پایگاه دانش خود، جذب یا تحول دانش را بکار می‌گیرند که تا از این طریق ترکیب و ادغام دانش خارجی با پایگاه دانش سازمان تسهیل شود (Ranganathan & Rosenkopf, 2014). کاربرد جذب دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حوزه‌های مرتبط که دانش خارجی به آن وابسته است جستجو و با دانش درون سازمان مطابقت دهند. قابلیت شبکه‌سازی می‌تواند این فعالیت را با قرار دادن سازمان‌ها در معرض دانش جدید، گسترش پایگاه دانش موجود سازمان و افزایش فرصت‌های بالقوه برای ترکیب یا بازترکیب دانش داخلی و خارجی در حوزه‌های مرتبط باهم تسهیل کند و به‌نوبه خود بر نوآوری بهره‌بردارانه تأثیر بگذارد. از سوی دیگر، به دلیل پیوستگی عناصر دانش به یکدیگر، ممکن است دانش نامرتب همراه با دانش موردنیاز سازمان جذب شود. به‌کارگیری جذب دانش می‌تواند درک این دانش نامرتب را تسهیل و آن را با دانش سازمان ترکیب کند. این امر می‌تواند موجب نهادینه‌سازی دانش جذب شده در پایگاه دانش سازمان شود و از این طریق بر نوآوری اکتشافی تأثیر بگذارد (Carnabuci, G. & Operti, 2013). کسب دانش غیرمرتب با پایگاه دانش موجود در سازمان از طریق قابلیت شبکه‌سازی و ترکیب این دانش با دانش موجود در سازمان می‌تواند

دانش جدیدی را خلق کند، پایگاه دانش سازمان را توسعه دهد و فناوری موجود در سازمان را تغییر دهد. در این شرایط کاربرد تحول دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق این دانش جذب شده، سازمان بتواند معماری سازمانی خود را تغییر داده و دانش موردنیاز هر واحد را بازتعریف کند. ترکیب دانش بیرونی و داخلی و بازتعریف دانش واحدهای سازمان بستری را برای بروز نوآوری اکتشافی فراهم می‌آورد. هرچه کاربرد تحول دانش در سازمان بیشتر نهادینه شود، درک دانش نامرتبط آسان شده و جذب آن به پایگاه دانش سازمان و همچنین به کارگیری آن توسط افراد سازمان تسهیل می‌شود. بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند محصولات و خدمات فناورانه جدید خود گسترش دهند. این امر نیز به نوبه خود موجب بهبود نوآوری بهره‌بردارانه می‌شود (Yayavaram, Srivastava & Sarkar, 2018). با توجه به مطالب گفته شده ششمین و هفتمین فرضیات پژوهش حاضر را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

فرضیه ۶: کاربرد جذب دانش نقش میانجی‌گر در رابطه قابلیت شبکه‌سازی با نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

فرضیه ۷: کاربرد تحول دانش نقش میانجی‌گر در رابطه قابلیت شبکه‌سازی با نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

با مرور پیشینه موجود در این زمینه می‌توان دریافت علیرغم تلاش‌های سایر پژوهشگران، اما هنوز نحوه فرآیند اثرگذاری بین قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان مشخص نشده است. این پژوهش با در نظر گرفتن نقش میانجی کاربردهای جذب و تحول دانش در صدد بررسی و کشف این فرآیند است تا از این طریق مطالعات حوزه شبکه-نوآوری را توسعه دهد. همچنین در این پژوهش سعی شده است تا تمایز کاربرد جذب و تحول دانش مبتنی بر نوع دانش خارجی مشخص شود تا درک بهتری نسبت به فرآیند تأثیرگذاری آن‌ها به وجود آید. درنهایت با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین تشریح روابط متغیرهای پژوهش و همچنین تبیین فرضیات آن، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ استخراج گردیده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و رویکرد کمی دارد و از نظر ماهیت روش و گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی و از نظر زمانی یک پژوهش مقطعی است. در این تحقیق به منظور جمع‌آوری مباحث نظری و توسعه مدل مفهومی پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین مطالعه میدانی و گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه انجام گرفته است. در این پرسشنامه برای اندازه‌گیری قابلیت شبکه‌سازی از پرسشنامه والتر و همکاران (۲۰۰۶)، کاربرد جذب و تحول دانش از پرسشنامه‌های کزیدی-زهاوی و همکاران (۲۰۱۶) و زهرا و همکاران (۲۰۲۰) و همچنین برای اندازه‌گیری نوآوری دوست‌توان از پرسشنامه ژی و وانگ (۲۰۲۱) استفاده شده است. برای اندازه‌گیری پاسخ‌ها، طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بکار گرفته شده است. برای آزمون روایی محتوا این تحقیق با هدف رفع ابهامات احتمالی موجود در سؤالات و برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، نسخه‌ای از پرسشنامه در اختیار شش تن از اساتید مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی قرار گرفت و پس از اطمینان از نتایج به‌دست‌آمده،

پرسشنامه‌ها توزیع گردید. همچنین برای بررسی روایی سازه از روش روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شده است. مقادیر آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده، بنابراین پرسشنامه دارای پایایی لازم است. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بانکی ایران و جامعه هدف آن شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی شهر تهران است. از آنجاکه ۱۹ شرکت در این حوزه فعالیت دارند و جامعه هدف این تحقیق محسوب می‌شود، هر ۱۹ شرکت به‌طور تمام شماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه بین ۵ نفر از مدیران ارشد و میانی آن‌ها که سابقه حضور بالای ۳ سال و سمت سازمانی مرتبط با هدف پژوهش را دارند توزیع گردید و درنهایت ۹۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد؛ اما از آنجاکه مبنای این پژوهش سازمان است، درنهایت میانگینی از پرسشنامه‌ها به دست آمد و در نتیجه مبنای تحلیل‌ها همان ۱۹ سازمان است. در این پژوهش روش تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و آمار استنباطی به شیوه تحلیل روابط بین متغیرها از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل است و از نرم‌افزار اسمارت. پی. ال. اس (نسخه ۳)^۱ برای انجام تحلیل آماری استنباطی و از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس (نسخه ۲۴)^۲ برای تحلیل آماری توصیفی استفاده گردیده است.

نتایج

در این بخش ابتدا به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق پرداخته شده است. سپس با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی توزیع آماری نمونه پرداخته و در مرحله بعد روایی و پایایی پرسشنامه سنجیده و آزمون‌های اندازه‌گیری و مدل‌سازی اجرایی شدند.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول ۱ و ۲ آمده است.

^۱ Smart pls3

^۲ Spss24

جدول (۱): سابقه کار مشارکت کنندگان

سابقه کار مشارکت کنندگان	فراوانی	درصد
۱ الی ۳ سال	۱۲	۱۳/۱
۳ الی ۵ سال	۱۱	۱۲
۵ الی ۱۰ سال	۵۸	۶۳/۷
۱۰ سال به بالا	۱۰	۱۰/۹
جمع	۹۱	۱۰۰

بر اساس جدول ۱، بیشترین میزان سابقه کار مدیرانی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند بین بازه ۵ تا ۱۰ سال است که این امر نشان‌دهنده سابقه کافی و آگاهی اکثر مشارکت کنندگان این تحقیق نسبت به مسئله و موضوع تحقیق است.

جدول (۲): سن سازمان‌ها

سن سازمان	فراوانی	درصد
۱ الی ۳ سال	۲	۱۰/۵
۳ الی ۵ سال	۳	۱۵/۷
۵ الی ۱۰ سال	۵	۲۶/۳
۱۰ سال به بالا	۱۰	۵۲/۶
جمع	۱۹	۱۰۰

مطابق جدول ۲ بیشترین فراوانی برای شرکت‌های با سابقه کاری بالای ۱۰ سال است. پراکندگی سن شرکت‌ها نشان‌دهنده حضور شرکت‌های با سابقه کاری به نسبت طولانی در کنار شرکت‌های نوپا است.

بررسی نرمال بودن متغیرها

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیات پژوهش مهم‌ترین اقدام، انتخاب روش آماری مناسب است. به همین منظور، آگاهی از توزیع داده‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این پژوهش از آزمون کولموگرووف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است.

جدول (۳): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	آماره t آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
قابلیت شبکه‌سازی	۱۹	۳/۵۹	۰/۵۷	۰/۱۴۱	۰/۰۱۷	نرمال نیست
نوآوری دوستوان	۱۹	۳/۶۴	۰/۵۵	۰/۱۴۴	۰/۰۱۵	نرمال نیست
کاربرد جذب دانش	۱۹	۳/۴۹	۰/۵۸	۰/۱۴۳	۰/۰۲۳	نرمال نیست
کاربرد تحول دانش	۱۹	۳/۷۳	۰/۴۷	۰/۱۴۶	۰/۰۱۶	نرمال نیست

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچک‌تر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه این متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند. از آنجاکه توزیع داده‌ها نرمال نبوده و تعداد نمونه کم است، از روش حداقل مجذورات جزئی در نرم‌افزار پی. ال. اس برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش پی. ال. اس بر اساس برآورد کمترین مجذورات با هدف اولیه بهینه ساختن تبیین واریانس در سازه‌های وابسته معادلات ساختاری است. مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش پی. ال. اس شامل دو مرحله آزمون اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری است که در ادامه نتایج به کارگیری آن‌ها برای مدل این تحقیق شرح داده خواهد شد.

بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی

برای تحلیل ساختار درونی یا به عبارتی روایی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر آشکار از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. در جدول ۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی سؤالات پرسشنامه نشان داده شده است. در این پژوهش به منظور ارزیابی مدل از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و جذر میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها با همبستگی سازه‌ها استفاده شده است.

جدول (۴): مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، AVE، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

متغیر	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
قابلیت شبکه سازی	NC1	۰/۵۱۶	۰/۶۶۷	۰/۸۸۵	۰/۸۶۰
	NC3	۰/۶۲۳			
	NC4	۰/۵۷۷			
	NC5	۰/۵۳۱			
	NC6	۰/۵۳۱			
	NC8	۰/۶۰۱			
	NC9	۰/۷۵۰			
	NC10	۰/۷۱۲			
	NC11	۰/۵۹۰			
	NC15	۰/۶۶۸			
	NC16	۰/۷۲۳			
	NC17	۰/۴۴۶			
	NC18	۰/۶۳۵			
کاربرد جذب دانش	KAA1	۰/۶۸۰	۰/۶۲۷	۰/۸۴۸	۰/۷۸۹
	KAA2	۰/۷۶۱			
	KAA3	۰/۷۰۱			
	KAA4	۰/۷۵۳			
	KAA5	۰/۷۳۲			
کاربرد تحول دانش	KTA1	۰/۶۳۰	۰/۷۲۱	۰/۷۷۵	۰/۷۱۹
	KTA3	۰/۷۷۷			
	KTA4	۰/۷۳۷			
	KTA5	۰/۵۶۸			
نوآوری دوسوتوان	AI1	۰/۷۶۹	۰/۶۳۰	۰/۸۳۸	۰/۷۷۴
	AI2	۰/۴۹۳			
	AI3	۰/۶۸۱			
	AI4	۰/۶۹۱			
	AI5	۰/۵۵۹			

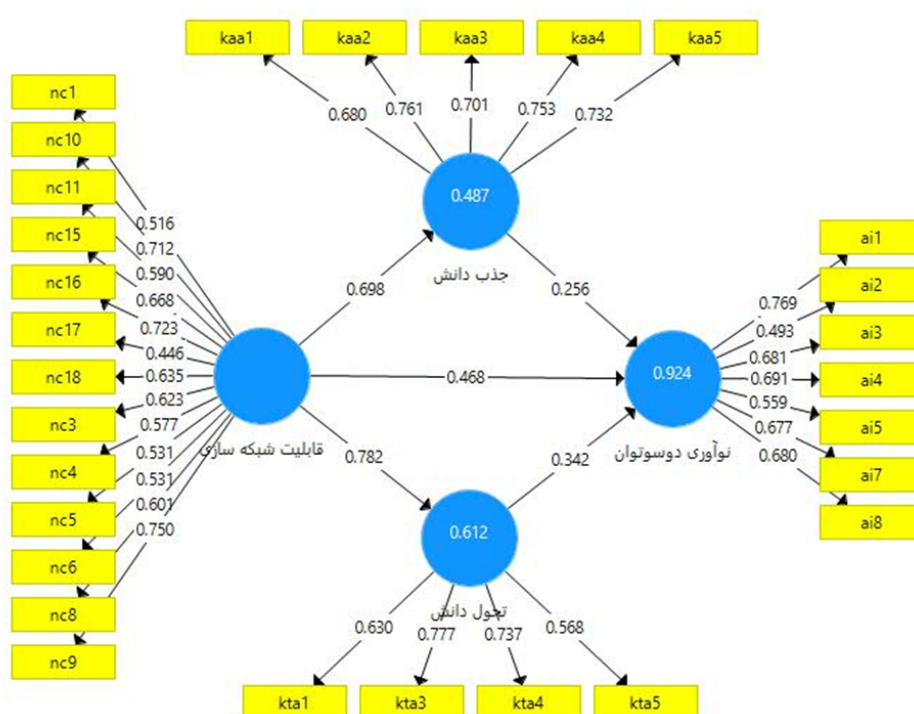
متغیر	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
	AI7	۰/۶۷۷			
	AI8	۰/۶۷۰			

برای بررسی اعتبار هر یک از گویه‌ها بار عاملی آن‌ها باید حداقل از ۰/۴ بیشتر باشد که مطابق جدول ۴ تمامی گویه‌ها از شرط لازم برخوردار هستند. برای بررسی اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است آلفای کرونباخ برای هر چهار متغیر پژوهش بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. مقدار پایایی ترکیبی نیز برای هر چهار متغیر از مقدار ۰/۵ بالاتر است که نشان می‌دهد متغیرها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگ‌تر باشد. با توجه به جدول ۴ هر سه شرط فوق برقرار بوده، در نتیجه پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است. همچنین چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر بزرگ‌تر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا آن متغیر وجود دارد. در جدول ۵ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند.

جدول (۵): AVE و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

قابلیت شبکه‌سازی	عملکرد راهبردی	انعطاف‌پذیری راهبردی	دوسوتوانی سازمانی
۰/۷۹۵			
۰/۵۲۲	۰/۷۷۸		
۰/۴۷۳	۰/۵۶۱	۰/۶۸۹	
۰/۳۰۵	۰/۴۲۴	۰/۴۴۵	۰/۶۵۷

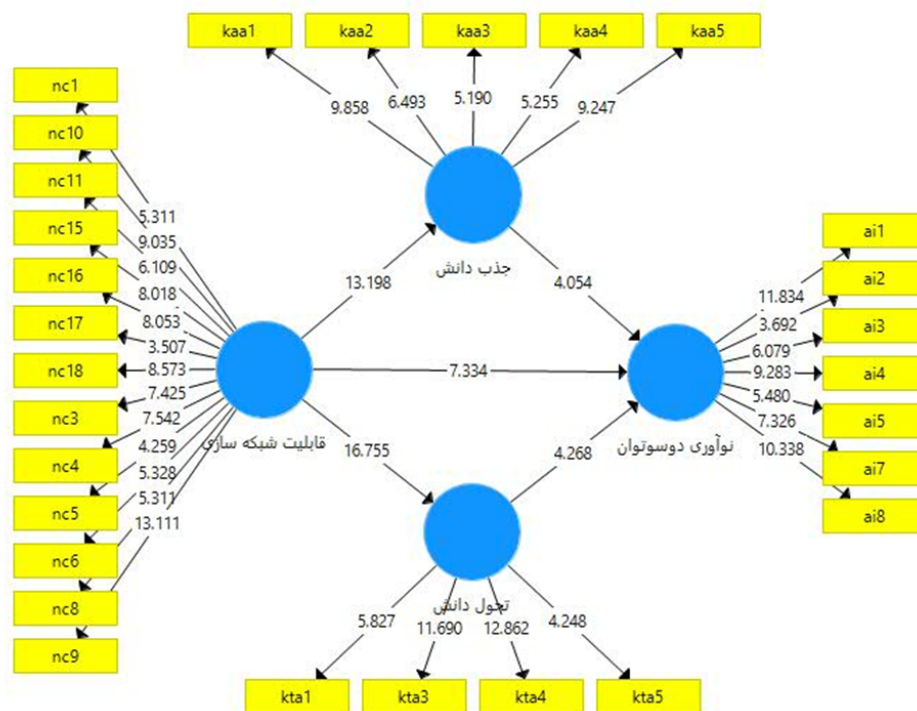
در داده‌های جدول ۵، جذر واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است، بنابراین روایی واگرا پرسشنامه مورد تأیید است. پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری تحقیق می‌رسد. خروجی مدل پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

آزمون مدل ساختاری

برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ، مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. ضریب مسیر پنج فرضیه اولیه پژوهش در سطح ۰/۰۵ معنادار است زیرا مقادیر آزمون تی-استیودنت بیشتر از ۱/۹۶ است. شکل ۳ نتایج این آزمون را برای بررسی معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد.



شکل ۳: نتایج آزمون تی- استیوونت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

بررسی کفایت مدل

معیار R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا داد. مقدار R^2 در جدول ۶ مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مقدار Q^2 در جدول ۶ نشان از قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول (۶): مقادیر R^2 و Q^2 متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	R^2	Q^2
۱	کاربرد جذب دانش	۰/۴۸۷	۰/۳۹۰
۲	کاربرد تحول دانش	۰/۶۱۲	۰/۴۸۸
۳	نوآوری دوستوان	۰/۹۲۴	۰/۴۵۹

برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF وجود دارد. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می شود:

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

برای محاسبه GOF به مقادیر جدول ۷ نیاز است.

جدول (۷): مقادیر Communality و R² متغیرهای تحقیق

متغیر	Communality	R ²
قابلیت شبکه سازی	۰/۳۷۷	-----
کاربرد جذب دانش	۰/۵۲۷	۰/۴۸۷
کاربرد تحول دانش	۰/۴۶۶	۰/۶۱۲
نوآوری دوسوتوان	۰/۴۲۹	۰/۹۲۴
میانگین	۰/۴۴۹	۰/۶۷۴

مقدار GOF برای مدل پژوهش مقدار ۰/۵۵۰ محاسبه شده که بالاتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ است. این مقدار نشان از توان بسیار مناسب مدل در پیش بینی متغیر مکنون درون زای مدل دارد.

آزمون فرضیات

برای بررسی فرضیات تحقیق و آزمون معناداری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج معناداری آن ها در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول (۸): نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیات پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	عدد معنی داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	قابلیت شبکه سازی → نوآوری دوسوتوان	۰/۴۶۸	۷/۳۳۴	تأیید
۲	قابلیت شبکه سازی → کاربرد جذب دانش	۰/۶۹۸	۱۳/۱۹۸	تأیید
۳	قابلیت شبکه سازی → کاربرد تحول دانش	۰/۷۸۲	۱۶/۷۵۵	تأیید
۴	کاربرد جذب دانش → نوآوری دوسوتوان	۰/۲۵۶	۴/۰۵۴	تأیید
۵	کاربرد تحول دانش → نوآوری دوسوتوان	۰/۳۴۲	۴/۲۶۸	تأیید
۶	نقش میانجی گر کاربرد جذب دانش	در ادامه به تفصیل توضیح داده می شود		

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون
۷	نقش میانجی‌گر کاربرد تحول دانش			

فرضیه ۱: قابلیت شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

بر اساس نتایج جدول ۸، آماره معناداری بین متغیرهای قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان برابر ۷/۳۳۴ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر ۰/۴۶۸ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوسوتوان را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه ۲: قابلیت شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر کاربرد جذب دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

بر اساس نتایج جدول ۸، آماره معناداری بین متغیرهای قابلیت شبکه‌سازی و کاربرد جذب دانش برابر ۱۳/۱۹۸ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر ۰/۶۹۸ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول قابلیت شبکه‌سازی بر کاربرد جذب دانش را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه ۳: قابلیت شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر کاربرد تحول دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

بر اساس نتایج جدول ۸، آماره معناداری بین متغیرهای قابلیت شبکه‌سازی و کاربرد تحول دانش برابر ۱۶/۷۵۵ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر ۰/۷۸۲ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول قابلیت شبکه‌سازی بر کاربرد تحول دانش را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه ۴: کاربرد جذب دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

بر اساس نتایج جدول ۸، آماره معناداری بین متغیرهای قابلیت شبکه‌سازی و کاربرد تحول دانش برابر ۴/۰۵۴ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان

۹۵٪ است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر ۰/۲۵۶ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول کاربرد جذب دانش بر نوآوری دوسوتوان را نشان می دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می شود.

فرضیه ۵: کاربرد تحول دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان در شرکت های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

بر اساس نتایج جدول ۸، آماره معناداری بین متغیرهای کاربرد تحول دانش و نوآوری دوسوتوان برابر ۴/۲۶۸ است که بزرگ تر از ۱/۹۶ است و نشان دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. ضریب مسیر مابین این دو متغیر ۰/۳۴۲ است و میزان تأثیر مثبت و قابل قبول کاربرد تحول دانش بر نوآوری دوسوتوان را نشان می دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می شود.

فرضیه ۶: کاربرد جذب دانش نقش میانجی گر در رابطه قابلیت شبکه سازی و نوآوری دوسوتوان در شرکت های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

در ادامه برای بررسی متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. اگر مقدار Z حاصل از این آزمون بالاتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار اثر متغیر میانجی معنادار است. مقدار Z-value از طریق فرمول زیر محاسبه می شود.

$$z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

جدول ۹ مقادیر فرمول آزمون سوبل را شرح و مقادیر محاسبه شده برای فرضیه پژوهش را نشان می دهد.

جدول (۹): مقادیر آزمون سوبل (میانجی گری کاربرد جذب دانش)

متغیر	تعریف	مقدار محاسبه شده
A	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل (قابلیت شبکه سازی) و میانجی (کاربرد جذب دانش)	۰/۶۹۸
B	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی (کاربرد جذب دانش) و وابسته (نوآوری دوسوتوان)	۰/۲۵۶
S _a	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	۰/۰۰۷
S _b	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	۰/۱۰۶
Z	آماره آزمون سوبل	۲/۴۱۴

با توجه به جدول ۹، مقدار Z-value یا همان آماره آزمون سوبل برابر ۲/۴۱۴ است که بالاتر ۱/۹۶ است؛ بنابراین کاربرد جذب دانش در رابطه میان قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان نقش میانجی‌گر دارد. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه ۷: کاربرد تحول دانش نقش میانجی‌گر در رابطه قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد.

با توجه به مطالب بیان شده در قسمت قبل، جدول ۱۰ مقادیر آزمون سوبل را شرح و مقادیر محاسبه شده برای فرضیه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۱۰): مقادیر آزمون سوبل (میانجی‌گری کاربرد تحول دانش)

متغیر	تعریف	مقدار محاسبه شده
a	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل (قابلیت شبکه‌سازی) و میانجی (کاربرد جذب دانش)	۰/۷۸۲
b	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی (کاربرد جذب دانش) و وابسته (نوآوری دوسوتوان)	۰/۳۴۲
S_a	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	۰/۱۱۸
S_b	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	۰/۰۹۷
Z	آماره آزمون سوبل	۳/۱۱۲

با توجه به جدول ۹، مقدار Z-value یا همان آماره آزمون سوبل برابر ۳/۱۱۲ است که بالاتر ۱/۹۶ است؛ بنابراین کاربرد تحول دانش در رابطه میان قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان نقش میانجی‌گر دارد. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه تأیید می‌شود.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف بررسی رابطه قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان با تأکید بر نقش میانجی‌گری کاربردهای دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی انجام شده است. این مقاله در چارچوبی انسجام یافته در پنج بخش به بررسی موضوع این تحقیق پرداخته است. در ابتدا پس از تبیین مسئله و بررسی ادبیات و پیشینه موجود، مدل مفهومی پژوهش ترسیم و فرضیات آن مطرح شد. سپس داده‌های موردنیاز با توزیع پرسشنامه بین افراد کلیدی ۱۹ شرکت دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری اطلاعاتی بانکی جمع‌آوری و برای آزمون فرضیات استفاده شدند و در نهایت پس از تفسیر داده‌ها،

فرضیات پژوهش نتیجه‌گیری و روابط میان متغیرها مشخص شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت شبکه‌سازی رابطه مثبت و معناداری با نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارد. همچنین قابلیت شبکه‌سازی بر کاربرد جذب و تحول دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد و این کاربردهای دانش نیز تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارند. همچنین بر اساس نتایج، کاربرد جذب دانش و کاربرد تحول دانش نقش میانجی‌گر در رابطه بین قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی دارند. این نتایج نشان‌دهنده درک عمیق شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی نسبت به اهمیت بسزای شبکه‌سازی و جذب منابع از طریق شبکه‌ها به‌منظور خلق و اجرای نوآوری است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که این شرکت‌ها بر جذب دانش مرتبط و غیرمرتبط با حوزه فعالیت خود تأکید دارند و برای به‌کارگیری نقش جذب و تحول دانش به‌منظور اکتساب دانش خارجی از طریق شبکه‌های خود و خلق نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های خود اهمیت قائل هستند. درنهایت می‌توان گفت نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۲۱)، پاریدا و همکاران (۲۰۱۶)، یانگ و همکاران (۲۰۲۲)، ون و همکاران (۲۰۲۰)، ژی و وانگ (۲۰۲۱)، ژانگ و لو (۲۰۲۰)، یایاوارام و همکاران (۲۰۱۸)، آقازاده و همکاران (۲۰۲۱)، صفردوست و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد و با نتایج پژوهش‌های یان و گوان (۲۰۱۸) و کاو و همکاران (۲۰۲۰) مغایرت دارد. این پژوهش علاوه بر نشان دادن نقش کاربردهای جذب و تحول دانش، با اثبات میانجی‌گر بودن آن‌ها، فرآیند رابطه قابلیت شبکه‌سازی و نوآوری دوسوتوان را نمایان کرد و از این طریق، خلأ موجود در ادبیات مبتنی بر ناشناخته بودن این فرآیند را پوشش داد. درنهایت با توجه به اهمیت مضاعف شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی در اقتصاد کشور و ارائه خدمات و محصولات نوآورانه بانکی و همچنین لزوم گسترش روزافزون شبکه‌های راهبردی و جذب دانش و منابع از طریق این شبکه‌ها برای خلق و اجرای نوآوری دوسوتوان در این شرکت‌ها، استفاده از تحلیل و تفسیرهای ارائه شده در بستر این شرکت‌ها، نقش بسزایی در بهبود عملکرد آنان خواهد داشت. نتایج این تحقیق پیامدهای قابل‌توجهی برای سیاست‌گذاران و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی که در ایران در حال فعالیت هستند دارد.

بر اساس تأیید فرضیه اول پژوهش مبتنی بر تأثیر قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوسوتوان، به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد اتحادهای استراتژیک، همکاری‌های خود را با سایر شرکت‌های فعال در این حوزه توسعه دهند. توسعه این‌گونه همکاری‌ها

موجب تسهیم دانش و ورود دانش جدید به سازمان شده و موجب بهبود نوآوری اکتشافی در سازمان می‌شود. از طرفی توسعه همکاری‌ها در قالب اتحادهای استراتژیک و همچنین جذب منابع جدید به سازمان منجر به افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک در این شرکت‌ها شده و علاوه بر کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های محتمل در امر نوآوری، موجب بهبود کارایی سازمان و در نتیجه افزایش نوآوری بهره‌بردارانه در سازمان می‌شود. ایجاد قابلیت شبکه‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی موجب می‌شود تا اطلاعات و منابع جدید سریع‌تر جذب سازمان شده و در نتیجه قابلیت نوآوری دوسوتوان در شرکت‌های مذکور را تقویت می‌کند. به عقیده محققان شرکت‌هایی که توسعه قابلیت شبکه‌سازی را نادیده می‌گیرند اغلب با چالش‌هایی همچون ضعف در اعتمادسازی با ذینفعان، سرمایه‌گذاری پایین در تحقیق و توسعه و همکاری ضعیف با شرکای راهبردی خود مواجه می‌شوند که موجب می‌شود کارایی و اثربخشی کاربرد دانش خارجی تضعیف شده و به اجرای نوآوری دوسوتوان در این شرکت‌ها خلع وارد شود (Chen et al., 2021). قابلیت شبکه‌سازی و ایجاد شبکه‌های گسترده با سایر ذینفعان موجب می‌شود تا شرکت‌های مذکور امکان دسترسی به روش‌هایی در جهت بهبود ارائه خدمات نوین بانکی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و همچنین افزایش رضایت مشتریان خود به دست آورند. قابلیت شبکه‌سازی به این شرکت‌ها امکان ایجاد کنسرسیوم‌هایی برای تحقیق و توسعه در زمینه فناوری‌های نوین بانکی بین مراکز علمی و همچنین شرکای راهبردی و شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های ناشناخته بازار را فراهم می‌کند که در نهایت تمامی این موارد می‌توانند نوآوری دوسوتوان در این شرکت‌ها را تقویت کنند.

بر اساس تأیید فرضیه‌های دوم، چهارم و ششم پژوهش حاضر و تأیید میانجی‌گری بودن کاربرد جذب دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی، به مدیران این شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد مشارکت با مراکز تحقیقاتی و همچنین شرکای راهبردی خود، دانش جدید را به شرکت‌های خود جذب کنند. همچنین ایجاد این گونه شبکه‌ها موجب تبادل اطلاعات و تجربیات بین اعضای شبکه شده که در نهایت موجب جذب دانش جدید به سازمان می‌شود و در نهایت می‌تواند موجب بهبود نوآوری اکتشافی در سازمان شود. به کارگیری جذب دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی می‌تواند موجب بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های مذکور شود. قابلیت شبکه‌سازی دسترسی به منابع را تسهیل می‌کند اما این منابع باید از طریق دانش جذب شده به سازمان به نوآوری تبدیل شوند. کاربرد جذب دانش موجب تبدیل منابع به نوآوری در شرکت‌های مذکور شده و قابلیت نوآوری دوسوتوان را بهبود می‌دهد.

درنهایت بر اساس تأیید فرضیه‌های سوم، پنجم و هفتم این پژوهش و تأیید میانجی‌گری کاربرد تحول دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی، به مدیران این شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود تا از طریق تحلیل داده‌های تراکنش‌های مالی و همچنین بازخورد مشتریان نسبت به جذب دانش تحول‌گرا اهتمام ورزند. خروجی این‌گونه تحلیل‌ها موجب بهبود عملکرد نوآورانه شرکت‌ها خواهد شد. تحول دانش در این شرکت‌ها موجب تبدیل دانش غیرمرتبط جذب شده توسط قابلیت شبکه‌سازی به دانش موردنیاز شرکت و درنهایت توسعه قابلیت نوآوری دوسوتوان می‌شود. به همین منظور به مدیران و سیاست‌گذاران این حوزه پیشنهاد می‌شود تا از طریق به‌کارگیری تحول دانش و جذب دانش نامرتبط با پایگاه دانش فعلی، بینش‌های جدیدی را نسبت به رفتار مشتریان و نیازهای بازار ایجاد کنند. به‌کارگیری توانایی تحول دانش برای تبدیل دانش غیرمرتبط جذب شده توسط قابلیت شبکه‌سازی به دانش موردنیاز در شرکت‌های مذکور می‌تواند موجب تقویت توانمندی و قابلیت‌های داخلی شرکت مانند بهبود مهارت‌های سرمایه انسانی، بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی و افزایش به‌کارگیری فناوری‌های نوین شود که درنهایت موجب تقویت قابلیت نوآوری دوسوتوان خواهد شد.

درنهایت باید گفت این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه است. در این مطالعه کاربردهای جذب و تحول دانش به‌عنوان میانجی‌گر رابطه قابلیت شبکه‌سازی با نوآوری دوسوتوان در نظر گرفته شده است و مبنای پژوهشی استفاده از این دومتغیر، شبکه‌های دانش است. به پژوهش‌گران توصیه می‌شود با مطالعه ادبیات موجود در این زمینه، ویژگی‌های دیگر دانش همچون ارتباط دانش، ناهمگونی دانش و پیچیدگی دانش را در سایر مطالعات خود بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود با مطالعه ادبیات سایر واسطه‌ها را نیز در این چارچوب بررسی کنند تا این مدل را جامع‌تر و قوی‌تر کند و فرآیند اثرگذاری قابلیت شبکه‌سازی بر نوآوری دوسوتوان برجسته‌تر شود. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که این پژوهش فقط در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات بانکی در شهر تهران انجام شده است و متغیرهایی مانند سن این شرکت‌ها و تفاوت‌های سایر شرکت‌های دانش‌بنیان با شرکت‌های فعال در زمینه فناوری اطلاعات بانکی در نظر گرفته نشده است؛ لذا ممکن است نتایج این پژوهش به کل شرکت‌های دانش‌بنیان یا سایر بخش‌ها تعمیم داده نشود؛ بنابراین به پژوهش‌گران توصیه می‌شود در تحقیقات آتی خود این عوامل را بررسی کنند. همچنین به محققان حوزه اقتصاد یا شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌شود تا نتایج این آزمون را در سایر حوزه‌های دانش‌بنیان مانند شرکت‌های تولیدی، دارویی، تولید برنامه‌های کاربردی و سایر فعالیت‌های مرتبط بررسی کرده و نتایج آن را گزارش کنند.

References

- Aghazade, H.; Zareih Hanzaki, A.; Mohammadi, M., & Elahi, A. R. (2021). The investigation of the relationship between capabilities of networking of science and technology parks in the innovation and business performance of park's member companies. *Industrial Management Journal*, 13(2), 329-351. (in persian)
- Ben Rejeb, W.; Berraies, S., & Talbi, D. (2020). The contribution of board of directors' roles to ambidextrous innovation: do board's gender diversity and independence matter? *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 40-66.
- Berraies, S.; & Bchini, B. (2019). Effect of leadership styles on financial performance: mediating roles of exploitative and exploratory innovations case of knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 23(3).
- Cao, X.; Xing, Z., & Zhang, L. (2020). Effect of dual network embedding on the exploitative innovation and exploratory innovation of enterprises-based on the social capital and heterogeneous knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(6), 638-652.
- Caridi-Zahavi, O.; Carmeli, A., & Arazy, O. (2016). The influence of CEOs' visionary innovation leadership on the performance of high-technology ventures: the mediating roles of connectivity and knowledge integration. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 356-376.
- Carnabuci, G., & Operti, E. (2013). Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1591-1613.
- Chen, Y.; Coviello, N., & Ranaweera, C. (2021). When change is all around: how dynamic network capability and generative NPD learning shape a firm's capacity for major innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(5), 574-599.

Di Vaio, A.; Palladino, R.; Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of business research*, 123, 220-231.

Fleming, L.; Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 443-475.

Ghazi Nouri, S.; Mokhtarzadeh, N.; Abooyee, M., & Rashidi Astaneh, M. (2019). Explaining How Dynamic Capabilities Play a Role in Successful Knowledge-based SMEs (Active in ICT). *Journal of Technology Development Management*, 7(2), 89-127. (in persian)

Guan, J., & Liu, N. (2016). Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: a patent analysis in the technological field of nano-energy. *Research Policy*, 45(1), 97-112.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2016). Reflections on the 2015-decade award social capital, networks, and knowledge transfer: an emergent stream of research. *Academy of Management Review*, 41(4), 573-588.

Kotabe, M.; Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2017). Examining the complementary effect of political networking capability with absorptive capacity on the innovative performance of emerging-market firms. *Journal of Management*, 43(4), 1131-1156.

Krammer, S.M.S., & Jime'nez, A. (2020). Do political connections matter for firm innovation? Evidence from emerging markets in central Asia and Eastern Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119669.

Lavie, D.; Stettner, U., & Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.

Li, Z., & Gao, X. (2021). Makers' relationship network, knowledge acquisition and innovation performance: an empirical analysis from China. *Technology in Society*, 66, 101684.

Liang, J.; Du, K., & Chen, D. (2023). The Effect of Digitalization on ambidextrous innovation in manufacturing enterprises: a perspective of empowering and enabling. *Sustainability*, 15(16), 12561.

Limaj, E., & Bernroider, E.W.N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.

Marchiori, D., & Franco, M. (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 130-139.

Mokhtarzadeh, N.G.; Mahdiraji, H.A.; Jafarpanah, I.; Jafari-Sadeghi, V., & Cardinali, S. (2020). Investigating the impact of networking capability on firm innovation performance: using the resource action - performance framework. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1009-1034.

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

Mu, J.; Thomas, E.; Peng, G., & Di Benedetto, A. (2016). Strategic orientation and new product development performance: the role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.

Parida, V.; Pesařmaa, O.; Wincent, J., & Westerberg, M. (2016). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29 (1/2), 94-115.

Parida, V.; Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of small business management*, 50(2), 283-309.

Phelps, C.; Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks. *Journal of Management*, 38(4), 1115-1166.

Phelps, C.C. (2010), "A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation", *Academy of Management Journal*, 53(4), pp. 890-913.

Ranganathan, R., & Rosenkopf, L. (2014). Do ties really bind? The effect of knowledge and commercialization networks on opposition to standards. *Academy of Management Journal*, 57(2), 515-540.

Safardoust, A.; Ghazi Nouri, S. S.; Manteghi, M.; naghizadeh, M., & Bamdad Soofi, J. (2022). Investigating the role of network heterogeneity on network capabilities and knowledge performance of firms in the biopharmaceutical networks. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(15), 1-37. (in persian)

Schillebeeckx, S.J.D.; Lin, Y.; George, G., & Alnuaimi, T. (2021). Knowledge recombination and inventor networks: the asymmetric effects of embeddedness on knowledge reuse and impact. *Journal of Management*, 47(4), 838-866.

Sheng, M.L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308.

Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.

Walter, A.; Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.

Wang, Y., & Zhou, Y. (2023). Innovation network, knowledge absorption ability, and technology innovation performance-an empirical analysis of china's intelligent manufacturing industry. *Plos one*, 18(11), e0293429.

Wen, J.; Qualls, W.J., & Zeng, D. (2020). To explore or exploit: the influence of inter-firm R&D network diversity and structural holes on innovation outcomes. *Technovation*, 28, 102-178.

Xie, X., & Wang, H. (2021). How to bridge the gap between innovation niches and exploratory and exploitative innovations in open innovation ecosystems. *Journal of Business Research*, 124, 299-311.

Yan, Y., & Guan, J. (2018). Social capital, exploitative and exploratory innovations: the mediating roles of ego-network dynamics. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 244-258.

Yang, J.; Zeng, D.; Zhang, J., & Dai, H. (2022). How tie strength in alliance network affects the emergence of dominant design: the mediating effects of exploration and exploitation innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(1), 112-124.

Yayavaram, S.; Srivastava, M.K., & Sarkar, M.B. (2018). Role of search for domain knowledge and architectural knowledge in alliance partner selection. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2277-2302.

Zacca, R.; Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, 53(1), 2-23.

Zahra, S.A.; Neubaum, D.O., & Hayton, J. (2020). What do we know about knowledge integration: fusing micro- and macro-organizational perspectives. *Academy of Management Annals*, 14(1), 160-194.

Zhang, Z., & Luo, T. (2020). Network Capital, exploitative and exploratory innovations – from the perspective of network dynamics. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119910.

Zheng, L. J.; Lin, B.; Zhang, J. Z.; Jasimuddin, S. M., & Messina, L. (2024). Customer Firms' Resistance and Innovation of Entrepreneurial Supplier Firms in the Blockchain Industry: The Mediating Role of Knowledge Assimilation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 5939-5952.



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 100 - 126

Explaining the Enabling Factors of Communication Maturity in Iran's Government Organizations

M. Rahmani ^{1*}, M. Bastami ², S. Ahmadzadeh ³

1- PhD. Student in Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran

2- Assistant Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran

3- Assistant Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Mahabad Branch, Mahabad, Iran

(* - Corresponding Author Email: karinrad3@gmail.com)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552>

Received:2024/02/27	How to cite this article: Rahmani, M.; Bastami, M., & Ahmadzadeh, S. (2024). Explaining the Enabling Factors of Communication Maturity in Iran's Government Organizations. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 100-126. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552
Revised:2024/07/17	
Accepted:2024/07/27	
Available Online: 2024/07/27	

1- INTRODUCTION

Recent studies have used the maturity concept to assess organizations' progress in various fields. Communication maturity within organizations reflects the level of development in perceptions and practices related to organizational communication. Specifically, this concept refers to the ability of managers to identify challenges and facilitate the path toward communications in line with organizational success. It also refers to a deep understanding of interpersonal and organizational relationships. Previous

studies on organizations have shown that attitudes, beliefs, values, ideologies, and diverse experiences can affect communication. Therefore, managers of organizations need to be familiar with different communication approaches to select one or a combination of them to achieve communication maturity. Theories such as excellence theory and institutional theory have approached effective organizational communication. For instance, Excellence Theory seeks to identify the characteristics of efficient public relations and its impact on organizational performance. Many studies have examined and demonstrated the positive outcomes of effective organizational communication such as increased productivity, decreased costs, and improved quality of products and services. In this context, communication competence has been considered a key element in achieving organizational success. Numerous studies on communication maturity models mostly for European organizations have focused on providing evaluation models and less paid attention to identifying its enabling factors. Particularly, in Iran, no comprehensive research has been conducted on this subject so far.

2- METHODOLOGY

This research aims to identify the enabling factors of communication maturity in Iranian governmental organizations. In terms of nature, this is an exploratory study, employing a qualitative approach with a thematic analysis as its strategy. This analysis strategy is a process that transforms scattered data into meaningful patterns. Using snowball sampling, 16 semi-structured interviews were conducted with academic and organizational experts until reaching theoretical saturation. Following the 6-step process of Braun and Clarke's method, the collected data was analyzed using MAXQDA software.

3- RESULTS & DISCUSSION

Research findings indicated that communication maturity in Iranian governmental organizations depends on four main components as driving forces or enablers: communication capability, organizational factors, and

soft and hard human resources factors. The communication capability component includes factors such as message simplicity, the manner of presenting and understanding the message, the legitimacy of the message sender, and the communication environment. Communication transparency and organizational structure, trust, and policies were identified as factors following the organizational component, contributing to a healthy and efficient communication environment and processes. Time management, communication competence, adaptability, flexibility, employee attitudes, and job satisfaction fall into the soft human resources component, which directly influences the quality of internal communication. The hard human resources component includes the factors of budget and facilities, technical and perceptual skills, and network management. The availability of technical infrastructure and sufficient finance is of great importance for enhancing communication networks in organizations.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Based on the results of this research, communication maturity in Iranian governmental organizations depends on organizational and individual factors. The main identified components are critical for strengthening organizational communication and enhancing communication maturity. Given the importance of communication in organizational success, attention to these factors can contribute to improved organizational performance and increased productivity. This research also highlights the need for further studies on developing communication maturity evaluation models in Iranian organizations.

Keywords: Communication Maturity, Government Organization, Organizational Factors, Soft Skills of Human Resources, Hard Skills of Human Resources.

تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران

منصور رحمنی*

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران

مسعود بسطامی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران

سلیمان احمدزاده

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87047.1552>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

ارتباط یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمانی است و می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی و شناختی در نظر گرفته شود که از طریق آن اطلاعات بین افراد تبادل می‌شود و معنی ایجاد می‌کند. چگونگی درک بهتر، تجزیه و تحلیل و ارزیابی فرآیندهای ارتباطی یک چالش بزرگ برای محققان ارتباطات است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی و طرح تحقیق آن تحلیل مضمون است و بر اساس روش براون و کلارک در شش مرحله به‌عنوان روش پژوهش استفاده شد و ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی تا اشباع نظری، مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. از یافته‌های پژوهش در مجموع ۵۶ کد باز، ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر، استخراج شد. در نهایت مؤلفه قابلیت‌های ارتباطی، مؤلفه عوامل سازمانی، مؤلفه مهارت‌های نرم منابع انسانی، مؤلفه مهارت‌های سخت منابع انسانی، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی توانمندساز بلوغ ارتباطی سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده توانمندساز بلوغ ارتباطی، می‌تواند در توسعه ارتباطات مؤثر، ارزیابی ارتباطات سازمانی، بهبود عملکرد ارتباطی و در پیشرفت و ترقی سازمان‌ها کمک قابل توجهی نماید.

کلیدواژه‌ها: بلوغ ارتباطی، سازمان دولتی، عوامل سازمانی، مهارت‌های نرم منابع انسانی، مهارت‌های سخت منابع انسانی.

* نویسنده مسئول : karinrad3@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸

صفحات: ۱۰۰-۱۲۶

مقدمه

وجود هر سازمانی به ارتباطات وابسته است و بیشتر وقت مدیران صرف برقرار کردن ارتباط در سازمان می‌شود و برای هماهنگی بین عوامل انسانی و سازمانی به صورت یک تیم کارآمد، برقراری ارتباطات مؤثر لازم است. رونالد سیمز (۲۰۰۲)، بیان می‌کند که «ارتباطات یعنی به اشتراک گذاری اطلاعات بین دو یا چند فرد یا گروه برای رسیدن به یک درک مشترک است». لذا ارتباطات به عنوان ساختاری برای سازماندهی، به عنوان پیش نیاز برای موفقیت سازمانی و به عنوان یک ابزار استراتژیک برای مدیران اجرایی مفهوم سازی شده است (Putnam & Nicotera, 2009). از سویی دیگر، ارتباطات یک پیش نیاز برای ایجاد، حفظ و تغییر سازمان است (Heide & Simonsson, 2012). ارتباطات سازمانی، در سازمان‌های امروزی نه تنها پیچیده تر و متنوع تر شده است، بلکه به عامل مهمی برای عملکرد و موفقیت کلی سازمان تبدیل شده است و مدیریت ارتباطات مؤثر، می‌تواند منجر به احساس رضایت شغلی، تعهد به سازمان و افزایش اعتماد در محل کار شود (Rajhans, 2012). همچنین سطح مطلوب ارتباط سازمانی، بستری را برای تعاملات زنده و پویا بین افراد و سازمان فراهم می‌کند (Hosseini & Goli, 2023). ارتباطات به عنوان فرآیندی پویا و دائماً در حال تغییر، به سازمان و توسعه سیستم‌های ارتباطی کمک می‌کند که افراد برای درک اعمال خود از آن‌ها استفاده می‌کنند؛ بنابراین ارتباطات سازمانی، درک موقعیت‌های پیچیده، تشخیص مشکلات سازمانی، انتخاب گزینه‌های جایگزین برای اقدام و هماهنگی در رویدادهای سازمانی را تقویت می‌کند (Putnam, 2006). علیرغم اینکه حوزه ارتباطات سازمانی با مفاهیمی مانند گفتگو، مشارکت، رهبری، کار گروهی و مشارکت کارکنان مرتبط است. فرآیندهایی مانند یادگیری و نوآوری ارتباط نزدیکی با توانایی تفسیر اطلاعات و مشارکت در گفتگوهای خلاقانه در حرفه‌های مختلف رادارند. از سویی دیگر توسعه بخش خدمات عمومی به سرعت در حال گسترش است که در آن توانایی‌های ارتباطی کارکنان برای برآورده کردن انتظارات مشتریان بسیار مهم است و دلیل اصلی تمرکز بر شایستگی‌های قرن بیست و یکم در کشورهای توسعه یافته، بیشتر تمرکز بر مشاغل دانشی بوده که به سطوح بالاتری از مهارت‌های عمومی نسبت به مهارت‌های دستی نیاز دارد (Flynn, 2014). در این بین بیشتر سازمان‌ها در برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان خود با مشکلات زیادی روبرو می‌شوند که ممکن است به دلیل عدم شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار ارتباطی باشد (Casoria & Werner, 2020). یا ممکن است به دلیل مهارت‌های ضعیف زبانی، مشکلات فناوری، تفاوت‌های فرهنگی، روش‌های متفاوت تفکر و حل مسئله یا مشکل اشتراک گذاری دانش ضمنی باشد (Rola, 2015). یا نادیده گرفتن ارتباطات مؤثر توسط مدیران سازمان‌ها، ممکن است از دلایل دیگر باشد (Siddique & Hussein, 2015).

طبق تحقیقات انجام شده در سازمان‌ها، مشکلات ارتباطی معمولاً از درک نادرست پیام‌ها، کمبود ابزارهای ارتباطی و یا سوء تفاهم و ارزیابی نادرست پیام‌ها و یا اهمیت نداشتن آن به وجود می‌آید، که ناشی از عدم بلوغ ارتباطی افراد سازمان است (Aririguzoh, 2022). بعلاوه می‌توان به انتظارات زیاد، نیازهای متفاوت، تجارب یا سطح پایین مهارت‌های فناوری اطلاعاتی برای برقراری ارتباط، پایین بودن کارآمدی و کیفیت ارتباطات اشاره کرد (Muszyńska & Swacha, 2018). همچنین در برخی سازمان‌ها ارتباطات درون‌سازمانی ضعیف، به‌طور مستقیم بر سطح عملیاتی کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد (Rezaiyan & RaminMehr, 2011). به گزارش کاسب نیوز (۲۰۲۱)، به نقل از مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، بروکراسی پیچیده، ناهماهنگی در اجرای قانون و مقررات اداری، ناکارآمدی در حوزه خدمات‌رسانی، مشکلات استخدامی، عدم ارتقای نظام انگیزشی، مسائل بازنشستگی، عدم بهره‌وری نظام حقوق و دستمزد، از مسائل جدی برای نظام اداری ایران هستند. و از سویی دیگر نبود یک سیستم ارتباطی قوی مرتبط با کارکنان، این مسائل و مشکلات را دوجندان کرده است که در آینده می‌تواند برای نظام اداری کشور چالش‌برانگیز باشد.

با توجه به اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها و ضرورت توجه جدی مدیران و رهبران سازمانی در آینده به مقوله فناوری و توسعه ارتباطات، به نظر می‌رسد ارائه مفهوم بلوغ ارتباطی و شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی بلوغ ارتباطی، برای مدیران سازمان‌های دولتی ایران یک ضرورت باشد، چراکه اتخاذ و استفاده از مدل بلوغ ارتباطی، امکان استانداردسازی ارتباطات و روش‌ها و مستندسازی در سازمان را فراهم می‌کند و به اعضای سازمان کمک می‌کند تا روش‌ها و راه‌حل‌های ارتباطی کارا و اثربخش را به کار ببرند. همچنین سیستم‌های مدیریت ارتباطات، نقش حیاتی در توسعه سازمانی دارند و ارتباطات مؤثر می‌تواند سطح اثربخشی سازمان را افزایش دهد و با استفاده از مدل‌های بلوغ می‌توان میزان اثربخشی یک سیستم ارتباطی را ارزیابی کرد.

هرچند مطالعات عمیق "بلوغ ارتباطی" به‌عنوان یک پدیده مجزا در حوزه روانشناسی و علوم اجتماعی اخیراً شروع شده است، اما بلوغ ارتباطی به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بیشتر مطرح است و به همین دلیل سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای برای ارتقای سطح بلوغ ارتباطی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. با توجه به وجود شکاف و خلأ پژوهشی در حوزه ارتباط سازمانی، این مطالعه اکتشافی ضمن ارائه مفهوم بلوغ ارتباطی، به شناسایی عوامل توانمندساز و ارائه چارچوب نظری بلوغ ارتباطی، در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته و به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

مؤلفه‌ها و توانمند سازهای بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟
چارچوب نظری مؤلفه‌های توانمندساز بلوغ ارتباطی به چه شکل است؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مفهوم بلوغ ارتباطی

بلوغ* طبق تعریف لغت‌نامه کمبریج به معنای «شکل یا حالت بسیار پیشرفته یا توسعه یافته» است و طبق لغت‌نامه و بستر بالغ شدن به معنای "توسعه یافتن، پیشرفت" است. شاخص بلوغ[†] نشان‌دهنده میزان پیشرفت سازمان با توجه به موضوعی است که این شاخص برای پرداختن به آن طراحی شده است (Baumgartner & Ebner, 2010). همچنین مدل بلوغ[‡]، مجموعه‌ای ساختار یافته از عناصر است که ویژگی‌های فرآیندهای مؤثر در مراحل مختلف توسعه را توصیف می‌کند و نقاط مرزبندی بین مراحل و روش‌های انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر را پیشنهاد می‌کند (Pullen, 2007). مؤلفه‌های اصلی مدل‌های بلوغ، شامل تعریف مجموعه‌ای از مراحل یا سطوح، به شیوه‌ای ساده است که در یک پیشرفت متوالی یا سلسله مراتبی به کاربر ارائه می‌شوند و به گونه‌ای طراحی می‌شوند که نزدیک به ساختارهای سازمانی و فعالیت‌ها باشد (Gottschalk, 2009). بر این اساس در مقاله حاضر، بلوغ ارتباطی را به عنوان سطح توسعه ادراکات و عملکرد مدیران، رهبران سازمانی، خبرگان دانشگاهی و اعضا از مقوله ارتباطات در سازمان‌ها تعریف می‌کنیم؛ زیرا مدیری که در سطح سازمان به بلوغ ارتباطی رسیده است به راحتی می‌تواند چالش‌ها و هم عوامل تقویت ارتباطات را شناسایی و مسیر بلوغ ارتباطات را هموار سازد. از این رو، درک یافته‌ها، تجربیات و انتظارات ذینفعان سازمان‌ها، دانش جامع‌تری در مورد اهمیت بلوغ ارتباطات در سازمان‌ها را آشکار می‌کند.

ارتباطات و ارزش آن برای سازمان‌ها از دیدگاه‌های مختلفی موردبررسی قرار گرفته است، چراکه در سازمان‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها، باورها، ایدئولوژی‌ها و تجربه‌های متفاوتی وجود دارد و ارتباط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا می‌طلبید که مدیران و رهبران سازمان با رویکردهای متنوع ارتباطات آشنا شوند و رویکرد خاص یا ترکیبی از چند رویکرد را برای رسیدن به بلوغ ارتباطی سازمان مد نظر قرار دهند.

*. Maturity

†. Maturity Index

‡. Maturity Model

دیدگاه حرفه‌ای گرایی متخصصان ارتباطات بر توسعه و مشروعیت ارتباطات و شغل متمرکز است (Boynton, 2002) و (Piecza & L'Etang, 2006). دیدگاه دیگری بر نهادینه سازی ارتباطات تمرکز دارد (Grandien & Johansson, 2012). همچنین نظریه تعالی به دنبال ویژگی‌های روابط عمومی تاثیرگذار است و تلاش می‌کند تا ارزش روابط عمومی را برای سازمان‌ها و جامعه توضیح دهد (Grunig, 1992). دیدگاه سازنده ارتباط، مستلزم آن است که محققان تمرکز خود را از مطالعه مدیریت ارتباطات، به نحوه سازماندهی و ایجاد ارزش ارتباطات در جامعه‌ای که با عرصه‌های ارتباطی متعدد، تغییرات سریع و مسئولیت فردی مشخص می‌شود، تغییر دهند (Gregory & Half, 2017). نظریه نهادی، محدودیت‌های ذاتی استعاره‌های نظری سیستم‌های تعبیه در سازماندهی را کنترل می‌کند، که ممکن است توانایی محققان ارتباطات سازمانی را برای مفهوم‌سازی کیفیت زندگی سازمان‌ها محدودتر کند. (Lammers & Barbour, 2006). دیدگاه بین گروهی به محققان اجازه می‌دهد تا تأثیر زمینه را در سطوح بین فردی و سازمانی در نظر بگیرند، ارزش‌های ضمنی را بررسی کنند و نظرات کارکنان را در تمام سطوح سازمان در نظر بگیرند. این ممکن است به معنای مفهوم‌سازی مجدد شایستگی ارتباطات باشد. طبق این دیدگاه، ارائه آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان برای اطمینان از جریان ارتباطی خوب، به زمینه قبلی آن‌ها بستگی دارد و این زمینه شامل روابط بین فردی و بین گروهی است (Jones et al., 2004). همچنین رویکرد ارتباطی رادیکال لومان، ارتباطات را بدون توسل به نیت انسان‌ها مفهوم‌سازی می‌کند و درک ما را از نقش عامل انسانی در سازمان‌ها، تغییر جهت می‌دهد (Cooren & Seidl, 2020).

پیشینه پژوهش

یافته‌های تحقیقات در خصوص ارتباطات نشان می‌دهد روابط سازمان با مشتریان و سایر ذینفعان؛ سیستم‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط با مدیریت سازمان؛ قراردادها و حقوق مالکیت غیر مادی مانند علائم تجاری، بر ارتباطات سازمانی نقش دارند (Malmelin, 2007)، همچنین عوامل موثری که بخشی یا کل فرآیند ارتباطی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، "ایجاد یک زمینه مشترک به منظور درک متقابل اعضا، تنوع فرهنگی، اعتماد به همکاران" می‌باشد (De Farias Junior et al., 2016). بعلاوه بررسی نقش سازنده ارتباط سازمانی توسط محققان (McPhee & Zaig, 2000) نشان داده است که چهار جریان "مذاکره برای عضویت، خودساختاری انعکاسی، هماهنگی فعالیت‌ها، و موقعیت نهادی"، ارتباط در سازمان را برجسته می‌کنند و با هم یک کارکرد سازنده دارند و یک سازمان را ایجاد می‌کنند. مطالعه دیگری، ادراک و انتظارات مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره را در رابطه با نقش عملکرد ارتباطات در

موفقیت سازمانی، نقش ارتباطی مدیران ارشد و اهداف و ارزش های ارتباطات بررسی کرده است (Zerfass & Sherzada, 2015). همچنین در تحقیقی دیگر عواملی مانند رضایت شغلی، بهره‌وری بیشتر، غیبت کمتر، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت کالاها و خدمات و افزایش سطح نوآوری رادر خصوص ارتباطات داخلی سازمان ثابت شده است (Desmidt & George, 2016). پژوهشی هم در خصوص شایستگی و مشروعیت ارتباط دهنده توسط (Barrett, 2006) انجام شده و نشان داده است که شایستگی ارتباطی هم برای رهبران و هم برای کارکنان حیاتی است.

هرچند پژوهش‌هایی در خصوص مدل‌های بلوغ ارتباطی، به‌صورت محدود در برخی سازمان‌های اروپایی انجام شده، ولی بیشتر این تحقیقات به ارائه مدل ارزیابی بلوغ ارتباطی پرداخته‌اند و مؤلفه‌ها و عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی را بررسی نکرده‌اند و در کشور ایران نیز تاکنون هیچ پژوهشی در خصوص بلوغ ارتباطی سازمان‌ها انجام نشده است. نتایج یافته‌های تحقیقات مرتبط با بلوغ ارتباطی، در جدول (۱) گردآوری شده است.

جدول (۱): پیشینه تحقیقات انجام شده پیرامون بلوغ ارتباطی در سازمان‌ها

محقق/محققان	عنوان	یافته‌ها
موسینسکا (۲۰۱۸)	ارائه مدل ارزیابی بلوغ ارتباطی سازمان‌های اتحادیه اروپایی	این مدل برای ارزیابی سطح بلوغ ارتباطی یک سازمان در رابطه با مدیریت ارتباطات پروژه و همچنین حمایت از سازمان و بهبود عملکرد ارتباطی، کاربرد دارد.
گیلکرسون، سونسون و لایکلی (۲۰۱۹)	مدل بلوغ برای تقویت سنجش و ارزیابی ارتباطات در بخش صنعتی	یافته‌های آنان نشان داده است که بلوغ ارتباطات به چهار عنصر اساسی: رویکرد جامع، سرمایه‌گذاری، همسویی و فرهنگ مفهوم‌سازی می‌شود.
جوهانسون و استراند (۲۰۱۹)	نقشه راه برای تعیین شاخص بلوغ ارتباطات برای سازمان‌ها	طبق یافته‌های پژوهش، شاخص بلوغ ارتباطی در چهار سطح بلوغ (نابالغ، در حال بلوغ، پابرجا و بالغ) ارائه شده است.
مایر و کلارکسون (۲۰۰۶)	شناسایی الزامات برای پشتیبانی ارتباطی: یک رویکرد الهام	یافته‌های پژوهش رویکردی الهام گرفته از شبکه بلوغ برای

شیوه‌های ارتباطی حسابرسی ارائه داده است. این رویکرد هم به عنوان یک روش تحقیق، برای جمع آوری بینش در مورد ارتباطات و به عنوان راهنمای برنامه ریزی بهبود در عمل کاربرد دارد.	گرفته از شبکه بلوغ	
ارائه مدل بلوغ ارتباطی برای توسعه نرم افزار توزیع شده با الهام از مدل‌های بلوغ با کیفیت مانند CMMI است. هدف مدل، پشتیبانی از مدیریت استراتژی و فرآیندهای ارتباطی در زمینه توسعه نرم افزاری است.	به سوی یک مدل بلوغ ارتباطی برای توسعه نرم افزار توزیع شده	دفاریاس جونیور و مارچاک (۲۰۱۳)

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، هدف پژوهشگر شناسایی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی از دیدگاه خبرگان و صاحب نظران حوزه ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران است. لذا می‌توان ادعا کرد که اهداف این پژوهش توسعه‌ای بوده و ماهیت اکتشافی دارد و رویکرد آن کیفی و طرح تحقیق آن تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون شیوه‌ای در روش پژوهش کیفی است که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوی معانی داده‌های کیفی تمرکز دارد و فرآیندی است که می‌تواند داده‌های پراکنده مصاحبه‌های اکتشافی این پژوهش، در خصوص مؤلفه‌های پیشران بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران را به داده‌های غنی تبدیل کند.

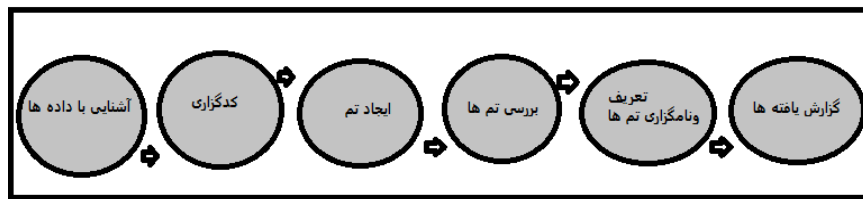
در این پژوهش پس از بررسی ادبیات تحقیق در حوزه ارتباط سازمانی و بلوغ ارتباطی، ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. نمونه‌گیری در این پژوهش به روش گلوله برفی انجام شد؛ یعنی در پایان هر جلسه مصاحبه، از شرکت کننده خواسته شد تا فردی را با ملاک قراردادن دانش و تخصص در حوزه ارتباط سازمانی معرفی کند. همچنین استراتژی انتخاب خبرگان سازمانی براساس فعالیت‌های اجرایی، سوابق مدیریتی بود و استراتژی انتخاب خبرگان دانشگاهی براساس تخصص و تجربه بودن در حوزه ارتباط سازمانی بود، فرآیند مصاحبه تا اشباع نظری کامل ادامه داشت. با توجه به اهمیت روش پژوهش در این مطالعه، پس از پایان مصاحبه‌ها یادداشت‌های ضبط شده به وسیله پژوهشگر، بازنگری و محتوای مصاحبه‌های ضبط شده بازنویسی و در نهایت با نرم افزار MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تفسیر داده‌ها با روش (Brown & Clark, 2006)، طبق شکل شماره (۱) در شش

مرحله و مطابق جدول شماره (۲) گام به گام اجرا شد. اقدام مهم جهت ترسیم شبکه مضامین، شناخت و دسته بندی مقوله های پایه^۱، سازمان دهنده^۲ و مضامین فراگیر^۳ بود که بر اساس روش پیشنهادی اترید-استرلینگ^۴ انجام شد. همچنین روایی یافته ها، براساس مؤلفه روایی محتوا^۵ و پایایی نیز بر اساس ضریب توافق کاپا^۶ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۲): مراحل انجام تحلیل مضمون

مراحل به ترتیب	اقدام در هر مرحله
آشنایی با داده ها	اولین مرحله، خواندن و دوباره خواندن متن های مصاحبه، به گونه ای که محقق در داده ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن ها کاملاً آشنا شود.
کدگذاری اولیه	در مرحله دوم با یک روش معنادار و سیستماتیک شروع به سازماندهی داده ها شد و هر بخش داده های را که مربوط به مسئله تحقیق بود کدگذاری گردید.
ایجاد تم	مرحله سوم در سطحی کلان به تحلیل کدها تمرکز گردید و کدهای مختلف در قالب مضامین مشخص شد و همه داده های مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری شدند.
بررسی تم ها	در مرحله چهارم مجموعه ای از تم های ایجاد شده، بازبینی مجدد گردید که برخی مضامین با همدیگر هم پوشانی داشتند و برخی مضامین به مضامین جداگانه ای تفکیک شدند.
تعریف و نامگذاری تم ها	در مرحله پنجم، تم های اصلی که برای تحلیل ارائه شده، تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و شبکه های مضامین رسم شده بررسی و تجزیه و تحلیل شد.
گزارش یافته ها	در مرحله ششم، مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شد و تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق، صورت گرفت.

¹ Basic Themes² Organizational Themes³ Global Themes⁴ Stirling Attride⁵ Cvi⁶ Kappa



شکل ۱: مراحل تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در قسمت یافته‌ها، ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان و سپس یافته‌های کیفی پژوهش ارائه می‌شود. در جدول (۳)، اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه کنندگان نشان داده شده است.

جدول (۳): اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سمت شغلی
۱	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیات علمی
۲	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیات علمی
۳	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیات علمی
۴	مرد	۵۴	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیات علمی
۵	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	مدیر بخش ارتباطات
۶	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	مدیر روابط عمومی سازمان
۷	زن	۳۸	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیات علمی
۸	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیات علمی
۹	زن	۴۲	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	رئیس واحد منابع انسانی
۱۰	زن	۵۱	دکتری	مدیریت دولتی	هیات علمی
۱۱	زن	۵۰	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیات علمی
۱۲	مرد	۶۳	دکتری	مدیریت دولتی	هیات علمی
۱۳	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر سازمان
۱۴	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیات علمی

۱۵	مرد	۵۷	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیات علمی
۱۶	مرد	۷۰	دکتری	مدیریت دولتی	بازنشسته

همان‌طور که در جدول (۳) قابل مشاهده است بیشتر شرکت کنندگان مرد و اکثر مصاحبه شوندگان دارای مدرک دکتری و عضو هیات علمی رشته مدیریت دولتی بوده‌اند.

سؤال اول: مؤلفه‌ها و عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟
داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم افزار MAXQDA2020 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و یافته‌های آن براساس الگوی روش براون و کلارک، با شناسایی و بررسی ایده‌ها، مفروضات، مفهوم‌سازیها و ایدئولوژی‌هایی که به‌عنوان شکل‌گیری یا اطلاع‌رسانی محتوای معنایی و نهفته داده‌ها، تئوریزه شده است. در جدول شماره ۴، به شرح یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج مضامین پایه پرداخته شد و در جدول ۵، مضامین حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه سطح (پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر) طبق دیدگاه اترید استرلینگ (۲۰۰۱)، استخراج و دسته‌بندی گردید.

جدول (۴): نمونه کدهای اولیه و مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها

متن مصاحبه‌های انجام شده	استخراج کدهای اولیه	استخراج مضمون پایه
نرم خویی می‌تواند میزان پذیرش پیام و اجرای آن را تحت تأثیر قرار دهد." (مصاحبه ۳، Pos. 3)	خوشایند بودن لحن فرستنده پیام	نحوه ارسال پیام
فرستنده در حین انتقال پیام خود از یک ضرب‌المثل استفاده کند و نباید بعضی کلمات خود را به زبان دیگری بیان کند. (مصاحبه ۱۱، Pos. 5)	شیوایی و گویا بودن زبان فرستنده	

جدول (۵): استخراج و دسته‌بندی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

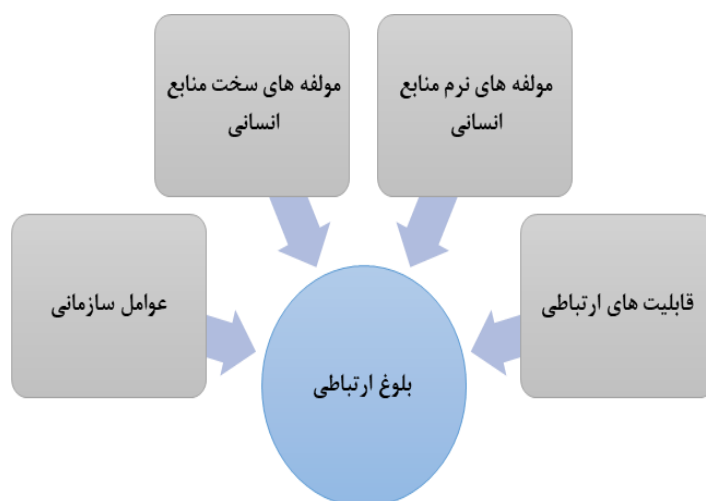
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ساده بودن پیام، اهمیت پیام، نحوه ارسال پیام	پذیرش پیام	قابلیت‌های ارتباطی
قابلیت اجرایی پیام، پیچیده نبودن پیام	اجرای پیام	
درک پیام، نحوه بیان پیام، تناسب پیام با شغل و موقعیت فرد	قابل فهم بودن پیام	
جایگاه فرستنده پیام، اعتبار فرستنده، اعتماد کارکنان به فرستنده پیام	مشروعیت فرستنده پیام	
توانایی برقراری ارتباط، آمادگی، شیوه ارائه پیام، شناخت محیط ارتباطی	برقراری ارتباط مؤثر	
مدت زمان ارسال پیام، زمان مشخص ارسال پیام، وقت شناس بودن در ارتباطات	مدیریت زمان	مؤلفه‌های نرم منابع انسانی
کسب دانش، مهارت‌های ارتباطی، پذیرش مسئولیت‌های ارتباطی، وظیفه شناس بودن، وفاداری به سازمان، علاقه فرد به ارتباط گیری	شایستگی ارتباطی	
سازگاری با محیط سازمان، تاب آوری، باور به اهداف سازمان، خودباوری- وفاداری به سازمان	سازگاری و انعطاف پذیری	
تشویق کارکنان، احترام به ایده‌های کارکنان، شناسایی خلاقیت‌ها و ابتکارات کارکنان، دادن اختیارات به کارکنان	نگرش کارکنان	

	رضایت کارکنان	احترام متقابل، مشارکت جویی، مزایای مادی و معنوی -
	کار تیمی	تشکیل تیم ارتباطی، هماهنگی بین تیمی، شرح وظایف و مسئولیت های تیمی
	مدیریت تعارض	شناسایی توانمندی های کارکنان، بهبود وضعیت روحی روانی کارکنان، ارائه فنون مذاکره و حل مسئله، تقویت ارتباطات بین گروهی، ایجاد سینرژی
مؤلفه های سخت منابع انسانی	بودجه و امکانات	تعیین سرفصل های بودجه، توسعه فناوری اطلاعات، دسترسی سریع به امکانات ارتباطی
	مهارت های فنی ادراکی	به کارگیری فنون و مهارت ها، ادراک کارکنان، آموزش مدیریت ارتباطی
	مدیریت شبکه های ارتباطی	شناسایی نوع و ساختار شبکه ارتباطی، رهبری شبکه های ارتباطی، اهداف شبکه های ارتباطی
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	تقسیم کار، سازماندهی کارکنان، تمرکز یا عدم تمرکز در سازمان
	اعتماد سازمانی	عدم تبعیض در سازمان، شفافیت اهداف سازمان، عدالت سازمانی - سبک رهبری
	سیاست سازمان	قدرت سازمانی، نفوذ بین کارکنان، رفتارهای سیاسی

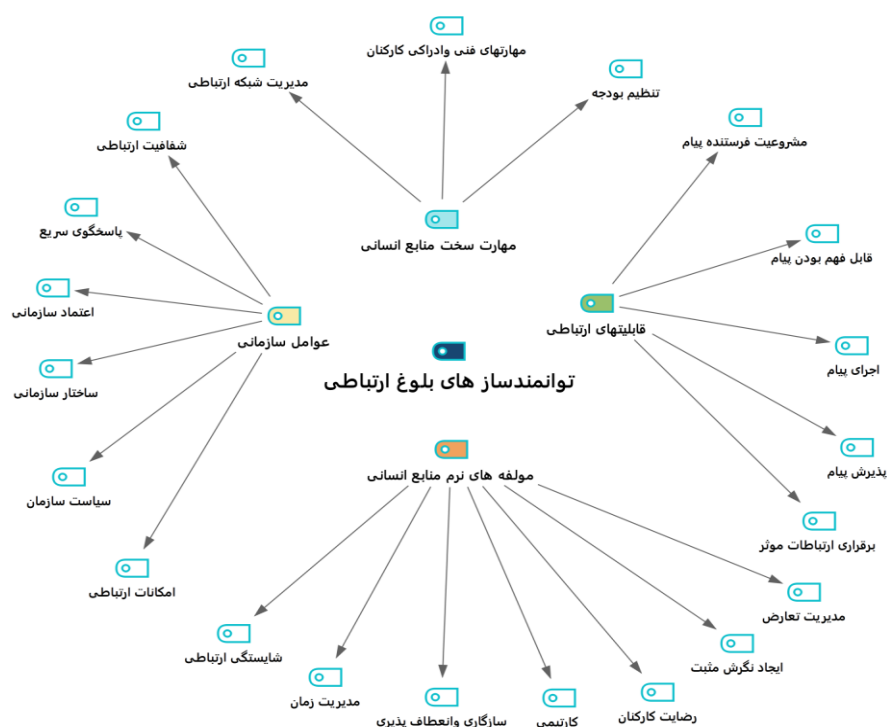
	شفافیت ارتباطی	واضح بودن اهداف و نقش‌های ارتباطی، وجود قانون و مقررات ارتباطی در سازمان، دسترسی به بخش نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
	پاسخگویی سریع	مشخص بودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، نوع ارتباط، نوع شبکه ارتباطی، بازخورد- فرهنگ سازمان

سؤال دوم: چارچوب نظری توانمندسازهای بلوغ ارتباطی به چه شکل است؟

ضمن بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش و مشورت با متخصصان حوزه ارتباطات در خصوص مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها، به تشریح و بررسی روابط بین مؤلفه‌های به دست آمده پرداخته شد. همان‌طور که شکل (۲)، نشان می‌دهد، چهار مؤلفه اصلی (قابلیت‌های ارتباطی، عوامل سازمانی، مؤلفه‌های نرم منابع انسانی، مؤلفه‌های سخت منابع انسانی) به‌عنوان عوامل پیشران و تقویت کننده بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند. همچنین در شکل (۳)، ساختار شبکه‌ای مضامین و مؤلفه‌های توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران را نشان می‌دهد که از نرم افزار MAXQDA استخراج شده است. رعایت این چارچوب می‌تواند به مدیران و رهبران سازمانی کمک کند تا با شناسایی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی، ارتباطات سازمانی خود را بهبود بخشند.



شکل ۲: مدل پارادایمی مؤلفه‌های توانمندساز بلوغ ارتباطی



شکل ۳: ساختار شبکه‌ای مضامین و عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی

همچنین جهت بررسی شاخص روایی محتوا، از روش والتر و باسل استفاده شد. لذا برای محاسبه روایی محتوا، ۷ نفر از خبرگان پژوهش به روش گلوله برفی انتخاب شدند و از آن‌ها خواسته شد میزان «مرتبط بودن» هر گویه را با طیف چهار قسمتی: ۱. غیر مرتبط، ۲. نیاز به بازبینی اساسی، ۳. مرتبط اما نیاز به بازبینی، ۴. کاملاً مرتبط را مشخص کنند. طبق فرمول رابطه (۱)، برای به دست آوردن درصد شاخص روایی محتوا، باید تعداد خبرگانی که گزینه (۳ و ۴) را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم کرد که نتایج آن در جدول (۶)، ارائه شده است.

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول (۶): نتایج شاخص روایی محتوا

شاخص روایی محتوایی cvi	خبرگانی که مخالف بوده‌اند	خبرگانی که موافق بوده‌اند	تعداد خبرگان شرکت کننده	محتوای مربوط به مصاحبه‌های انجام شده
۰/۸۵	۱	۶	۷	گویه های مربوط به قابلیت های ارتباطی
۰/۱۰۰	۰	۷	۷	گویه های مربوط به مهارت های نرم منابع انسانی
۰/۸۵	۱	۶	۷	گویه های مربوط به مهارت های سخت منابع انسانی
۰/۸۵	۱	۶	۷	گویه های مربوط به عوامل سازمانی

نتایج به دست آمده شاخص روایی محتوا در جدول (۶)، نشان می‌دهد که تمام گویه ها از روایی محتوایی لازم برخوردار هستند. به این صورت که شاخص روایی محتوای همه گویه ها بالاتر از ۰/۷۹ است. همچنین برای پایایی محتوا از یکی از اساتید حوزه مدیریت خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش در فرآیند کدگذاری جهت اطمینان از مقوله بندی کدها مشارکت کند و جهت برآورد میزان توافق بین دو کدگزار، از ضریب توافق کاپا استفاده شد، که نتایج آن در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول (۷): نتایج آزمون کاپا

Symmetric Measures				
Measure of Agreement Kappa N of Valid Cases اندازه گیری میزان توافق کاپا برای تعداد موارد معتبر	Value (ارزش)	Asymptotic Standard Errora	Approximate Tb	Approximate Significance
	۰/۷۲۷	۰/۱۴۳	۴/۸۶۶	۰/۰۰۰
	۱۶			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

نتایج جدول شماره ۷، نشان می‌دهد که ارزش کاپای به دست آمده $0/72$ است. چون مقدار ارزش عددی شاخص کاپا بیشتر از $0/60$ و مقدار $(sig=0/000)$ است، به این معنی است که محتوای مصاحبه از پایایی لازم برخوردار است؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که مؤلفه‌ها از پایایی لازم برخوردار هستند و توافق خبرگان را می‌توان تأیید کرد.

بحث و نتیجه

همان‌طور که عنوان شد، ارتباطات کلید پیشرفت سازمان‌هاست و ارتباطات مؤثر داخلی، پیش‌نیاز مشارکت کارکنان و موفقیت هر سازمان است (Ruck & Welch, 2012)، و سازمان‌ها باید ارتباطات داخلی را برای تقویت روابط بین مدیران ارشد و کارکنان بهبود بخشند (Welch, 2012). نتایج یافته‌های این پژوهش نشان داد که شرط رسیدن به بلوغ ارتباطی، توسعه ادراکات مدیران و رهبران، کارشناسان و کارکنان از ارتباطات در هر سازمان می‌باشد. بلوغ ارتباطی ضمن تقویت جایگاه شغلی، باعث همسویی کارکنان با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلی سازمان، کاهش تعارضات و اختلافات درون‌سازمانی می‌شود. این مطالعه اکتشافی ضمن معرفی مفهوم بلوغ ارتباطی، به شناسایی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی و ارائه چارچوب نظری بلوغ ارتباطی برای سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است، که حاصل یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها، در راستای اهداف و سؤالات پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

سؤال ۱: چه عوامل یا مؤلفه‌هایی به عنوان عوامل توانمندساز در بلوغ ارتباطات سازمانی نقش دارند؟

تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نشان داد که مؤلفه قابلیت‌های ارتباطی یعنی، (پذیرش پیام، اجرای پیام، قابل فهم بودن پیام، مشروعیت فرستنده پیام و توانایی برقراری ارتباط مؤثر) در شکل‌گیری ارتباطات نقش اساسی دارند؛ بنابراین می‌توان گفت که کارکنان باید مهارت‌های خود را در زمینه‌هایی مانند خوب صحبت کردن، خوب نوشتن، خوب گوش دادن و خوب خواندن بهبود دهند، تا توانایی درک دقیق معانی احساسات خود و دیگران، در سازمان را داشته باشند. همچنین مرور ادبیات نشان می‌دهد که برقراری ارتباط مؤثر می‌تواند به بهبود عملکرد و موفقیت سازمان کمک کند. یافته‌های به دست آمده این پژوهش با نتایج تحقیق (Mehmood, K, 2022) و (Hosseini & Goli, 2023) همسوست.

با توجه به اینکه، یافته‌های تأثیرگذار حوزه منابع انسانی بر بلوغ ارتباطی بسیار گسترده هستند، لذا این یافته‌ها به دو دسته تقسیم شده‌اند؛ دسته اول مؤلفه‌های نرم منابع انسانی، شامل (سازگاری و انعطاف‌پذیری، شایستگی ارتباطی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، نگرش کارکنان، رضایت کارکنان و کار تیمی)

هستند، که جایگاه ویژه‌ای دارند. با تحلیل و بررسی یافته‌ها می‌توان گفت که کسب مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص اعتماد به نفس داشته باشد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها، و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند و محیط ایمن و قابل قبولی برای تمامی همکاران به وجود آورد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Marques, 2010)، همسو است. دسته دوم، مؤلفه‌های سخت منابع انسانی (پاسخگویی سریع، اعتماد سازمان، ساختار سازمانی، ارتباط شفاف، سیاست‌های سازمان، امکانات ارتباطی) هستند که بلوغ ارتباطی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از یک سو، ساختار سازمانی به ما نشان می‌دهد که در سازمان، کیفیت و نوع ارتباطات، جریان اطلاعات، تصمیم‌گیری‌ها و شرح وظایف و مسئولیت‌ها چگونه است. و از سوی دیگر، سیاست‌های قدرت نرم می‌تواند ارتباطات را تسهیل کند. همچنین سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر ارتباطات اثربخش و اعتماد سازمانی دارند، نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند. یافته‌های این پژوهش با نتایج (Hoveida et al., 2015) همسو است.

همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد، که عوامل سازمانی، (مهارت فنی و ادراکی، تنظیم بودجه، مدیریت شبکه‌های ارتباطی) نیز در پیشبرد بلوغ ارتباطی سازمان نقش بسزایی دارند؛ یعنی می‌توان گفت یکی از مهارت‌های لازم مدیران سازمان برای رسیدن به بلوغ ارتباطی، داشتن مهارت فنی و ادراکی است. همان‌طور که کاتز (Katz, 2009)، مهارت فنی را به معنای توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزار بیان کرده که از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود. مهارت ادراکی نیز به توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از اینکه آیا شخص در مسیر اهداف سازمان عمل می‌کند یا خیر، ارتباط دارد. تجربه نشان داده است هر چه شخص از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقا یابد، برای اعمال مدیریت اثربخش به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت انسانی و ادراکی بیشتری نیازمند است. ولی سرپرستان سازمانی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا غالباً از آن‌ها خواسته می‌شود که شاغلین زیر نظر خود را آموزش دهند. درحالی‌که مدیران سطوح بالای یک سازمان نیازی به دانستن مهارت‌های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی ندارند، بلکه آن‌ها باید بتوانند رابطه متقابل همه این کارکردها و وظایف را در تحقق هدف‌های کل سازمان تشخیص دهند. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق (Gilkerson & Likely, 2019) همسو است.

سؤال ۲: چارچوب نظری عوامل توانمند ساز بلوغ ارتباطی چگونه است؟

نتایج این پژوهش نشان داد که چهار مؤلفه اصلی، قابلیت‌های ارتباطی، مؤلفه‌های مهارت نرم منابع انسانی، مؤلفه‌های سخت منابع انسانی و عوامل سازمانی به عنوان عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند.

قابلیت‌های ارتباطی: این مؤلفه شامل مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان در زمینه‌های مختلف مانند گرفتن پیام، پذیرش پیام، درک پیام، برقراری ارتباطات مؤثر و مشروعیت فرستنده پیام است. مدیران و کارکنانی که دارای مهارت‌های ارتباطی قوی هستند، می‌توانند پیام‌های خود را به‌طور مؤثرتری به دیگران منتقل کنند و درک کنند.

مؤلفه‌های مهارت نرم منابع انسانی: این مؤلفه شامل ویژگی‌های فردی و اجتماعی کارکنان مانند سازگاری و انعطاف‌پذیری، شایستگی ارتباطی، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، نگرش کارکنان، رضایت کارکنان و کار تیمی است. کارکنانی که دارای مهارت‌های نرم قوی هستند، می‌توانند در محیط‌های کاری پیچیده و پر از تغییر به‌خوبی عمل کنند و با دیگران به‌طور مؤثر ارتباط برقرار کنند.

مؤلفه‌های سخت منابع انسانی: این مؤلفه شامل امکانات ارتباطی مانند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، تسهیل شبکه‌های ارتباطی و مهارت‌های فنی ادراکی کارکنان است. اختصاص بودجه و امکانات ارتباطی مناسب هم می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به‌راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و اطلاعات را به اشتراک بگذارند.

عوامل سازمانی: این مؤلفه شامل سیاست‌های سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و ارتباطات شفاف است. سیاست‌های سازمانی باید به گونه‌ای باشد که ارتباطات را در سازمان تسهیل کنند؛ و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان را آسان کند. فرهنگ سازمانی باید دربرگیرنده ارتباطات قوی باشد و مدیریت شبکه ارتباطی باید به گونه‌ای باشد که ارتباطات بین کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان شفاف باشد.

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که کارکنان به‌طور مداوم مهارت‌های ارتباطی خود را ارتقا دهند تا به سطوح بالاتری از اثربخشی دست پیدا کنند و سازمان‌ها نیز جهت تقویت ارتباطات و هموار کردن مسیر بلوغ ارتباطی کارکنان، باید راهکارهای زیر را دنبال کنند:

آموزش مهارت‌های صحیح ارتباطی

گنجاندن ارتباطات مؤثر در برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان

تهیه دستورالعمل‌های ارتباطی

ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی

شناخت ویژگی‌های روحی و روانی کارکنان قبل از شکل‌گیری ارتباطات

ارزیابی وضعیت فعلی، شناسایی نقاط قوت و ضعف ارتباطات در سازمان

ایجاد فرهنگ بازخورد و ارائه بازخورد سازنده به کارکنان

بازنگری فرآیند ارتباطات سازمانی

ارزیابی اثربخشی شیوه‌های ارتباطی در سازمان

در پایان به محققان آتی پیشنهاد می‌شود جهت توسعه حوزه نظری ارتباط سازمانی، یک مطالعه عمیق در خصوص، شناسایی شاخص‌های بلوغ ارتباطی انجام شود و همچنین لازم است با مطالعات طولی استفاده از مدل‌های بلوغ ارتباطی در پایش شبکه‌های ارتباطی، شایستگی‌های ارتباطی در سازمان‌ها، بررسی عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های غیر دولتی و ارزیابی عملکرد ارتباطی در سازمان‌های مختلف، بررسی شود.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به عدم دسترسی به متخصصان ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران، نبود دستورالعمل یا اساسنامه ارتباطات در سازمان‌ها، دسترسی محدود به منابع بین‌المللی حوزه پژوهش، عدم دانش بومی مدل‌های بلوغ ارتباطی، کمبود زمان، دردسترس نبودن برخی خبرگان دانشگاهی جهت انجام مصاحبه، اشاره کرد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

قدردانی

از کلیه اساتید و خبرگان علمی و سازمانی که در فرآیند مصاحبه این پژوهش همکاری داشته‌اند، نهایت تشکر را داریم.

References

- Aririguzoh, S. (2022). Communication competencies, culture and SDGs: effective processes to cross-cultural communication. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-11.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 385-390.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 18(2), 76-89.

Boynton, L. (2002). Professionalism and social responsibility: Foundations of public relations ethics. *Annals of the international communication association*, 26(1), 223-256.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10

Casoria, F.; Riedl, A., & Werner, P. (2020). Behavioral aspects of communication in organizations. *Springer International Publishing*, 1-31

Cooren, F., & Seidl, D. (2020). *Niklas Luhmann's radical communication approach and its implications for research on organizational communication*.

de Farias Junior, I.; Marczak, S.; Santos, R., & Moura, H. (2016). *Communication in distributed software development: a preliminary maturity model*. In 2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), 164-173. IEEE.

de Farias Junior, I. H.; de Moura, H. P., & Marczak, S. (2013). *Towards a communication maturity model for distributed software development*. In 2013 IEEE 8th international conference on global software engineering workshops, 81-83). IEEE.

Desmidt, S., & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102.

Flynn, T. (2014). *Do they have what it takes?* A review of the literature on knowledge, competencies, and skills necessary for twenty-first-century public relations practitioners in Canada.

Gilkerson, N. D.; Swenson, R., & Likely, F. (2019). Maturity as a way forward for improving organizations' communication evaluation and measurement practices: A definition and concept explication. *Journal of Communication Management*, 23(3), 246-264.

Gottschalk, P. (2009). Maturity levels for interoperability in digital government. *Government Information Quarterly*, 26(1), 75-81.

Grandien, C., & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 209-227.

Grunig, J. E. (1992). *Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book*. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*, 1-28. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Gregory, A., & Halff, G. (2017). Understanding public relations in the 'sharing economy'. *Public Relations Review*, 43(1), 4-13.

Heide, M.; Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer [Communication in organizations]* (2nd ed.). Malmö: Liber.

Hosseini, R., & Goli, M. (2023). Investigating the effectiveness of the organizational communication system from the employees' point of view (case study of Borujerd post office). *Comparative Public Administration*, 1(2), 68-99.

Hoveida, R.; Choupani, H.; Khuran, A., & Gholamzadeh, H. (2015). The role of effective organizational communication and organizational trust, development and improvement of schools' organizational innovation (case study).

Johansson, C.; Grandien, C., & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4), 101791.

Jones, E.; Watson, B.; Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.

Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.

Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356-377.

Littlejohn, S. W., & Jabusch, D. M. (1982). Communication competence: Model and application. *Journal of Applied Communication Research*, 10, 29-37.

McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *The Electronic Journal of Communication*, 10(1/2), Retrieved from:

<http://www.cios.org/ejcpublish/010/1/01017.html>.

Maier, A. M.; Eckert, C. M., & Clarkson, P. J. (2006). Identifying requirements for communication support: A maturity grid-inspired approach. *Expert Systems with Applications*, 31(4), 663-672.

Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflectionbased criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.

Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate communications: an international journal*, 12(3), 298-

Mehmood, K. K. (2022). The Mediating role of Effective Communication between Organization Strategy, Structure, Culture and Organization Performance. *Review of Education, Administration & Law*, 5(4), 543-557.

Muszyńska, K. (2018). Communication maturity model for organizations realizing EU projects. *Procedia computer science*, 126, 2184-2193.

Muszyńska, K., & Swacha, J. (2018). *Selecting project communication management software using the weighted regularized hasse method*. In Information Technology for Management. Ongoing Research and Development: 15th Conference, AITM 2017, and 12th Conference, ISM 2017, Held as Part of FedCSIS, Prague, Czech Republic, September 3-6, 2017, Extended Selected Papers 15, 212-228. Springer International Publishing.

Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public relations and the question of professionalism. *Public relations: Critical debates and contemporary practice*, 265-278.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization*. The constitutive role of communication. New York: Routledge.

Putnam, L. L. (2006). Definitions and approaches to conflict and communication. *The Sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research and practice*, 1-32.

Pullen, W. (2007). A public sector HPT maturity model, *Performance Improvement*, 46(4), 9-15.

Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.

Rezaiyan, A., & Ramin Mehr, H. (2011). A survey to investigate mediated role of Perception of organizational support in relation with perception of effective communication and Functional organizational behavioral. *Iranian journal of management sciences*, 6(22), 79-99.

Rola, P. (2015). Implementing scrum method in international teams—A case study. *Open Journal of Social Sciences*, 3(07), 300-305.

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.

Sims, R. R. (2002). Business ethics teaching for effective learning. *Teaching Business Ethics*, 6, 393-410.

Siddique, L., & Hussein, B. A. (2016). Grounded theory study of conflicts in Norwegian agile software projects: *the project managers' perspective*. 6(2), 120-135.

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public relations review*, 38(2), 246-254.

Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications an International Journal*, 20(3), 291–309.



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 127 - 164

Assessing the Organizational Transformation Based on Architecture in the Research Center of Iran's Parliament

S. Moradi

1- Assistant Professor, Department of Political Science, Payam Noor University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: salarmoradi@pnu.ac.ir)<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87300.1557>

Received:2024/03/15	How to cite this article: Moradi, S. (2022). Assessing the Organizational Transformation Based on Architecture in the Research Center of Iran's Parliament. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 127-164. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87300.1557
Revised:2024/09/17	
Accepted:2024/09/22	
Available Online: 2024/09/22	

1- INTRODUCTION

Organizational transformation based on architecture is one of the most important tools of change in organizations. This approach is emphasized in the field of information technology planning in public and private organizations. The benefits of architecture-based organizational transformation are obvious for all organizations. The more organizations face environmental changes, the more they need architecture-based organizational transformation. In other words, it is a rapid response to ever-changing and complex environments towards a common goal. Therefore, in an organization like the Parliament Research Center, organizational transformation based on architecture is a constructive approach to create transformation in the entire organizational structures of the country.

Accordingly, this research aims to measure organizational transformation based on architecture within this organization.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Architecture-based organizational transformation is defined by alignment, integration, flexibility, and agility. All these four components are based on information technology. From the point of view of information technology, this type of transformation is focused on achieving the alignment of the market and information technology, supporting the organizations' strategies. In general, the alignment of information technology is a prerequisite to supporting intelligence in society and achieving digitization. The organizations' development is accelerated through integration based on information technology, reducing the risk of projects. In addition to improving the current state of organizational transformation, this integration type can advance the organizational goals. Since every organization is constantly under pressure from external factors, it requires a certain level of flexibility. The most important reason for organizational transformation based on architecture is the necessity of responsiveness against environmental changes. Agile organizational architecture is a new idea for improving the existing transformation tools. With an agile architectural process, the transformation process gains more momentum.

3- METHODOLOGY

This is quantitative research. The statistical population includes all managers, deputies, and experts of the Parliament Research Center in 2023, among which 95 people were selected using quota sampling. The tool for measuring organizational architecture was a researcher-made questionnaire developed using the existing theoretical models and related studies. Two indices of CVR and CVI were employed to assess the content validity of this questionnaire. In addition, a first-order confirmatory factor analysis was utilized in Amos Graphics software to estimate the questionnaire's construct

validity. Furthermore, Cronbach's alpha coefficient was used to evaluate its reliability.

4- RESULTS & DISCUSSION

The coefficient between alignment and integration, 0.85, was the biggest correlation coefficient between the latent variables. After that, the correlation between flexibility and empowerment with a coefficient of 0.78 was dramatic. The smallest correlation was calculated 0.51 belonged to the relationship between alignment and flexibility. The statistical indicators indicated the high validity of the organizational transformation construct, and thus, this research can be used as a basis for future research. In general, research findings indicated that organizational transformation based on architecture not only is a necessity for organizations but also it should be considered as a supreme goal.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Many researchers have emphasized organizational architecture as a tool for transformation in organizations. Technology-based architecture not only affects organizational strategy, but also creates alignment between technical and social systems and, consequently, will increase organizational effectiveness. The organizational architecture is efficient when it creates integration in all the technology sectors. Furthermore, flexibility is necessary to accompany the changes in the architectural process. Considering the importance of architecture-based organizational transformation for all organizations, it is suggested that the top and middle management of the organization pursue architecture-based organizational transformation projects. To do so, the corporate strategies should be determined in advance and organizational transformation should be placed above them. The excellence of organizational culture is also important as one of the main solutions for improving organizational transformation based on architecture.

Keywords: Organizational transformation, organizational structure, information technology, Parliament Research Center.

سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس

سالار مرادی*

استادیار گروه علوم سیاسی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87300.1557>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

تحول سازمانی مبتنی بر معماری یکی از ابزارهای هماهنگی با تحولات بوده و رویکردی تقریباً جدید است که امروزه به‌عنوان روشی مؤثر در تطبیق اهداف راهبردی سازمان‌ها با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی آن‌ها شناخته شده است. بر همین اساس هدف این پژوهش سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری سازمانی در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس است. روش انجام پژوهش کمی و از نوع اعتباریابی است. جامعه آماری شامل همه مدیران، معاونان و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس در سال ۱۴۰۲ است که از میان آن‌ها ۹۵ نفر به‌صورت سهمیه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب و بررسی میدانی بر روی آن‌ها انجام شده است. ابزار اندازه‌گیری معماری سازمانی، پرسشنامه محقق ساخته است که با استفاده از الگوی نظری موجود و همچنین مطالعات مربوط به معماری سازمانی تدوین شده و برای بررسی پایایی این پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج ضریب آلفا بالای ۰/۷ شده است. یافته‌های این پژوهش در دو سطح اعتباریابی و توصیف تحلیلی انجام شده است. در بعد اعتباریابی برای برآورد روایی سازه مقیاس تحول سازمانی مبتنی بر معماری از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول به کمک نرم‌افزار Amos Graphics استفاده شد. مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرهای پنهان پژوهش به‌صورت استاندارد محاسبه شده و بیشترین ضریب همبستگی بین همسویی و یکپارچگی به میزان ۰/۸۵ مشاهده شد و بعد از آن مقدار ضریب همبستگی برای انعطاف‌پذیری و توانمندسازی مقدار ۰/۷۸ است. همچنین کمترین همبستگی بین دو متغیر همسویی و انعطاف‌پذیری به مقدار ۰/۵۱ محاسبه شده است. تحول سازمانی مبتنی بر معماری نه تنها یک ضرورت برای سازمان، بلکه باید به‌عنوان یک هدف متعالی مورد توجه قرار گیرد. در کل شاخص‌های آماری نشان از اعتبار بالای شاخص‌های مطرح شده برای تحول سازمانی مبتنی بر معماری در بعد فناوری اطلاعات دارد و نتایج آن می‌تواند مبنای برای پژوهش‌های آتی باشد.

کلیدواژه‌ها: تحول سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، مرکز پژوهش‌های مجلس.

* نویسنده مسئول: salarmoradi@pnu.ac.ir

مقدمه

گذر زمان در هر امری پدیده‌ای غالب و اثر گذار است و امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند، در حال تحول هستند. در این راستا سازمان‌ها نیز با گذر زمان دچار تحول و پیچیدگی می‌شوند و برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می‌نماید. همچنین ساختار سازمانی و تشکیلات هر نهاد، در کنار رکن مدیریت، روش اجرایی، تجهیزات و امکانات و منابع انسانی، یکی از ارکان اصلی آن نهاد محسوب می‌شود. این رکن از نهاد باید با لحاظ پیشرفت‌های بشری و نیاز جامعه و به‌منظور افزایش کارایی سازمان و اثربخشی عملکردها طراحی و ایجاد شود. پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) و دگرگونی‌های ایجاد شده، نه‌فقط موجب افزایش رفاه اجتماعی، تسریع در انجام دادن امور و... گردیده است؛ بلکه موجبات وابستگی آحاد جامعه و نهادهای دولتی و غیردولتی به این فناوری را فراهم کرده است (Abbasi, 2017). علاوه بر این، در عصر حاضر با توجه به سرعت فزاینده تولید و توسعه دانش و افزایش عدم اطمینان محیطی، مدیریت دانش و به‌کارگیری آن در سازمان‌ها اهمیت بسیاری پیدا کرده است. از طرفی با توجه به هزینه‌های بالای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، توفیق در پیاده‌سازی آن یکی از نگرانی‌های اصلی مدیران سازمان و محققان در این زمینه است (Ghorbanizadeh et al., 2011). با نظر به اینکه سازمان‌هایی از قبیل «مرکز پژوهش‌های مجلس» ماهیتی تصمیم‌گیر دارند و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس در بیشتر مأموریت‌های خود با مردم تماس مستقیم دارند و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر امور روزمره آنان می‌گذارند، توجه به نیازهای روز جامعه و بهبود سطح خدمات از اهمیت زیادی برخوردار است. ازاین‌رو، مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس باید با توجه به چشم‌انداز در افق تعیین شده و تشخیص نیازهای روز جامعه و تنظیم اهداف بر اساس آن، اصول و راهکارهای قدیمی در زمینه ساختار و روش اداره سازمان را با راهکارهای جدید و مناسبی جایگزین کنند (Ahmadvand et al., 2015). در همین ارتباط یکی از مهم‌ترین ابزار تغییر و تحول در سازمان تحول سازمانی مبتنی بر معماری است. رویکرد تحول سازمانی مبتنی بر معماری، به‌عنوان الگوی مسلط در تمام حوزه‌های سازمان وجود دارد و امروزه معماری به‌ویژه در حوزه برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات، هر روز بیش‌ازپیش در سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد تأکید است. تحول سازمانی مبتنی بر معماری دیدگاهی بالاتر از فرآیندهای معمول در سازمان است و اغلب به‌عنوان پلت‌فرمی برای بهبود آینده سازمان که در آن از اهداف استراتژیک سازمان حمایت کرده و یک نقشه راه برای حرکت به سمت این چشم‌انداز ارائه می‌دهد (Tamm et al., 2022).

همچنین معماری سازمانی رویکردی تقریباً جدید است که امروزه به‌عنوان روشی مؤثر در تطبیق اهداف راهبردی سازمان‌ها با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی آن‌ها شناخته شده است. مبحث فوق که تقریباً از اواخر دهه هشتاد و به‌موازات پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی آغاز شده است، روز به روز کاربردهای بیشتری یافته و روش‌ها و ابزارهای مربوط به آن در حال تکامل هستند. مزایای تحول سازمانی مبتنی بر معماری برای همه سازمان‌ها مشخص است و هرچقدر سازمان‌ها بیشتر درگیر تغییرات ناشی از محیط باشند، بیشتر به تحول سازمانی مبتنی بر معماری نیاز دارند؛ به عبارت دیگر تحول سازمانی مبتنی بر معماری پاسخی به تغییرات شتابان محیط است. همچنین تحول سازمانی مبتنی بر معماری به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک رویکرد برنامه‌ریزی و حاکمیت برای مدیریت پیچیدگی و تغییر مداوم و همسو کردن سازمان به سمت یک هدف مشترک اقتباس شده است (Niemi & Pekkola, 2020). از طرفی سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است؛ بنابراین تغییر تنها مهارتی است که می‌تواند مزیت رقابتی محسوب شود و بقای سازمان‌ها به برنامه‌ریزی برای تغییر و شناخت سازمان بستگی دارد. اصلی‌ترین برنامه برای تغییر و تحول سازمانی را می‌توان در معماری دید. معماری سازمان به‌عنوان راهنمایی در اداره موفقیت‌آمیز سازمان عمل می‌کند و انتظار می‌رود مدیران از طریق تحول سازمانی مبتنی بر معماری فضای مناسبی را برای انجام درست کارهای درست خلق کنند. تحول سازمانی مبتنی بر معماری در حال حاضر این روش در اغلب کشورهای دنیا مورد استفاده بوده و تقریباً مزایای آن برای مدیران اغلب سازمان‌ها شناخته شده است. با توجه به نقش محوری مباحث تحول سازمانی مبتنی بر معماری در برنامه‌ریزی‌های کلان فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز پیش‌بینی‌های صورت گرفته در رابطه با جایگاه آتی آن در سازمان‌های مدرن دنیا، آشنایی مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی با مفاهیم پایه، مزایا و نیز کلیات فرایند اجرای تحول سازمانی مبتنی بر معماری، می‌تواند کمک شایانی به همگرایی فعالیتهای برنامه‌ریزی راهبردی و نیز هدایت تغییرات سازمانی کند (Samadi Avansar, 2005) که این وضعیت درنهایت به تحول اساسی در سازمان منجر می‌شود. بهره‌برداری از فناوری اطلاعات در یک سازمان نیازمند یک نقشه راهنماست تا سازمان با هماهنگی و همگرایی بتواند بین سیستم‌های اطلاعاتی سازمان همسویی ایجاد کند (Baneshi et

(al., 2012). اصولاً همسویی و همگرایی در سیستم‌های اطلاعاتی سازمان از طریق تحول سازمانی مبتنی بر معماری قابل پیاده‌سازی است. علاوه بر این تحول سازمانی مبتنی بر معماری، یک نقشه راه جامع، برای دستیابی به اهداف سازمانی، از طریق عملکرد بهینه فرآیندهای اصلی سازمان، در یک محیط اثربخش فناوری اطلاعات است. رشد روز افزون فناوری اطلاعات از یکسو و تغییرات محیط سازمانی از سوی دیگر و نیز عوامل دیگری، مانند جهانی شدن و حرکت به سوی جوامع اطلاعاتی، عوامل و پیشران‌های مؤثری هستند که سازمان‌ها را دچار سردرگمی در توسعه و به‌روزرسانی فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی می‌نماید. مواردی مانند یکپارچگی، همسویی و همراستایی، انعطاف‌پذیری، سادگی، کیفیت و به‌روزرسانی پارامترهای اساسی هستند که، سازمان‌ها را به‌سوی رویکرد تحول سازمانی مبتنی بر معماری رهنمون می‌سازند. در حقیقت تحول سازمانی مبتنی بر معماری در بعد فناوری اطلاعات، شامل مجموعه‌ای از مدل‌های توصیف‌کننده عملکرد مؤلفه‌های مختلف این فناوری، با جنبه‌های گوناگون کاربرد آن‌ها در یک سازمان است (Technical Committee of Information Architecture, 2011). در دانش سازمانی، معماری نگاه به آینده داشته و پیش‌بینی‌کننده است (Nourian Aval, 2012). تحول سازمانی مبتنی بر معماری در حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات منجر به تحول دیجیتال شهرهای هوشمند شده که در نتیجه آن سیستم‌های اطلاعات سازمانی توسعه یافته بوده است. این رشد فناوری‌های دیجیتال شهرها را قادر می‌سازد تا برای ساده‌سازی خدمات هوشمند و ارائه محصولات جدید دستخوش تحولات شوند (Anthony, 2021). رویکرد تحول سازمانی مبتنی بر معماری، به‌عنوان الگوی مسلط در حوزه برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات، برای تهیه طرح‌های جامع توسعه فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد (Karami & Daghayeghi, 2009) و با توجه به وجود پیچیدگی زیاد سازمان‌های امروزی، عدم تأمین معماری مناسب سازمانی، کارایی و تأثیرگذاری آن‌ها با چالش مواجه خواهد شد (Baneshi et al., 2012). چراکه تحول سازمانی مبتنی بر معماری، ابتکاراتی بیش از سازمان‌دهی مجدد، بازمهندسی، یا برنامه‌ریزی استراتژیک را پوشش می‌دهد و شامل ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی برای تحول «سازمان آینده» است. این چارچوب دگرگونی بنیادی و مستمر در گستره سازمانی را هدایت می‌کند و توجه توأمان بر تغییر محتوا (چرایی) و فرایند (چگونگی) در مقیاس وسیع را امکان‌پذیر می‌سازد (Beckhard & Pritchard, 1992: p. 75؛ Rahnavard & Davoudi, 2005: 90). یکی از معمول‌ترین بخش تحول سازمانی، معماری در سطح فناوری ارتباطات و داده‌هاست که بخش مهمی از کارکرد سازمان‌های امروزی است و به کارگیری معماری سازمانی در بعد فناوری ارتباطات و اطلاعات باعث یکپارچه‌سازی خدمات در

حکمرانی‌های مدرن می‌شود (Anthony, 2020). همچنین تحول سازمانی مبتنی بر معماری، استاندارد لازم برای منابع فناوری اطلاعات در سطح داده‌های سازمان، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها با این نظر که هر نرم‌افزار و یا سخت‌افزاری که پیاده خواهد شد، باید خود را با استانداردهای معماری سازمانی تطبیق دهد، فراهم می‌کند. اطلاعات تحول سازمانی مبتنی بر معماری در سطح فناوری، می‌تواند برای تهیه‌کنندگان راه‌حل‌های سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی، خیلی مهم باشد، چون در مستندات آن فرآیندها، منابع، وضعیت جاری و وضعیت مطلوب سازمان تشریح شده است. از طرف دیگر با تهیه جزئیات اطلاعاتی، درباره محیط سازمانی به پیاده‌سازان سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی در شناخت محیط اجرایی کمک فراوانی می‌کند (Eseryel & Wolff, 2005; Nourian Aval, 2012). در کل در تحول سازمانی مبتنی بر معماری مجموعه‌ای از ارائه‌های توصیفی (مدل‌ها) در ارتباط با تشریح یک سازمان به گونه‌ای که قابل مدیریت بوده و در دوره حیات مفیدش قابل نگهداشت باشد، انجام می‌گیرد (Mahjoorian & Shams, 2009). از این رو در نهاد و سازمانی مانند مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی که یک سازمان تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز است، تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک رویکرد سازنده برای ایجاد تحول در کل ساختارهای سازمانی کشور است. این سازمان ضمن مطالعه، بررسی و ارائه نظرهای کارشناسی بر روی تمام طرح‌ها و لوایح به گردآوری، نقد و تنظیم نظرهای محققان و پژوهشگران مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی، دستگاه‌های اجرایی، نهادها، گروه‌ها و احزاب سیاسی و افکار عمومی در مورد نیازهای جامعه می‌پردازد. همچنین مرکز پژوهش‌های مجلس مطالعه، بررسی و تحقیق نسبت به حسن اجرای قوانین و سایر ابعاد نظارتی مجلس و ارائه پیشنهادها و کارشناسانه برای رفع موانع و مشکلات اجرایی در دستور کار دارد و در نهایت انجام مأموریت‌های محوله در قالب ارائه نتایج مطالعات پژوهشی انعکاس و نشر می‌دهد؛ بنابراین در راستای انجام هرچه بهتر وظایف این سازمان و لزوم انجام تغییراتی متناسب با روند کلی تغییرات جامعه، تحول سازمانی مبتنی بر معماری در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی یک ضرورت غیرقابل انکار به نظر می‌رسد، هرچند لازم به ذکر است که در سال‌های اخیر مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در راستای بهره‌گیری از توان کارشناسان و نخبگان پیشتاز بوده است، اما تغییرات ساختارمند در قالب تحول سازمانی مبتنی بر معماری بر پایه فناوری اطلاعات می‌تواند این مرکز را در دستیابی به اهداف بلندمدت و چشم‌انداز یاری نماید؛ بنابراین سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا معماری سازمانی می‌تواند به تحول سازمانی در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس منجر شود؟ آیا از نظر مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی بر پایه فناوری اطلاعات معماری سازمانی

تحقق یافته و آیا بین مؤلفه‌های درونی آن همبستگی وجود دارد؟ بر همین اساس هدف این پژوهش سنجش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در ساختار مرکز پژوهش‌های مجلس است که بر اساس این مطالعه می‌توان ابزار قابل‌اعتمادی برای تحول سازمانی و شناخت و پیاده‌سازی معماری سازمانی در این مرکز در نظر گرفت.

ادبیات مفهومی و نظری پژوهش

مفهوم تحول سازمانی مبتنی بر معماری

تحول سازمانی یکی از کلیدی‌ترین تصمیمات هر سازمان است که بدون توجه به منابع سازمانی، به‌ویژه منابع سازمانی غیرمشهود همچون دانش، نوآوری، فناوری و مدیریت مالکیت فکری امکان‌پذیر نیست. تحول سازمانی از طریق منابع دانشی که در سرمایه‌های فکری مستتر است، امکان‌پذیر است. یکی از ابعاد مهم تحول سازمانی تحول در زیرساخت‌های فناوری یا معماری سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات است. این زیرساخت مستلزم سرمایه‌گذاری‌های زیاد و طولانی‌مدت است و طراحی و استقرار یک نظام متحول سازمانی مستلزم اجرای اقدامات عملی در حوزه ترویج فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی است (Ranaei, 2019). علاوه بر این، تحول سازمانی فرایندی است که بر اساس آن فرصت‌هایی برای سازمان فراهم می‌شود تا از طریق این فرصت‌ها چالش‌ها را بهبود و به چشم‌انداز بهتری دسترسی پیدا کند. تحول سازمانی می‌تواند بر پایه زیرساخت‌ها و بسترهای مختلفی محقق شود و یکی از مهم‌ترین بسترهای تحول سازمانی مبتنی بر معماری در بعد فناوری است. در همه سازمان‌های به دنبال تحول، کارشناسان و متخصصان سیستم‌های اطلاعاتی در تلاش هستند تا بفهمند تحول سازمانی چگونه محقق می‌شود و در این راستا فعالیت‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری در حوزه فناوری اطلاعات را در حمایت از ارزش‌های سازمان پیشنهاد کنند (Wessel, 2021). همچنین تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک فرآیند پیچیده و چندوجهی است که شامل تغییری اساسی در نحوه عملکرد سازمان و ارائه ارزش به ذینفعان آن است. این می‌تواند توسط انواع نیروهای داخلی و خارجی، مانند تغییرات تکنولوژیکی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییرات در چشم‌انداز رقابتی، یا تغییرات در تقاضای بازار، ایجاد شود. برای مدیریت موفقیت‌آمیز تحول سازمانی مبتنی بر معماری، سازمان‌ها باید بتوانند به شیوه‌ای فعال و استراتژیک به شرایط در حال تغییر وفق دهند و به آن واکنش نشان دهند (Christou & Piller, 2024). تغییر و تحول سازمانی مبتنی بر معماری اهمیت زیادی در سازمان دارد. از این‌رو، معماری در بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و تغییر و تحول در سازمان از طریق ایجاد ارزش راهبردی در

یک نظام اطلاعات اجرایی میسر می‌شود (Li, 2021). در محیط‌های سازمانی فعلی، سازمان‌ها باید به‌طور مستمر خود را برای منطبق و مناسب بودن تغییر دهند، زیرا آن‌ها در محیط‌های کاری فعالیت می‌کنند که رقابت فزاینده و تغییر نامنظم از ویژگی‌های اصلی و بارز آن محیط‌ها محسوب می‌شوند. از طرفی، بیشتر مطالعات نشان می‌دهند پیشرفت سازمانی نمی‌تواند بدون تحول سازمانی در حوزه فناوری رخ دهد (Adamska, 2021). همچنین تغییرات در محیط سازمان‌ها و دیجیتالی شدن، به‌طور قابل توجهی بر همه سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. به‌منظور عملکرد کارآمد، سازمان‌ها مجبور به اتخاذ الگوهای جدیدی مانند تحول سازمانی مبتنی بر معماری هستند. این کار از طریق به کارگیری مناسب راه‌حل‌های سازمانی نوآورانه ذاتی عصر دیجیتال مدرن امکان‌پذیر است. تحول سازمانی مبتنی بر معماری به دلیل ضرورت رقابتی ماندن برای سازمان‌ها امری ضروری است، بنابراین سازمان‌ها باید تغییرات ساختاری قابل توجهی را تجربه کنند که عموماً از طریق معماری سازمانی محقق می‌شود (Mirković, 2019). به‌طور کلی تحول سازمانی مبتنی بر معماری شامل ظهور یک هویت سازمانی جدید است که تحول در حوزه فناوری اطلاعات را تقویت کرده و منجر به هوشمندسازی و بهبود فرایندهای سازمانی می‌شود (Wessel, 2021). به‌طور کلی تحول سازمانی مبتنی بر معماری مجموعه‌ای از ساختارها و فرایندهای متنوع سازمانی و مدل معماری سازمانی نمایشی است از این ساختارها و فرایندها که سازمان در وضع موجود و چشم‌انداز آتی آن را مجسم می‌سازد (Ambler, 2003؛ Rahnavard & Davoudi, 2005) و بسیاری از سازمان‌ها در پاسخ به افزایش پیچیدگی، برنامه‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری را توسعه داده و حفظ می‌کنند، چراکه تحول سازمانی مبتنی بر معماری منعکس‌کننده چشم‌انداز سازمان در وضعیت‌های فعلی و آتی است (Beese et al., 2023). تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک دارایی استراتژیک اطلاعاتی است که هدف سازمان، اطلاعات و تکنولوژی لازم برای تحقق این هدف را تشریح می‌کند. در این میان، با توجه به اینکه تغییر و تحول سازمانی برای همه سازمان‌ها، به‌منظور آماده ساختن افراد برای رویارویی با تغییرات، پاسخگویی به محرک‌های محیطی و سازگاری و انطباق با تحولات، امری حیاتی و ضروری است (Christou & Piller, 2024).

درنهایت تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک ساختار منطقی برای طبقه‌بندی و سازماندهی نمایش توصیفی سازمان است که برای مدیریت سازمان و همچنین بهبود سیستم‌های سازمانی بسیار مهم است. اصل بنیادین در معماری سازمان آن است که همیشه در طراحی یک چیز، جایگاه آن را در یک زمینه گسترده مورد لحاظ قرار گیرد؛ بنابراین ایجاد سازمان‌های کارآمد در ارائه خدمات و پاسخگویی به

مطالبات شهروندان طی چند سال اخیر در اغلب کشورهای جهان مورد توجه مدیران بخش عمومی قرار گرفته است. چراکه سازمان‌ها باید ساختار رسمی خود را به گونه‌ای تعریف کنند که بتوانند سازمانی کارآمد باشند (Viktor & Anton, 2022). بر همین اساس تحلیل شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌توان جایگاه پارلمان‌ها در سیستم‌های سیاسی دنیا را تحلیل کرد (Sinaei & Zamani, 2012).

با توجه به بررسی کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه تحول سازمانی مبتنی بر معماری باید عنوان کرد در بسیاری از سازمان‌های ایران نیاز به تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک ضرورت غیرقابل انکار است، چراکه در این حوزه هم اقدامات ناچیز و هم مطالعات اندکی صورت گرفته است؛ بنابراین بر اساس رویکردهای نظری موجود در ارتباط با تحول سازمانی مبتنی بر معماری شاخص‌های متفاوتی برای تعریف آن در نظر گرفته شده است. با توجه مطالعه رویکردهای نظری موجود در این پژوهش چهار شاخص توانمندی و چابک‌سازی، همسویی و همراستایی، یکپارچگی و انعطاف‌پذیری به عنوان شاخص‌های اصلی تحول سازمانی مبتنی بر معماری مبتنی بر فناوری اطلاعات در نظر گرفته شده‌اند. برای هر کدام از این شاخص‌ها مبانی نظری سایر پژوهش‌های مربوط به تحول سازمانی مبتنی بر معماری به کمک آمده و هر کدام از این چهار شاخص اصلی با تعدادی سؤال تعریف شده‌اند که در ادامه ضمن تعریف مفهومی و نظری این شاخص‌ها، فرآیندهای روایی سازه و اعتباریابی آن‌ها انجام شده است.

همسویی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات

تحول سازمانی مبتنی بر معماری رویکرد اثربخشی است که علاوه بر مدیریت بهینه فن‌آوری اطلاعات سازمان، همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات را امکان‌پذیر می‌سازد. بلوغ تحول سازمانی مبتنی بر معماری، میزان تحقق اهداف پروژه تحول سازمانی مبتنی بر معماری که مهم‌ترین آن همراستایی فن‌آوری اطلاعات و بازار را موردبررسی قرار می‌دهد (Biraei & Jamporazmey, 2010). چراکه از دیدگاه فناوری اطلاعات، تحول سازمانی مبتنی بر معماری بر دستیابی همسوسازی بازار و فناوری اطلاعات متمرکز شده است و فناوری اطلاعات همسو شده از استراتژی‌های کاری سازمان پشتیبانی می‌کند. همسویی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات به شدت تحت تأثیر زمینه‌های مهندسی و علم کامپیوتری قرار دارد (Charles, 2004؛ Ramazan Ghomi, 2016) و امروزه یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، همراستایی استراتژیک فن‌آوری اطلاعات با بازار است. با توجه به اهمیت حیاتی سیستم‌های اطلاعاتی برای سازمان‌ها، دستیابی به یک مزیت سازمانی، مستلزم همسویی فناوری اطلاعات از دیرباز به عنوان یک امر ضروری برای سازمان‌های مدرن شناخته شده است. همسویی فناوری اطلاعات

شکاف ارتباطی بین ذی‌نفعان سازمان و مدیران را پر کرده و فرایندهای سازمان را تسهیل می‌کند (Kotusev et al., 2023). سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی از رویکردهای متفاوتی برای ایجاد همراستایی استراتژیک بهره می‌گیرند (Biraie & Jamporazmey, 2010). در قانون معروف کلینگر کوهن هدف اصلی از پیاده‌سازی معماری سازمانی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های فدرال آمریکا دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان و اهداف مدیریت منابع اطلاعاتی به‌طور همزمان عنوان شده است (Cohen, 1996). یکی از دلایل افزایش اهمیت مقوله معماری سازمانی، نیاز به همراستایی فناوری اطلاعات و بازار است (Sasa & Krisper, 2011). همراستایی استراتژیک نیازمند ابزار است، یکی از این ابزارها تحول سازمانی مبتنی بر معماری است. تحول سازمانی مبتنی بر معماری تعریف جامع و یکپارچه‌ای از عناصر کلیدی سازمان و نحوه ارتباط آن‌ها ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر تحول سازمانی مبتنی بر معماری تصویر سیستماتیکی از سازمان، فرایندهای تجاری، داده‌ها و فناوری اطلاعات به نمایش می‌گذارد که زیربنایی برای همراستایی استراتژیک است (Kang et al., 2010). درنهایت تحول سازمانی مبتنی بر معماری ترتیباتی را فراهم می‌کند که در آن مسئولان و ذی‌نفعان یک سازمان بتوانند نظراتشان را مبادله کنند، به‌نحوی که درخواست‌ها و پاسخ‌های آن‌ها در سطوح مختلف سازمان قابل پیگیری باشد و برنامه‌ها و انتظارات و سیاست‌های مدیران و ذی‌نفعان در یک منظومه منسجم قابل تحقق شود (Banshi et al., 2012: p. 42). همچنین تحول سازمانی مبتنی بر معماری، فناوری اطلاعات را به ابزاری توانمند در راستای تحقق اهداف استراتژیک سازمان مبدل می‌سازد و تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک پروژه موقت نیست، بلکه یک فرایند پویا است که در داخل سازمان ایجاد شده و پیشرفت می‌کند. رشد و ارتقای معماری در طول چرخه حیات آن در قالب مدل بلوغ مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ارتقای سازمان به سطوح بالاتری از بلوغ معماری منجر به همراستایی بیشتر استراتژی فناوری اطلاعات سازمان با استراتژی کسب‌وکار آن خواهد شد (Greta & Brian, 2005). با بررسی مدل‌های مطرح ارزیابی تحول سازمانی مبتنی بر معماری، این نتیجه وجود دارد که با پیشرفت و تکامل مدل‌های معماری نقش ارزیابی میزان همراستایی فناوری اطلاعات سازمان به‌عنوان یک شاخص مهم در تعیین میزان رشد تحول سازمانی مبتنی بر معماری، موفقیت یا شکست و برنامه‌ریزی برای ارتقای رشد آن به نحو چشمگیری پررنگ‌تر شده است (Biraie & Jamporazmey, 2010). به‌طور کلی برای حمایت از هوشمندی در جامعه و دستیابی به دیجیتالی شدن همراستایی فناوری اطلاعات یک الزام اساسی در مرکز پژوهش‌های مجلس محسوب می‌شود.

یکپارچگی مبتنی بر فناوری اطلاعات

در پژوهش‌های مدیریتی توسعه و بهبود مدیریت از طریق یکپارچگی مبتنی بر فناوری اطلاعات تسریع می‌شود و ریسک پروژه‌ها نیز پایین می‌آید (Bai, 2022) و با استفاده از تحول سازمانی مبتنی بر معماری، قواعد کاری، معماری داده‌ها و نحوه استفاده از آن‌ها، رابطه‌ها و مسیرهای جریان اطلاعات و تعامل بین سیستم‌ها و غیره به قالب‌های مدون و استاندارد در خواهد آمد. به این وسیله می‌توان بین اجزای مختلف سازمان یکپارچگی ایجاد کرد و همگرایی، تعامل و مقیاس‌پذیری سیستم‌ها را افزایش داد و درمجموع باعث یکپارچگی مبتنی بر فناوری کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری را موجب خواهد شد (Baneshi et al., 2012). درواقع، نظام‌های اطلاعاتی به مجموعه‌ای از سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و تکنولوژی‌های وابسته و منابع مختلف اطلاق می‌شود که با یکدیگر سازماندهی و یکپارچه شده و زمینه جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش، تولید و تبادل اطلاعات را به‌صورت مکانیزه فراهم می‌نمایند و محصول نهایی این نظام‌ها اطلاعات و دانش لازم جهت برنامه‌ریزی و مدیریت است (Jalilian et al., 2021). همچنین با انجام تحول سازمانی مبتنی بر معماری در بخش‌های مختلف سازمان این امکان فراهم می‌شود که یکپارچگی و همگرایی در اجزای مختلف سازمان فراهم شود تا بر اساس آن‌ها اقدام به ادغام معماری‌ها و تهیه معماری کلی در سازمان‌ها نمود. این موضوع به‌ویژه در مورد سازمان‌های بزرگ که انجام تحول سازمانی مبتنی بر معماری در کل سازمان در مرحله اول برای آن‌ها عملی نبوده و مجبورند از روش معماری زیرحوزه‌های مأموریتی استفاده نمایند، از اهمیت زیادی‌تری برخوردار است.

در نگرشی کلانتر می‌توان دید که اگر سازمان‌های دولتی براساس الگوهای معینی اقدام به معماری سازمانی نمایند، امکان استخراج تحول سازمانی مبتنی بر معماری ملی فراهم شده و با تحلیل آن می‌توان نسبت به استخراج مدل‌های مرجعی نظیر مدل مرجع خدمات و سیستم‌های دولتی، مدل مرجع داده‌ها، مدل مرجع فناوری اطلاعات و ارتباطات، استانداردهای ملی فناوری اطلاعات و ارتباطات و غیره اقدام نمود (Samadi Avansar, 2005). درنهایت تحول سازمانی مبتنی بر معماری سرمایه‌گذاری‌های این حوزه را هدفمند و اثربخش می‌کند و با صرف هزینه و زمان کمتر سیستم‌هایی یکپارچه و با کیفیت برای سازمان مهیا می‌سازد (Biraie & Jamporazmey, 2010: 93). به‌طورکلی یکپارچگی مبتنی بر فناوری اطلاعات علاوه بر بهبود وضعیت فعلی تحول سازمانی مبتنی بر معماری می‌تواند به پیشبرد اهداف سازمانی منجر شود (Gao et al., 2019). این یکپارچگی به‌راحتی دسترسی‌ها را بیشتر و فرایندها را تسهیل می‌کند.

انعطاف‌پذیری مبتنی بر فناوری اطلاعات

علیرغم پیشرفت‌های بزرگی که فناوری اطلاعات در تحول سازمانی داشته است، بدون انعطاف‌پذیری نمی‌تواند با نیازهای در حال تغییر هماهنگ باشد؛ بنابراین انعطاف‌پذیری شرایط کافی را برای پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی در سازمان ایجاد می‌کند (Furukawa & Minami, 2013) و مهم‌ترین دلیل برای تحول سازمانی مبتنی بر معماری لزوم انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی است. از آنجایی که هر سازمان پیوسته از طرف عامل‌های بیرونی مانند فشارهای ناشی از تغییرات حوزه بازار و فشارهای ناشی از تغییرات فناوری تحت فشار است، بنابراین لازم است که به میزانی از انعطاف‌پذیری لازم در برابر این تغییرات برسد. تجربه نشان داده است که انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی منوط به استفاده از اجزایی است که قابلیت استفاده مجدد داشته و جایگزینی یکی از اجزای تأثیر زیادی در اجزای دیگر نداشته باشد. به همین دلیل تحول سازمانی مبتنی بر معماری از مدل‌ها و روش‌هایی استفاده می‌کند که به تدریج اطلاعات، فرایندها، مکان‌ها، افراد، رویدادها و اهداف سازمان را از حالت غیر نرمال خارج ساخته و با استفاده از مدل‌هایی نرمال اقدام به توصیف آن‌ها می‌نماید. با این کار کم‌کم زمینه استفاده مجدد از اجزای تشکیل‌دهنده یک سازمان فراهم شده و انعطاف‌پذیری لازم فراهم می‌گردد (Samadi Avansar, 2005). همچنین وجود توصیف‌های علمی از جنبه‌های مختلف سازمان باعث تسهیل تحلیل‌های مربوط به اثرات تغییرات سازمانی شده و امکان تأمین سطح مناسبی از انعطاف‌پذیری سیستم‌ها در برابر تغییرات را فراهم می‌کند. البته سیستم‌های یکپارچه به علت تعدد بیشتر اجزا و پیچیدگی روابط آن‌ها نسبت به سایر سیستم‌ها در مجموع انعطاف‌پذیری کمتری دارند، زیرا تغییر در یک سیستم، منجر به تغییر در سیستم‌های وابسته و اجزای آن می‌شود. در کل در سند تحول سازمانی مبتنی بر معماری سطح مناسبی از انعطاف‌پذیری برای سیستم‌های یکپارچه وجود دارد (Baneshi et al., 2012). تجربه نشان داده است که انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی منوط به استفاده از اجزایی است که قابلیت استفاده مجدد داشته و جایگزینی یکی از اجزا تأثیر زیادی در اجزای دیگر نداشته باشد (Samadi Avansar, 2005).

توانمندسازی و چابک‌سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات

تحول سازمانی مبتنی بر معماری زمینه توانمندسازی نیروهای سازمانی را دارد (Shakeri et al., 2021: p. 2). تحول سازمانی مبتنی بر معماری رویکرد جامعی به شمار می‌رود که سعی دارد استراتژی‌های سازمانی را با معماری اطلاعات و معماری فرایندها پیوند دهد. مزایای تحول سازمانی مبتنی بر معماری را

می‌توان در سه کلمه «بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر» جمع کرد. به سخن دیگر، تحول سازمانی مبتنی بر معماری در پی خلق سازمانی است که بتواند با هزینه کمتر به ارائه خدمات بهتر و سریع‌تر به مشتریان بپردازد (Rahnavard & Davoudi, 2005). یکی از ابزارهای کلیدی در ساخت توانایی سازگاری در تحول سازمانی مبتنی بر معماری، توانمندسازی است. در این راستا با بها دادن به افراد و تیم‌ها، به آن‌ها فرصت داده می‌شود تا هر که در هر جایگاهی که باشد، بهتر بتواند با پیچیدگی مربوط به خودش برخورد کند. این حالات تفکر باعث می‌شود فرد فکر کند که در یک مفهوم بزرگی شریک است (Ramazan Ghomi, 2016). همچنین سازمان پلیس در کشورهای توسعه یافته، سازمانی در حال تحول است و از گذشته تاکنون نیز تحولات گسترده‌ای از جمله پیشرفت در چابکی در این سازمان رخ داده است (Berlière & Lévy, 2020). علاوه بر این، توانمندسازی در رابطه با نظام آموزش‌های مهارت‌افزایی تعریف می‌شود که فقدان تخصص و مهارت کافی در هر سازمانی مانع موفقیت کارکنان خواهد بود (Darvishi et al., 2020). از آنجایی که مفهوم سازمان چابک در اوایل سال ۱۹۹۱ مطرح شد. یک سازمان چابک به سرعت می‌تواند خود را با شرایط کاری غیرقابل پیش‌بینی وفق دهد و به‌طور مستمر خود را توسعه داده و قدرتمند می‌سازد تا هزینه‌ها، سرعت و کیفیت را بهینه کند. این موضوع باعث می‌شود مدیران سطح بالا استراتژی‌های جدید را سریعاً پیدا کرده و پارامترهای کلیدی را برای رسیدن به مزیت رقابتی به کارگیرند. یک سازمان تنها یکبار طراحی نمی‌شود، بلکه دائماً در حال تغییر بوده و بر این اساس سیستم‌های اطلاعاتی و فرآیندها هم در حال تغییر هستند. هنگامی که در مسئله‌ای آشفتگی و تلاطم وجود داشته باشد، چابکی یکی از کلیدهای حل مسئله است. همچنین معماری سازمانی چابک ایده جدیدی است و یکی از راه‌های حل مشکل روش‌های جاری معماری سازمانی است که از افراد و روش‌های چابک استفاده می‌کند. انطباق چارچوب‌های رایج معماری سازمانی مثل چارچوب زکمن با مدل‌های مرجع چابک و اصول معماری سازمانی چابک یکی از مهم‌ترین روش‌های اجرای تحول سازمانی مبتنی بر معماری چابک است (Hinkelmann & Thönssen, 2015). با چابک‌سازی و انجام فرایندهای معماری مبتنی بر چابک‌سازی روند تحول در سازمان شتاب بیشتری به خود می‌گیرد.

روش پژوهش

بر مبنای هدف اصلی پژوهش که اعتباریابی و تحلیل مقیاس تحول سازمانی مبتنی بر معماری است، روش این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی از نوع آزمون‌سازی و اعتباریابی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی که در سال ۱۴۰۲ در

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی اشتغال داشته‌اند. گیلس (۲۰۰۲) معتقد است برای تعیین حجم نمونه در پژوهش‌هایی با هدف اعتباریابی یک مقیاس برای هر خرده مقیاس حدود ۵۰ نفر آزمودنی می‌توان در نظر گرفت. با توجه به چهار خرده مقیاس همسویی و همراستایی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی و چابک‌سازی حجم نمونه ۹۵ نفر به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای تعیین شد. نمونه‌های پژوهش از میان کارکنان و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس انتخاب و پرسشنامه‌های پژوهش در آن‌ها تکمیل شده و داده‌ها، توسط نرم‌افزارهای آماری SPSS-22 و Amos Graphics مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری تحول سازمانی مبتنی بر معماری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته است که با استفاده از الگوی نظری موجود و همچنین مطالعات مربوط به معماری سازمانی و بررسی پرسشنامه‌های مشابه تدوین شده است. به‌منظور تهیه سؤالات پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی مفاهیم اصلی در ساختار تحول سازمانی مبتنی بر معماری و نیز مطالعه الگوهای پیشنهادی، ابتدا هر یک از مؤلفه‌هایی که ممکن است برای تحول سازمانی مبتنی بر معماری مهم باشند، تهیه شدند و درنهایت براساس مؤلفه‌های منتخب، گزینه‌های تعیین شده به‌صورت سؤالات پرسشنامه در آمدند. این پرسشنامه دارای ۳۴ سؤال بسته است؛ اما از آنجایی که هدف پژوهش حاضر اعتباریابی و سنجش طراحی، سنجش و اعتباریابی مؤلفه‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری بر پایه فناوری اطلاعات در میان کارکنان و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس است، به این منظور برای نمره‌گذاری هریک از مؤلفه‌ها براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت اقدام شده است. به دلیل محقق ساخته بودن پرسشنامه روایی محتوایی CVR و CVI نیز انجام شده و برای بررسی پایایی این پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و نتایج ضریب آلفا در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): ضرایب آلفای کرونباخ برای شاخص‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری و مؤلفه‌های آن

مؤلفه‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا	مقدار قابل قبول	نتیجه
همسویی و همراستایی	۸	۰/۸۲۱	بالای ۰/۷	قبول
یکپارچگی	۸	۰/۸۵۸	بالای ۰/۷	قبول
انعطاف‌پذیری	۱۰	۰/۷۹۶	بالای ۰/۷	قبول
توانمندسازی و چابک‌سازی	۸	۰/۸۰۶	بالای ۰/۷	قبول
نمره کل تحول سازمانی مبتنی بر معماری	۳۴	۰/۸۴۷	بالای ۰/۷	قبول

همان گونه که جدول فوق نشان می دهد، در ابتدا این مقیاس در اختیار ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش های مجلس قرار گرفت و از آن ها خواسته شد که درباره گویایی و قابل فهم بودن سؤالات نظر بدهند و نتیجه بررسی ضرایب آلفای آن ها نشان داد که همه شاخص ها به تنهایی و به صورت کلی نیز دارای پایایی هستند. همچنین برای بررسی روایی صوری نیز پرسشنامه در اختیار تعدادی از کارشناسان روش شناسی و مدیریت قرار گرفت و بعد از اعمال نظرات آن ها روایی این مقیاس نیز مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای اطمینان و اعتماد بیشتر نیز بررسی روایی سازه پژوهش به روش تحلیل عاملی با نرم افزار (Amos Graphics) انجام شده است.

بررسی روایی محتوایی CVI و CVR

با توجه به نبود مقیاس استاندارد برای سنجش روایی پرسشنامه محقق ساخته از روایی محتوایی (CVR) استفاده شده است. در این وضعیت محقق مانند سنجش روایی صوری، پرسشنامه در اختیار اساتید و خبرگان معماری سازمانی قرار داده و ضمن توضیح هدف آزمون برای آن ها، هریک از سؤالات را در یک طیف سه نمره ای نمره گذاری کنند. نمرات طیف شامل (گویه ضروری است، گویه مفید است ولی ضروری نیست و گویه ضرورتی ندارد) است؛ بنابراین سؤالات این پرسشنامه ۳۴ سؤالی در اختیار ۱۵ نفر از نخبگان معماری سازمان قرار گرفت و آن ها خواسته شد بر حسب ضرورت یا عدم ضرورت هر یک از گویه ها به آن ها امتیاز بدهند و بعد از امتیاز دهی دیدگاه آن ها جمع آوری شد و بر اساس فرمول CVR مقدار روایی محتوایی محاسبه شد.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این فرمول داریم:

N: تعداد کل متخصصین (۱۵ نفر)

Ne: تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند (۱۳ نفر).

$$CVR = \frac{13 - 7.5}{7.5} = 0.733333$$

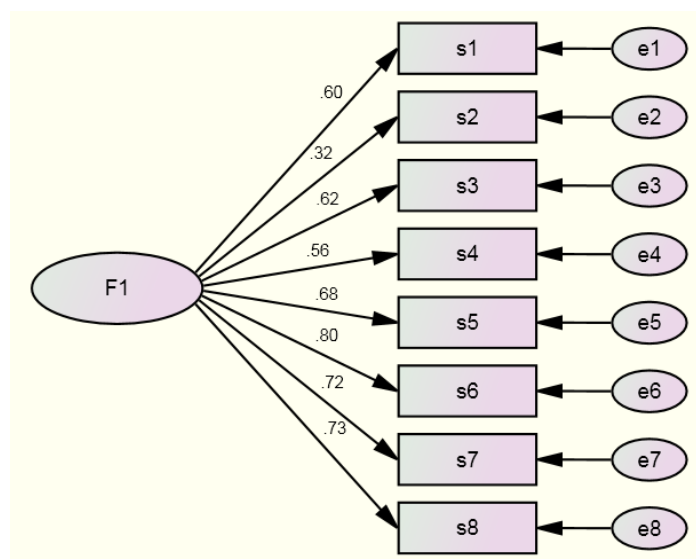
بر اساس جدول حداقل CVR قابل قبول براساس تعداد ۱۵ نفر خبرگان ۰/۴۹ است

میزان CVR به دست آمده ۰/۷۳ شده است؛ بنابراین نسب روایی محتوایی پرسشنامه فوق بر اساس نظرات ۱۵ نفر از خبرگان معماری سازمانی مورد تأیید است. علاوه بر نسبت روایی محتوایی یا CVR شاخص روایی محتوایی CVI نیز انجام شد. در این شاخص هم از تعداد ۱۵ خبر خواسته شد میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی (غیر مرتبط با نمره ۱، نیاز به بازبینی اساسی با نمره ۲، مرتبط اما نیاز به بازبینی با نمره ۳، کاملاً مرتبط با نمره ۴) مشخص کنند. بر اساس نتایج تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم می‌شود. اگر مقدار به دست آمده از ۰/۷۰ کوچک‌تر بود گویه رد می‌شود. اگر بین ۰/۷۰ تا ۰/۷۹ بود، باید بازبینی انجام شود و اگر از ۰/۷۹ بزرگ‌تر بود، قابل قبول است؛ بنابراین در تحلیل ۳۴ گویه فوق از ۱۵ خبره، ۱۴ نفر آن‌ها به همه ۳۴ گویه نمره ۳ و ۴ داده‌اند؛ بنابراین ضریب به دست آمده ۰/۹۳ شده است و با اطمینان بالایی می‌توان گفت نسبت روایی محتوایی یا CVI مورد تأیید است.

بررسی روایی سازه

در بررسی و تحلیل تحول سازمانی مبتنی بر معماری در بین مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس با متغیرهایی سروکار داریم که سنجش آن‌ها به صورت آشکار و مستقیم مقدور نیست. پس در این روند محقق با طراحی سازه‌هایی در جهت تعریف و تبیین متغیر آزمون با ماهیت پنهان بودنش اقدام می‌کند، در پژوهش حاضر برای برآورد روایی سازه مقیاس‌های قابل اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شده است. در مدل‌های عاملی مرتبه اول فرض بر این است که نمرات هر مورد مطالعه در یک متغیر، درواقع منعکس‌کننده وضعیت آن مورد در یک عامل زیربنایی‌تر است که به دلیل پنهان بودنش امکان اندازه‌گیری آن به صورت مستقیم وجود ندارد. در مدل‌های عاملی سه نوع متغیر وجود دارند. این متغیرها شامل؛ متغیر پنهان بیرونی (همسوئی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات - F1) و متغیر مشاهده شده بیرونی (گویه‌های مقیاس، S1 تا S8) و متغیر خطا (e1, e2, e3, ...) می‌شود. متغیرهای خطا و متغیر پنهان بیرونی از نوع پنهان هستند و در داخل دایره یا بیضی قرار می‌گیرند و متغیرهای مشاهده شده یا آشکار در داخل مربع یا مستطیل قرار می‌گیرند. شکل شماره ۱ مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای اندازه‌گیری متغیر پنهان همسوئی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات است.

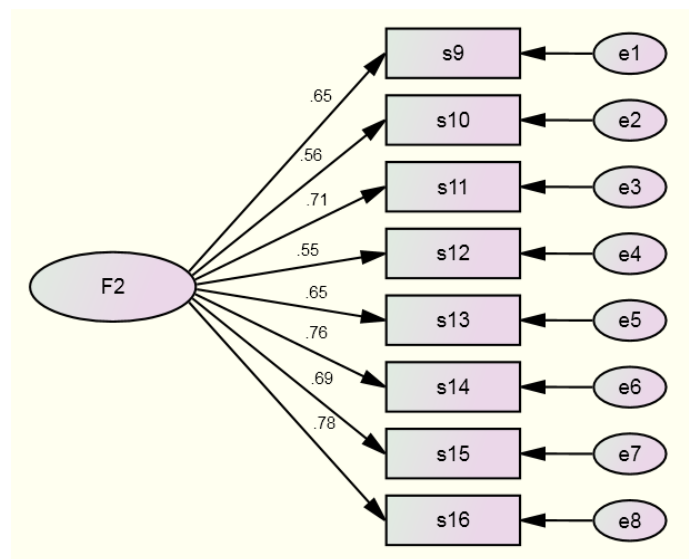
همسویی و همراستایی



شکل ۱: مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای اندازه‌گیری مقیاس همسویی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات (F1) با خروجی استاندارد

در این مدل مقدار ضرایب به صورت استاندارد محاسبه شده است. در میان متغیرهای مشاهده شده بیرونی مدل که به عبارتی، گویه‌های توصیفی از ویژگی‌های افراد که s1 تا s8 را شامل می‌شوند، می‌توان گفت این پارامتر نوعی وزن رگرسیونی است که در واقع نشان‌دهنده کواریانس یا ضریب همبستگی هر متغیر مشاهده شده با متغیر پنهان همسویی و همراستایی است. به بیان دیگر، همان شاخصی است که به نام بارعاملی نیز خوانده می‌شود. از بین این متغیرها (s6) «بین لایه‌های مأموریتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان هماهنگی وجود دارد.» با ضریب ۰/۸۰ دارای بیشترین همبستگی با متغیر پنهان همسویی و همراستایی است؛ به عبارت دیگر، برای تبیین متغیر پنهان همسویی و همراستایی، بیشترین وزن را دارند. متغیر (s2) «همراستایی سیستم‌های اطلاعاتی با نیازهای فعلی و آتی سازمان برقرار است» با ضریب ۰/۳۲ دارای همبستگی کمتری با نمرات همسویی و همراستایی است و بر این اساس وزن کمتری در محاسبات مربوط به این متغیر پنهان داشته است. در کل مثبت بودن همه بارهای عاملی نتایج قابل قبولی برای مدل فوق است.

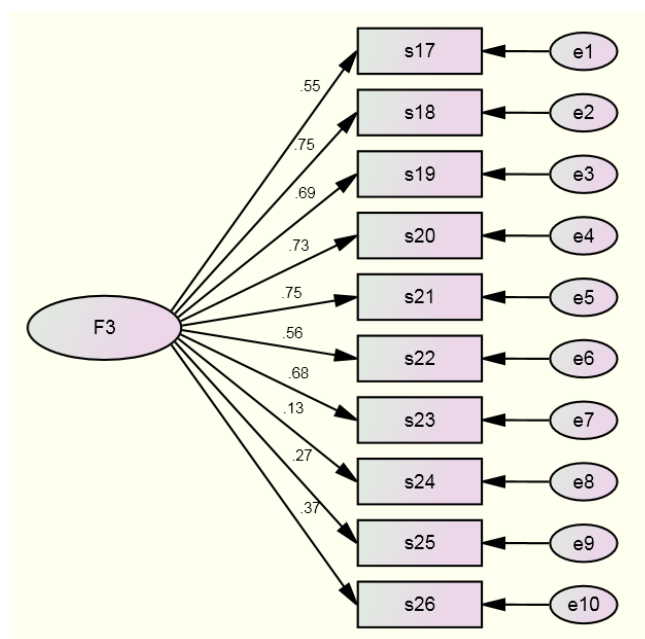
یکپارچگی



شکل ۲: مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای اندازه‌گیری مقیاس یکپارچگی مبتنی بر فناوری اطلاعات (F2) با خروجی استاندارد

در این مدل مقدار ضرایب به‌صورت استاندارد محاسبه شده است. در میان متغیرهای مشاهده شده بیرونی مدل که به عبارتی، گویه‌های توصیفی از ویژگی‌های افراد که S8 تا S16 را شامل می‌شوند، می‌توان گفت این پارامتر نوعی وزن رگرسیونی است که درواقع نشان‌دهنده کواریانس یا ضریب همبستگی هر متغیر مشاهده شده با متغیر پنهان یکپارچگی است. به بیان دیگر، همان شاخصی است که به نام بارعاملی نیز خوانده می‌شود. از بین این متغیرها (S16) «در این سازمان معماری سازمانی همگام با توسعه دولت الکترونیک است.» با ضریب $0/78$ دارای بیشترین همبستگی با متغیر پنهان یکپارچگی است؛ به عبارت دیگر، برای تبیین متغیر پنهان یکپارچگی، بیشترین وزن را دارند. متغیر (S12) «جریان اطلاعات و تعامل بین سیستم‌ها در سازمان مبتنی بر اهداف سازمان است» با ضریب $0/55$ دارای همبستگی کمتری با نمرات یکپارچگی است و بر این اساس وزن کمتری در محاسبات مربوط به این متغیر پنهان داشته است. در کل مثبت بودن همه بارهای عاملی نتایج قابل قبولی برای مدل فوق است.

انعطاف پذیری

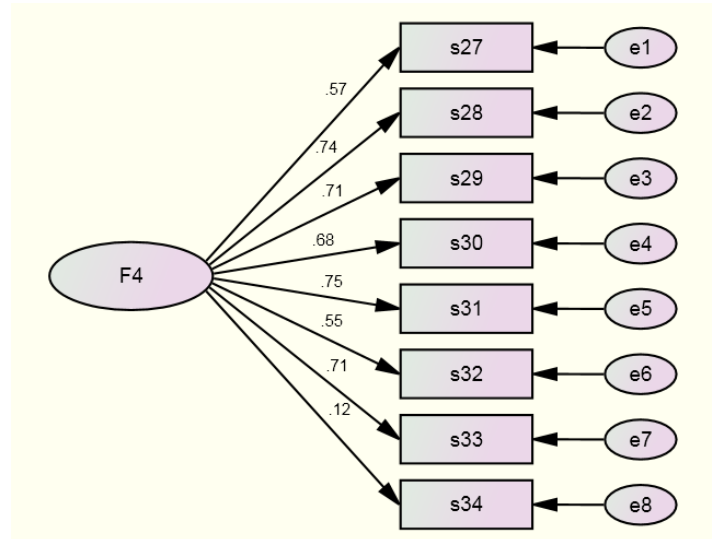


شکل ۳: مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای اندازه‌گیری مقیاس انعطاف‌پذیری مبتنی بر فناوری اطلاعات (F3) با خروجی استاندارد

در این مدل مقدار ضرایب به صورت استاندارد محاسبه شده است. در میان متغیرهای مشاهده شده بیرونی مدل که به عبارتی، گویه‌های توصیفی از ویژگی‌های افراد که S17 تا S26 را شامل می‌شوند، می‌توان گفت این پارامتر نوعی وزن رگرسیونی است که در واقع نشان‌دهنده کوارینانس یا ضریب همبستگی هر متغیر مشاهده شده با متغیر پنهان انعطاف‌پذیری است. به بیان دیگر، همان شاخصی است که به نام بارعاملی نیز خوانده می‌شود. از بین این متغیرها (S18) و (S21) «اصول معماری فناوری اطلاعات و طراحی آن در سازمان برای مدیران قابل درک است» و «مدیران سازمان قابلیت‌های اطلاعاتی زیادی در انواع امورات سازمان دارند» با ضریب $0/75$ دارای بیشترین همبستگی با متغیر پنهان انعطاف‌پذیری هستند؛ به عبارت دیگر، برای تبیین متغیر پنهان انعطاف‌پذیری، بیشترین وزن را دارند. متغیر (S24) «با توسعه زیرساخت‌های فناوری، اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌های کاری سازمان‌ها عملی‌تر و آسان‌تر می‌شود» با ضریب $0/13$ دارای همبستگی کمتری با نمرات انعطاف‌پذیری است و بر این اساس وزن کمتری در

محاسبات مربوط به این متغیر پنهان داشته است. در کل مثبت بودن همه بارهای عاملی نتایج قابل قبولی برای مدل فوق است.

توانمندسازی و چابک‌سازی



شکل ۴: مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای اندازه‌گیری مقیاس توانمندسازی و چابک‌سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات (F9) با خروجی استاندارد

در این مدل مقدار ضرایب به صورت استاندارد محاسبه شده است. در میان متغیرهای مشاهده شده بیرونی مدل که به عبارتی، گویه‌های توصیفی از ویژگی‌های افراد که S27 تا S34 را شامل می‌شوند، می‌توان گفت این پارامتر نوعی وزن رگرسیونی است که درواقع نشان‌دهنده کوارینانس یا ضریب همبستگی هر متغیر مشاهده شده با متغیر پنهان توانمندسازی و چابک‌سازی است. به بیان دیگر، همان شاخصی است که به نام بارعاملی نیز خوانده می‌شود. از بین این متغیرها (S31) «فرایند معماری سازمانی در سازمان گام به گام و تکرارپذیر است» با ضریب ۰/۷۵ دارای بیشترین همبستگی با متغیر پنهان توانمندسازی و چابک‌سازی است؛ به عبارت دیگر، برای تبیین متغیر پنهان توانمندسازی و چابک‌سازی، بیشترین وزن را دارند. متغیر (S34) «در معماری داده در سازمان باید به ذینفعان توجه خاص داشت» با ضریب ۰/۱۲ دارای همبستگی

کمتری با نمرات توانمندسازی و چابک‌سازی است و بر این اساس وزن کمتری در محاسبات مربوط به این متغیر پنهان داشته است. در کل مثبت بودن همه بارهای عاملی نتایج قابل قبولی برای مدل فوق است.

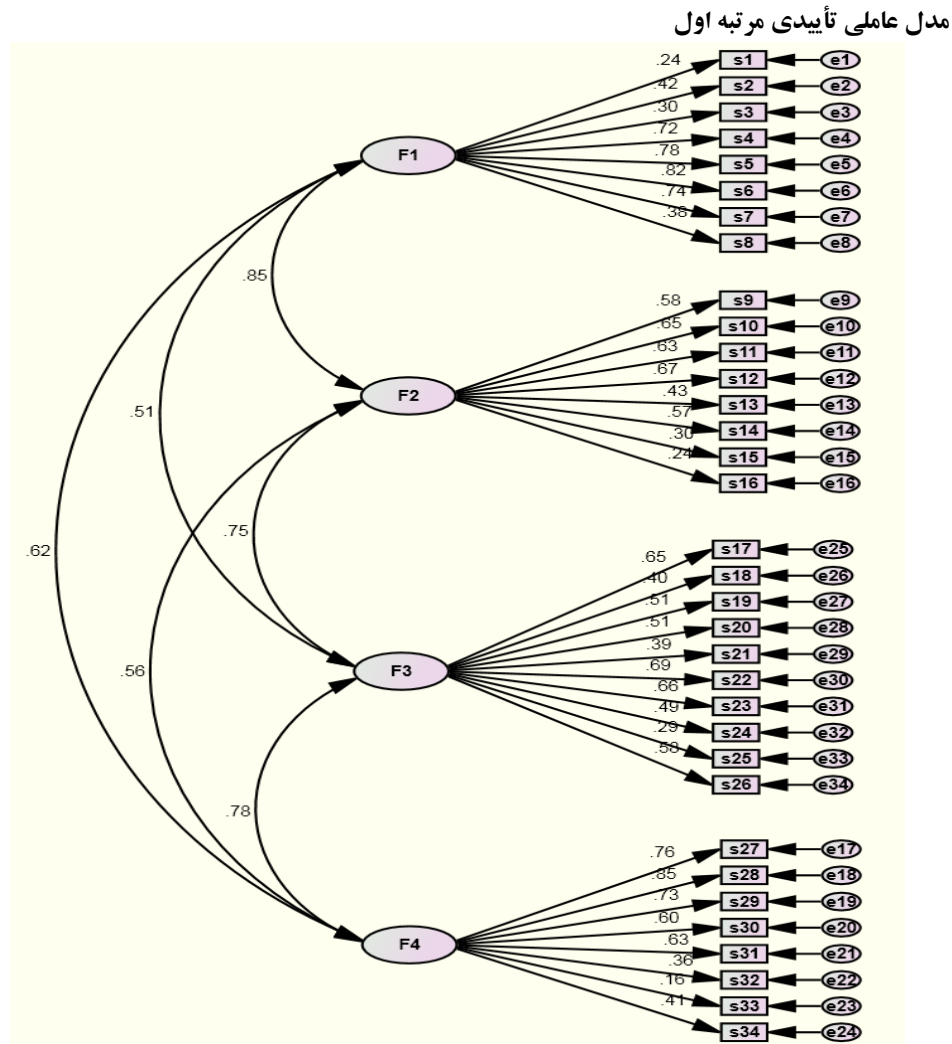
بررسی شاخص‌های برازش مدل

قبل از آزمون مدل لازم است کلیت مدل از لحاظ شاخص‌های برازش مورد تأیید واقع شود. در مدل‌های که هدف اصلی آن‌ها شاخص‌سازی است، شاخص‌های برازش می‌توانند اعتبار مدل را حتی برای تحقیقات بعدی تأیید کند. در جدول زیر شاخص‌های برازندگی مدل و مقادیر قابل قبول مشخص شده است.

جدول (۴): شاخص‌های برازندگی مدل نهایی

شاخص برازش	نماد	مقدار به دست آمده	برازش قابل قبول	تفسیر شاخص
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰.۷۷۱	بزرگ‌تر از ۰.۷	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده بیشتر از ۰.۷ است برازش مدل مورد تأیید است.
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	۰.۸۳۷	بزرگ‌تر از ۰.۷	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده بیشتر از ۰.۷ است برازش مدل مورد تأیید است.
شاخص برازش هنجار نشده	TLI	۰.۷۹۶	بزرگ‌تر از ۰.۷	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده بیشتر از ۰.۷ است برازش مدل مورد تأیید است.
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰.۷۷۳	بزرگ‌تر از ۰.۷	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده بیشتر از ۰.۷ است برازش مدل مورد تأیید است.
شاخص برازش افزایش	IFI	۰.۸۴۹	بزرگ‌تر از ۰.۷	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده بیشتر از ۰.۷ است برازش مدل مورد تأیید است.
شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰.۷۲۹	بزرگ‌تر از ۰.۵	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده بیشتر از ۰.۵ است برازش مدل مورد تأیید است.
ریشه میانگین مربعات خطا برآورد	RMSEA	۰.۰۷۳	کوچک‌تر از ۰.۱	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده کمتر از ۰.۱ است برازش مدل مورد تأیید است.
نسبت کای دو به درجه آزادی	CMIN/df	۲.۰۹۲	مقدار بین ۱ تا ۳	با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده کمتر از ۳ است برازش مدل تأیید می‌شود.

با توجه به شاخص‌های برازش مدل، کلیات مدل مورد تأیید است و می‌توان بین الگوی نظری و تجربی پژوهش سازگاری دید. علاوه بر این با توجه به سه دسته از شاخص‌های برازش مطلق، برازش تطبیقی و برازش مقتصد می‌توان گفت هم‌پوشانی مدل نظری با داده‌های تجربی رعایت شده است.



شکل ۵: مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای مؤلفه‌های معماری سازمانی بر پایه فناوری اطلاعات با خروجی استاندارد

بررسی روایی سازه تحول سازمانی مبتنی بر معماری

در پژوهش حاضر برای برآورد روایی سازه مقیاس تحول سازمانی مبتنی بر معماری از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول استفاده شد. در مدل‌های عاملی مرتبه اول فرض بر این است که نمرات هر مورد مطالعه در یک متغیر، درواقع منعکس‌کننده وضعیت آن مورد در یک عامل زیربنایی‌تر است که به دلیل پنهان بودنش امکان اندازه‌گیری آن به‌صورت مستقیم وجود ندارد. به‌عنوان مثال در این پژوهش برای بررسی تحول سازمانی مبتنی بر معماری نمی‌توان پرسشی مانند «شما تا چه حد از تحول سازمانی مبتنی بر معماری برخوردارید؟» طرح نمود. چراکه تحول سازمانی مبتنی بر معماری یک مفهوم چندبعدی و پیچیده است و برای اندازه‌گیری آن نیاز به تبیین زیر مقیاس‌ها و پرسش‌های جزئی و دقیقی است. قبل از تحلیل ساختاری شاخص‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری باید عنوان کرد ضرایب (S1) تا (S34) که سؤالات پرسشنامه برای تعریف شاخص‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری هستند، همگی توانسته‌اند اثر معناداری در تعریف چهار شاخص موردنظر خود داشته باشند؛ بنابراین می‌توان گفت به‌کارگیری این پرسشنامه ۳۴ سؤالی برای سنجش مؤلفه‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری بر پایه فناوری اطلاعات در سازمان مرکز پژوهش‌های مجلس و هر سازمان دیگر قابل‌اعتماد و موردقبول است. از دیگر شرایط اعتبار یک پرسشنامه برای پژوهش، وجود همبستگی درونی شاخص‌های مفهوم مرکزی است. در این پژوهش تحول سازمانی مبتنی بر معماری مبتنی بر فناوری اطلاعات یک مفهوم اصلی است که با چهار شاخص همسویی یا همراستایی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی یا چابک‌سازی تعریف شده است و نتایج همبستگی بین این چهار شاخص در مدل تحلیلی عاملی مرتبه اول ارائه شده است. در مدل (۵) یک مدل چهار عاملی مرتبه اول با خروجی استاندارد برای اندازه‌گیری ضریب همبستگی بین متغیرهای همسویی یا همراستایی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی یا چابک‌سازی نشان داده شده است. در این مدل مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرهای پنهان پژوهش به‌صورت استاندارد محاسبه شده است. بیشترین ضریب همبستگی بین (F1) و (F2) همسویی و یکپارچگی به میزان ۰/۸۵ مشاهده شد و بعد از آن مقدار ۰/۷۸ برای (F3) و (F4) انعطاف‌پذیری و توانمندسازی است. همچنین کمترین همبستگی بین دو متغیر همسویی و انعطاف‌پذیری به مقدار ۰/۵۱ محاسبه شده است. با توجه به جهت مثبت این ضرایب همبستگی می‌توان چنین نتیجه‌ای را منطقی تفسیر کرد و به اطمینان بالا عنوان کرد که این ابزار اعتبار بالایی برای سنجش مفهوم تحول سازمانی مبتنی بر معماری در مرکز پژوهش‌های مجلس دارد. علاوه بر این شاخص‌های برازش مدل و شاخص‌های برازش تطبیقی برای تعیین برازندگی مناسب بوده و همپوشانی مدل نظری با داده‌های تجربی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۳): برآورد وزن‌های رگرسیونی تحول سازمانی مبتنی بر معماری بر پایه فناوری اطلاعات با

نرم افزار Amos

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
	.035	2.109	.051	.107	یکپارچگی	همسویی
	***	3.834	.059	.228	انعطاف‌پذیری	یکپارچگی
	***	4.406	.069	.306	انعطاف‌پذیری	توانمندسازی
	***	3.535	.066	.235	توانمندسازی	یکپارچگی
	.035	2.104	.048	.102	توانمندسازی	همسویی
	.047	1.990	.030	.060	انعطاف‌پذیری	همسویی

مقادیر برآوردهای رگرسیونی با مقادیر (P) به معنای تأیید همبستگی بین شاخص‌ها با مقدار صفر است. در جدول فوق با توجه به اینکه تا ۵ درصد میزان خطا قابل قبول است، بنابراین نتیجه نهایی این است که پارامتر محاسبه شده در سه مورد با اطمینان ۹۹ درصد و در سه مورد دیگر با اطمینان ۹۵ درصد همبستگی معناداری بین شاخص‌های معماری سازمانی وجود دارد. در کل این اظهارات برای نمونه‌های بزرگ‌تر جامعه آماری نیز مناسب است.

یافته‌های پژوهش

در یافته‌های توصیفی این بخش میانگین همه سؤالات پرسشنامه توصیف آماری شده است. نمره هر سؤال در این پرسشنامه از ۱ تا ۵ بوده که نمره حد وسط طیف ۳ است. بر اساس نتایج نمرات اکثر گویه‌ها بیش از حد متوسط است.

جدول (۴): توصیف میانگین کل سؤالات پرسشنامه

میانگین	سؤالات پرسشنامه و برخی منابع طرح سؤالات
	همسویی و همراستایی (Kang et al., 2010), (Cohen, 1996), (Baneshi et al., 2012: p. 43), (Biraei & Jamporazmey, 2010), (Kotusev et al., 2023), (Sasa & Krisper, 2011)
۳.۷۳	پشتیبانی فعالیت‌های فناوری اطلاعات از سیاست‌های کلی سازمان وجود دارد.
۳.۹۶	همراستایی سیستم‌های اطلاعاتی با نیازهای فعلی و آتی سازمان برقرار است.
۳.۹۱	همه فعالیت‌ها و عناصر سازمان در جهت نیل به اهداف راهبردی سازمان قرار دارد.
۳.۵۰	مدیران و کارکنان حوزه فناوری این سازمان مبادله مستقیمی در نظرات کارشناسی خود دارند.
۳.۸۹	همگرایی و همسویی به سمت دولت الکترونیک با انجام معماری سازمانی در بخش‌های مختلف سازمان

	امکان پذیر است.
۳.۹۳	بین لایه‌های مأموریتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان هماهنگی وجود دارد.
۳.۶۸	هدف اصلی استفاده بهینه از امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در راستای کمک به اهداف و مأموریت‌های سازمان است.
۳.۷۳	مدیریت تغییرات سازمانی بر پایه معماری سازمانی قابل انجام است.
یکپارچگی (Bai, 2022)، (Gao et al., 2019)، (Jalilian et al., 2021)	
۳.۹۳	همه قواعد کاری سازمان مبتنی بر فناوری اطلاعات است.
۳.۹۱	در سازمان معماری داده‌ها و اطلاعات یکپارچه‌ای در جریان است.
۳.۶۷	همه مسیرهای جریان اطلاعات در سازمان به چشم‌انداز معماری آینده سازمان منتهی هستند.
۳.۹۲	جریان اطلاعات و تعامل بین سیستم‌ها در سازمان مبتنی بر اهداف سازمان است.
۳.۸۷	حوزه امنیت اطلاعات و ارتباطات سازمان با زیر ساخت‌های امنیتی برای حفظ و حراست از اطلاعات و سرمایه‌های معنوی سازمان یکپارچه هستند.
۳.۷۰	یک زبان مشترک سازمانی وجود دارد که باعث تسهیل ارتباطات درون و برون‌سازمانی می‌شود.
۳.۶۶	یک نوع همگرایی در بخش‌های زیرساختی، فناوری و منابع انسانی سازمان وجود دارد.
۳.۵۴	در این سازمان معماری سازمانی همگام با توسعه دولت الکترونیک است.
انعطاف پذیری (Samadi Avansar, 2005)، (Baneshi et al., 2012)، (Furukawa & Minami, 2013)	
۳.۵۲	یک چشم‌انداز اطلاعاتی روشن برای جهت‌گیری‌های آینده سازمان وجود دارد.
۳.۶۸	اصول معماری فناوری اطلاعات و طراحی آن در سازمان برای مدیران قابل درک است.
۳.۳۲	سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید مدیران وجود دارد.
۳.۵۹	اگر مدیران بتوانند وظایف شغلی متفاوتی را انجام دهند، سازمان، درجه بالایی از انعطاف مهارتی دارد.
۳.۴۳	مدیران سازمان قابلیت‌های اطلاعاتی زیادی در انواع امورات سازمان دارند.
۳.۱۱	برخی مدیران در سازمان در زمینه فناوری اطلاعات همه‌فن حریف هستند.
۳.۵۳	تطبیق مدیران و توانایی آن‌ها برای انجام وظایف گوناگون و جابه‌جایی در مشاغل وجود دارد.
۳.۴۷	با توسعه زیرساخت‌های فناوری، اصلاح و بهبود فرایندها و روش‌های کاری سازمان‌ها عملی‌تر و آسان‌تر می‌شود.
۳.۵۵	منابع انسانی با طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان سازگاری دارد.
۳.۴۰	سازمان در تعدیل و گسترش مهارت‌های کارکنان و مدیران در توسعه فناوری منعطف است.
توانمندی و چابک‌سازی (Hinkelmann)، (Shakeri et al., 2021: 2)، (Ramazan Ghomi, 2016)، (Rahnavard & Davoudi, 2005)، (Berlière & Lévy, 2020)، (& Thönssen, 2015)	
۳.۱۹	آموزش مستمر کارکنان واحد فناوری اطلاعات و سیستم‌ها در سازمان برقرار است.
۳.۵۳	با توسعه فناوری اطلاعات، سازمان می‌تواند به سرعت خود را با شرایط کاری غیرقابل پیش‌بینی وفق دهد.

۳۶۷	نوآوری در سیستم‌های قدیمی و توسعه سیستم‌های جدید در سازمان وجود دارد.
۳۸۷	نرخ بهینه‌سازی و توسعه سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (شامل پهنای باند ارتباطی، توان کامپیوترها و ...) در سازمان بالاست.
۴۰۲	فرایند معماری سازمانی در سازمان گام به گام و تکرارپذیر است.
۳۸۸	با توسعه فناوری اطلاعات سازمان، تنظیم بودجه و مدیریت هزینه‌های ساخت و خرید سریع‌تر انجام می‌شود.
۳۹۷	در سازمان به پیاده‌سازی و توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری توجه ویژه‌ای می‌شود.
۳۶۷	در معماری داده در سازمان باید به دینفعان توجه خاص داشت.

همچنین با توجه به اهداف پژوهش که علاوه بر اعتباریابی مطرح شد، بررسی و سنجش مؤلفه‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری مرکز پژوهش‌های مجلس بر پایه فناوری اطلاعات در میان مدیران مرکز پژوهش‌های مجلس از دیگر اهداف پژوهش است و در این راستا از طریق توصیف آماری شاخص‌ها تحلیل و بررسی شده‌اند. جدول شماره ۵ نشان‌دهنده توزیع فراوانی گویه‌های مربوط به طیف‌های متغیرهای پژوهش است. در هر متغیر شاهد تعدادی سؤالات در طیفی لیکرت با ۵ طبقه هستیم. برای مثال در سؤالات مربوط به طیف همسویی طیف شامل ۸ گویه است. نمرات هر گویه بین ۱ تا ۵ رده بندی شده است، که نمره ۱ نشان‌دهنده کمترین میزان همسویی و نمره ۵ بالاترین میزان همسویی است. جمع نمرات ۸ گویه، نمره میزان همسویی و همراستایی فناوری اطلاعات در مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس را نشان می‌دهد که بالقوه می‌تواند بین نمره ۸ (حداقل نمره) و نمره ۴۰ (حداکثر نمره) باشد. در صورتی که هر فرد برای همه گویه‌ها عبارت «متوسط» را علامت بزند، میانگین کل نمره او از این گویه ۲۴ به دست خواهد آمد. همان‌طور که از آمارهای جدول پیداست در ارتباط با طیف همسویی میانگین به دست آمده ۲۹/۳۰ از ۲۴ است که نشان‌دهنده گرایش نسبتاً بالا در ارتباط با این گویه‌هاست. البته می‌توان گفت جمع نمرات به دست آمده از این ۸ گویه میزان همسویی و همراستایی را در حد متوسط رو به بالا نشان می‌دهد. هر چه این میانگین کل بیشتر از عدد ۲۴ باشد، بیانگر گرایش موافق پاسخگویان با گویه‌هاست و نتایج این جدول گویای این واقعیت است که میزان همسویی و همراستایی فناوری اطلاعات که پیش‌نیاز معماری سازمانی در مرکز پژوهش‌های مجلس است در میان مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس از حد متوسط کمی بالاتر است. در مورد سه شاخص یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی یا چابک‌سازی اوضاع نیز همان‌طور است و میانگین‌های به دست آمده همگی بالاتر از میانگین حد متوسط است؛ بنابراین می‌توان گفت که در صورت پیاده‌سازی معماری سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات در میان مدیران و کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس زمینه‌های مناسبی برای تحول سازمانی مبتنی بر معماری وجود دارد.

جدول (۵): توزیع فراوانی گویه‌های مربوط به طیف متغیرهای پژوهش

نام متغیر	گویه‌ها	حد پایین طیف	حد بالا طیف	حد متوسط طیف	نمره طیف هر متغیر
همسویی و همراستایی	۸	۸	۴۰	۲۴	۲۹/۳۰
یکپارچگی	۸	۸	۴۰	۲۴	۲۷/۵۸
انعطاف‌پذیری	۱۰	۱۰	۵۰	۳۰	۳۴/۶۶
توانمندسازی و چابک‌سازی	۸	۸	۴۰	۲۴	۲۷/۸۰

بحث و نتیجه

امروزه در همه سازمان‌ها تحول سازمانی یک راهبرد اساسی برای مواجهه با تغییرات دنیای معاصر پیشنهاد شده است. رویکرد تحول سازمانی مبتنی بر معماری به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک رویکرد برنامه‌ریزی و حاکمیت برای مدیریت پیچیدگی و تغییر مداوم و همسوسازی منابع سازمانی در جهت یک هدف مشترک اقتباس شده است. نتیجه اجرای تحول سازمانی مبتنی بر معماری، ظهور سیستم‌های یکپارچه منابع سازمانی، مانند سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی بوده که پیامد نهایی آن تحول کلی سازمان است. آنچه که تاکنون از تعریف و تبیین تحول سازمانی مبتنی بر معماری قابل عرضه است، این مطلب است که تحول سازمانی مبتنی بر معماری باعث شده تا نگرش تولید نرم‌افزار برای کاربردهای یک سازمان، از یک نگرش عملکردی و وابسته به چرخه محدود و ناقص یک فعالیت خارج شود. تحول سازمانی مبتنی بر معماری، با دیدی جامع‌نگر، همه فرایندهای سازمان را، ضمن استانداردسازی و تعیین حدود و همپوشانی‌ها، در قالب یک دیدگاه کلی قابل ارزیابی، بیان می‌نماید. درنهایت تحول سازمانی مبتنی بر معماری، موجب ایجاد سیستم‌های یکپارچه‌ای می‌شود که ضمن پوشش فرایندهای کاری یک سازمان، آن‌ها را به نحوی هدفمند، در تعامل با بقیه سیستم‌های موجود در سازمان قرار می‌دهد، به‌نحوی که بیشترین بهره‌وری را در انجام منظم فعالیت‌های سازمان، با استفاده از فناوری اطلاعات ایجاد شود. هدف نهایی تحول سازمانی مبتنی بر معماری، رسیدن به وضع مطلوب و تحول کلی سازمان است. پس ایجاد یک سیستم یکپارچه کامل، نتیجه‌ای است، که متأثر از محصولات معماری سازمانی است، که بدون آن، تحول سازمانی مبتنی بر معماری می‌تواند مفهومی ناقص تلقی می‌گردد. برای ایجاد این یکپارچه‌سازی در سازمان، معمولاً راه‌حل‌های مختلفی، از جمله استقرار سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی پیشنهاد می‌شود.

قابلیت‌های فنی، فرآیندهای ارتباطی، اطلاعات زیرساخت‌های فنی سازمان در این رویکرد زمینه‌ساز تغییرات مورد انتظار هستند و این رویکرد علی‌رغم سودمندی آشکار، نیاز به تحلیل و بررسی دقیق دارد. بر

همین اساس در این پژوهش تحول سازمانی مبتنی بر معماری در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد سنجش و اعتباریابی قرار گرفته است. برای سنجش مفهوم اصلی پژوهش ادبیات نظری موجود در چهار حوزه؛ همسویی و همراستایی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی و چابک‌سازی مبتنی بر فناوری اطلاعات شاخص‌های اصلی مفهوم تحول سازمانی مبتنی بر معماری را شناسایی کرده‌اند. بر اساس تحلیل آماری به دست آمده متغیرهای همسویی و همراستایی، انعطاف‌پذیری، توانمندسازی و چابک‌سازی و یکپارچگی به ترتیب بیشترین توان تبیین متغیر تحول سازمانی مبتنی بر معماری را دارند؛ به عبارت دیگر بهتر می‌توانند این متغیر را معرفی کنند. در مقایسه با کارهای انجام شده باید عنوان کرد این پژوهش به دلیل ماهیت مقیاس‌سازی آن با کارهای انجام شده متفاوت بوده و به دلیل فقدان یک ابزار جامع و مانع برای سنجش متغیر تحول سازمانی مبتنی بر معماری محقق اقدام به تحلیل میدانی مبتنی بر داده در این حوزه نموده است. به همین دلیل کاربرد نتایج این پژوهش نه تنها در مرکز پژوهش‌های مجلس، بلکه در بسیاری از سازمان‌های کشور می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

حوزه اثر تحول سازمانی مبتنی بر معماری نه تنها منابع و مؤلفه‌های داخلی سازمان از قبیل عناصر فناوری اطلاعات، فرآیندها و پرسنل را تحت تأثیر قرار داده، بلکه ارتباطات برون سازمانی را نیز تحت الشعاع خود قرار می‌دهد. بدین لحاظ قبل از به اجرا در آمدن آن، باید با دقت مورد ارزیابی قرار گرفته تا نتیجه‌بخش بودن و مثمر بودن آن مورد سنجش قرار بگیرد. باید دقت داشت اجرای یک تحول سازمانی مبتنی بر معماری نامناسب نه تنها کمکی به تأمین اهداف سازمانی ننموده، بلکه خود موجب خلل در فرآیندهای تحولی شده و هزینه زیادی را نیز به سازمان تحمیل می‌کند. با به کارگیری فعالانه ارزیابی، سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت برنامه تحول سازمانی مبتنی بر معماری خود را تقویت نموده و نیز حیطه‌های نیازمند بهبود را شناسایی و برنامه‌های خود را مطابق آن‌ها تنظیم کنند. در نتیجه تأثیر مثبت تحول سازمانی مبتنی بر معماری در تصمیم‌گیری‌ها برای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات بیشتر خواهد شد. تحول سازمانی مبتنی بر معماری با تدوین استراتژی، مأموریت و چشم‌انداز فناوری اطلاعات بر اساس استراتژی و اهداف سازمان، گام بزرگی در تعیین اهداف فناوری اطلاعات و وضع مطلوب آن برمی‌دارد. همچنین تحول سازمانی مبتنی بر معماری می‌تواند همسویی و همراستایی بالایی در سازمان ایجاد کند که از طریق آن ارتقای سازمان به سطوح بالاتری از تحول کلی سازمان منجر می‌شود. تحول سازمانی مبتنی بر معماری باید در نهایت منجر به نتایج کیفی شده و اثرات آن در کل سازمان دیده شود. نتایج تحول سازمانی مبتنی بر معماری شامل افزایش میزان بهره‌وری سازمانی، بهبود خدمات سازمان، تسهیل روابط سازمانی، افزایش

میزان تعامل پذیری در بین سیستم‌های اطلاعاتی، افزایش میزان یکپارچگی اطلاعات، افزایش سطح امنیت اطلاعات و غیره خواهد بود. با اهمیتی که برای سازمان‌ها دارد، بنابراین مطالعه و پیاده‌سازی آن یکی از ضروریات سازمان‌های امروزی به‌ویژه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی است؛ بنابراین در راستای تحقق عملی و کارآمد رویکردهای تحولی مجلس، تحول سازمانی مبتنی بر معماری در چهار بعد؛ «همسویی و همراستایی»، «یکپارچگی»، «انعطاف‌پذیری» و «توانمندسازی و چابک‌سازی» پایه‌ریزی می‌شود و به‌منظور استفاده حداکثری از ظرفیت نخبگان دانشگاهی و تجربه همه صاحب‌نظران، اندیشمندان و محققان کشور برای مسئله‌شناسی، معرفی و مدل‌سازی‌های عملیاتی و پیش‌ران در فرآیندهای تصمیم‌سازی، قانون‌گذاری و نظارت مبتنی بر رعایت اولویت‌های حکمرانی نو و مردمی‌سازی امور مختلف، طرح تحول سازمانی مبتنی بر معماری در مرکز پژوهش‌های مجلس لازم و ضروری است.

برای تحولات بلندمدت در سازمان‌ها معماری سازمانی مبتنی بر فناوری یک ضرورت کاربردی است (Sauer & Willcocks, 2003: p. 498). بر همین اساس برای نیل به تحول در چهار بعد می‌توان معماری سازمانی را اجرا کرد. در گام اول تحول در سازمان به‌نوعی معماری نیاز دارد که در آن همسویی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات رعایت شده باشد. بسیاری از پژوهش‌ها بر معماری سازمانی به‌عنوان ابزاری برای تحول در سازمان تأکید داشته‌اند. معماری مبتنی بر فناوری نه تنها بر استراتژی سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه بین سیستم‌های فنی و اجتماعی نیز همسویی و همراستایی ایجاد می‌کند و در نتیجه اثربخشی سازمانی را بیشتر خواهد کرد (Guterman, 2023: p. 28). در زمینه یکپارچگی نیز باید عنوان کرد که معماری سازمانی زمانی کارآمد است که در همه بخش‌های فناوری یکپارچگی ایجاد کند و در شرایطی که لازم است در فناوری‌های اطلاعاتی تغییری موردنیاز باشد، انعطاف‌پذیری لازم برای همراهی با تغییرات در فرایند معماری وجود داشته باشد. درنهایت معماری در سازمانی تحول ایجاد می‌کند که آن سازمان در حوزه فناوری هم چابک و هم توانمند باشد. نتایج این پژوهش در زمینه نیاز و استقرار نظام متحول سازمانی وابسته به معماری به فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی با تحقیق رعنائی‌کردشولی و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. همچنین به لحاظ همسویی و همراستایی مبتنی بر فناوری اطلاعات با نتایج بی‌ریایی و جام‌پرازمی (۲۰۱۰)؛ از لحاظ یکپارچگی با نتایج بانسی و همکاران (۲۰۱۲)؛ از نظر انعطاف‌پذیری با نتایج صمدی‌اوانسر (۲۰۰۵) و درنهایت از نظر توانمندسازی و چابک‌سازی با پژوهش شاکری و همکاران (۲۰۲۱) همسو و هم‌جهت است. در پژوهش‌های خارجی نیز از آنجایی که وسل (۲۰۲۱) تحول سازمانی مبتنی بر معماری در بعد فناوری می‌داند نیز با نتایج همسو است و تحول سازمانی

مبتنی بر معماری سازمان از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری در یک نظام اطلاعات اجرایی می‌شود با نتایج لی (۲۰۲۱) همراه است. به‌طور کلی همان‌طور که آدمسکا (۲۰۲۱) تحول سازمانی را منوط به معماری فناوری می‌داند، این پژوهش نیز این ایده کلی را بیان می‌کند و نتایج همسویی با بسیاری از پژوهش‌های قبلی دارد. لازم به ذکر است چون ماهیت پژوهش آزمون‌سازی است؛ بنابراین این وضعیت که نتایج پژوهش با بعضی از ابعاد پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد، به لحاظ علمی و روش‌شناسی قابل قبول است. به‌عنوان پیشنهاد لازم است که مطالعه تحول سازمانی مبتنی بر معماری برای سایر سازمان‌ها در دستور کار قرار گیرد و تحول سازمانی مبتنی بر معماری با تمرکز بر راه‌حل‌های کاربردی از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام فرآیندهای سازمانی به بهترین شکل مدیریت کنند. با توجه به اهمیت تحول سازمانی مبتنی بر معماری برای همه سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود که مدیریت کلان و میانی سازمان پیگیر پروژه‌های تحول سازمانی مبتنی بر معماری باشند. برای این کار در گام اول باید استراتژی سازمانی را تعیین کرد و در آن تحول سازمانی در رأس استراتژی‌ها باشد. علاوه بر این ارتقای فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از راهکارهای اصلی برای بهبود تحول سازمانی مبتنی بر معماری بسیار حائز اهمیت است. ارتقای فرهنگ سازمانی می‌تواند بهبود عملکرد و کارایی شرکت‌ها را تسریع کرده و به موفقیت آن‌ها کمک کند. درنهایت با توجه به اهمیت روزافزون فناوری اطلاعات در سازمان، توسعه و بهبود سیستم‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی به‌عنوان یک راهکار حیاتی برای بهبود تحول سازمانی مبتنی بر معماری مطرح می‌شود. این روند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با افزایش کارایی و بهره‌وری، به‌راحتی اهداف و استراتژی‌های خود را دنبال کرده و رشد و توسعه پایداری را تجربه کنند.

References

- Abbasi, M. (2017). Technological organizational structure of future Iran police. *Organizational Development Quarterly*, 14(60), 57-82. (in Persian)
- Adamska, A. (2021). *The impact of information and communication technologies on the equity market*. In *The digitalization of financial markets*, 2-18. Routledge.
- Ahmadvand, A. M.; Eghbali, M. A.; Ahmadvand, M., & Eghbali, H. (2015). A comprehensive model for reengineering organizational processes in Faraja. *Police Management Studies Quarterly*, 10(4), 521-539. (in Persian)

Ambler, S.W. (2003). *Agile Enterprise Architecture: Beyond Enterprise Data Modeling*. In <http://www.agiledata.org/> Accessed on 12 November 2004.

Anthony Jnr, B. (2020). *Applying enterprise architecture for digital transformation of electro mobility towards sustainable transportation*. In Proceedings of the 2020 on Computers and People Research Conference. 38-46.

Anthony Jnr, B. (2021). Managing digital transformation of smart cities through enterprise architecture—a review and research agenda. *Enterprise Information Systems*, 15(3), 299-331.

Bai, F. (2022). *Integration Project Based on Computer Information Technology Management System*. In 2022 IEEE Asia-Pacific Conference on Image Processing, Electronics and Computers (IPEC), 1088-1092.

Baneshi, Z.; Vaziri, A., & Pari, A. R. (2012). *Comprehensive IT roadmap for municipalities*. Tehran: Rah Dan Publication. (in Persian)

Beckhard, R., & Pritchard W. (1992). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. CA: Jossey-Bass Inc.

Beese, J.; Aier, S.; Haki, K., & Winter, R. (2023). The impact of enterprise architecture management on information systems architecture complexity. *European Journal of Information Systems*, 32(6), 1070-1090.

Bergeron, F.; Raymond, L., & Rivard, S. (2004). *Ideal patterns of strategic alignment and business performance*. 41, 1003-1020.

Berlière, J. M., & Lévy, R. (2020). *The evolving organization of policing: From the Ancien Régime to de Gaulle and the Police Nationale*. In *Policing in France*, 21-38. Routledge.

Biraei, H., & Jamporazmey, M. (2010). The challenge of business and IT alignment: Enterprise architecture as a solution for strategic alignment. *Production and Operations Management*, 1(1), 1-22. (in Persian)

Charles, J. (2004). *Enterprise Integration Modeling*, in Petrie (Ed.), MIT Press.

Christou, E., & Piller, F. (2024). *Organizational Transformation: A Management Research Perspective*. In: Letmathe, P., et al. *Transformation Towards Sustainability*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11

Cohen. Clinger Act (1996). *An earlier version of the legislation* (H.R. 1530/S. 1026) was vetoed by the President on December 22, 1995. U.S. House, Committee on National Security, H. Report No. 104-131; U.S. Senate, Committee on Armed Services, S. Report No. 104-112; U.S. House, Conference Report, H. Report No. 104-406.

Darvishi, S.; Abdiyan, B.; Kanani, A., & Hosseini, S. M. (2020). Skills pathology of police chiefs in utilizing command and control center systems. *Police Management Studies Quarterly*, 15(3), 1-20. (in Persian)

Eseryel, Y., & Wolff, N. (2005). "Enterprise Architecture as a Context for ERP Implementation". *Journal of Enterprise Architecture*. November 2005.

Furukawa, M., & Minami, A. (2013). A Study on the 'Flexibility' of Information Systems (Part 1): Why Do They Need to Be Flexible? *International Journal of Business and Management*, 8(20), 48.

Gao, X.; Wu, Y., & Li, Y. (2019). *Research on information integration of construction project management based on BIM*. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 267(3), 32-69. IOP Publishing.

Ghorbanizadeh, V.; Nourbakhsh, M., & Mansourian, E. (2011). Critical success factors for knowledge management in public organizations. *Police Management Studies Quarterly*, 6(3), 470-486. (in Persian)

Greta A. James, Brian, Burke. (2005). *Understand the Maturity of Your Enterprise Architecture*. Gartner Research, Program Publication Date: 17 November, ID Number: G00136105(www.gartner.com)

Gutterman, A. S. (2023). *Organizational Design*. Available at SSRN 4541482.

Hinkelmann, K., & Thönssen B. (Eds.) (2015). *Proceedings of the ES 2015*, Third International Conference on Enterprise Systems. Basel, Switzerland, 14-15 October 2015. IEEE Computer Society Publications.

Jalilian, S.; Alambeigi, A.; Hejazi, Y.; Rezvanfar, A., & Rezaei, A. (2021). Organizational change content analysis towards the implementation of an information system in Iran's fisheries organization. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 32(2), 1-32. (in Persian)

Kang, D.; Lee, J., & Kim, K. (2010). Alignment of Business Enterprise Architecture using fact-based ontologies. *Expert system with Application* 37, 3274-3283.

Khayami, Raouf. (2011). Qualitative characteristics of enterprise architecture. *Procedia Computer Science* 3, 1277-1282.

Kotusev, S.; Kurnia, S., & Dilnutt, R. (2023). Enterprise architecture artifacts as boundary objects: An empirical analysis. *Information and Software Technology*, 155, 107108.

Li, H.; Wu, Y.; Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business research*, 122, 700-712.

Mahjoorian, A. R., & Shams, F. (2009). *Developing a service-oriented enterprise architecture planning methodology in full compliance with Zachman framework*. Fourteenth Annual National Conference of the Computer Society of Iran, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran, 20-21 March 2009. (in Persian)

Mirković, V.; Lukić, J.; Lazarević, S., & Vojinović, Ž. (2019). *Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation*. In

International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.

Niemi, E., & Pekkola, S. (2020). The benefits of enterprise architecture in organizational transformation. *Business & information systems engineering*, 62, 585-597.

Nourian Aval, A. A. (2012). *The effect of IT enterprise architecture on enterprise resource planning systems*. Master's thesis in IT engineering (information systems management), Faculty of E-Learning, University of Shiraz. Supervisor: Dr. Raoof Khayami. (in Persian)

Rahnavard, F., & Davoudi, E. (2005). Comparison of enterprise architecture in petrochemical and gas companies. *Knowledge Management*, 71, 89-107. (in Persian)

Ramazan Ghomi, M. (2016). Confronting the challenges of future enterprise architecture. *Third International Conference on Behavioral Sciences and Technology Research*, Berlin, Germany, September 2016. (in Persian)

Ranaei Kordshuli, H., & Alavi, S. M. (2019). Organizational change in Iran's oil industry: A proposed model for creating knowledge-based organizations. *Strategic and Macro Policies*, 7(25), 2-29. doi: 10.32598/JMSP.7.1.2 (in Persian)

Samadi Avansar, A. (2005). *Introduction to enterprise architecture for managers*. Tehran: Secretariat of the High Council of Information. (in Persian)

Sasa, A., & Krisper, Marjan. (2011). Enterprise architecture patterns for business process support analysis. *The Journal of System and Software*, 84(9), September 2011, Pages 1480–1506.

Sauer, C., & Willcocks, L. (2003). Establishing the Business of the Future: The Role of Organizational Architecture and Information Technologies. *European Management Journal*, 21(4), 497-508.

Shakeri, R.; Rahman-Sarshad, H.; Molaei, S., & Abdolmaleki, M. (2021). Explaining the role of context and enterprise architecture in developing individual ambidexterity in knowledge-based companies. *Transformation Management Research Quarterly*, 13(1), 1-22. (in Persian)

Silverman, L. L. (1997). *Organizational Architecture: A Framework for Successful Transformation*, Partners for Progress.

Sinaei, V., & Zamani, S. (2012). The Islamic Consultative Assembly and policymaking in Iran (1979-2008). *Political Science Research*, 11(new), 1-35. (in Persian)

Tamm, T.; Seddon, P. B., & Shanks, G. (2022). How enterprise architecture leads to organisational benefits. *International journal of information management*, 67, 102554.

Technical Committee of Information Architecture. (2011). Iran's enterprise architecture framework. *Secretariat of the High Council of Information*, Iran. (in Persian)

Veasey, P. W. (2001). Use of enterprise architectures in managing strategic change, *Business Process Management Journal*, 7(5), 430-436.

Villarreal, R. (2015). *Enterprise architecture of sustainable development: an analytical framework*, in: Saha, P. (2015) *A Systemic Perspective to Managing Complexity with Enterprise Architecture*, IGI Global.

Wessel, L.; Baiyere, A.; Ologeanu-Taddei, R.; Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*. 22 (1), 102-129.



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 165 - 201

The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation Mediated by Intellectual Capital

M. Eshaqzadeh¹, M. Arabshahi^{2*}

1- M.A. in Strategic Management, Department of Management, International University of Imam Reza, Mashhad, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, International University of Imam Reza, Mashhad, Iran

(* - Corresponding Author Email: marabshahi@imamreza.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.83662.1468>

Received:2023/07/29 Revised:2024/04/13 Accepted:2024/05/15 Available Online: 2024/05/15	How to cite this article: Eshaghzade, M.; Arabshahi, M. (2024). The effect of knowledge sharing on ambidextrous innovation mediated by intellectual capital (A study on knowledge-based firms of growth center in Ferdowsi University of Mashhad). <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 165 -201. (in Persian with English abstract) https://doi.org/10.22067/tmj.2024.83662.1468
--	--

1- INTRODUCTION

In today's turbulent business conditions, organizations that can acquire knowledge from the external environment and apply it to their products and processes may gain a competitive advantage and improve performance. To create value for their customers, knowledge-based firms invest in knowledge and consider knowledge management a basic measure in facing business challenges. Knowledge-based firms with high intellectual capital are more competent in innovation and achieving business objectives.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Previous studies have addressed many issues and research questions. The effects of knowledge management on intellectual capital and organizational development and the impact of intellectual capital on organizational development have been studied and confirmed. Also, the mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between intellectual capital and performance has been confirmed. The infrastructural capabilities of knowledge management on business intelligence with the mediation of open innovation have been confirmed in SMEs. Moreover, intellectual capital has been found to positively affect organizational ambidexterity; human, organizational, and communication capital on organizational ambidexterity; and knowledge management on open innovation and innovation capacity.

3- METHODOLOGY

The current research is a quantitative, practical, and descriptive-correlational study respectively, with the three criteria of nature, purpose, and method. The statistical population comprised the managers of knowledge-based firms of the growth center at Ferdowsi University of Mashhad. Conducting convenience sampling based on Cochran's formula, 110 managers were selected and studied by standard questionnaires. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients were used to test the questionnaire's reliability, and convergent and divergent indices to evaluate its validity. Data was analyzed using structural equation modeling with the partial least squares method in the SmartPLS 3 software.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results indicated significant effects of knowledge sharing on intellectual capital dimensions including human, structural, and relational capital. The impacts of intellectual capital dimensions on both dimensions of ambidextrous innovation (explorative and exploitative innovation) were significant but not that of knowledge sharing. The indirect effects of knowledge sharing on explorative and exploitative innovation through

human and structural capital were statistically confirmed. While relational capital mediated the relationship between knowledge sharing and explorative innovation, its mediation role was not confirmed for exploitative innovation.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This research has investigated the effect of knowledge sharing on organizational ambidexterity considering the mediating role of intellectual capital. Knowledge-based firms are the focus of science and technology development to create new ideas and knowledge sharing is the core of effective knowledge management. Therefore, knowledge-based firms should be suitable places to share knowledge and implement a knowledge-shared culture. Accordingly, they should try to encourage their employees to share knowledge. Also, by creating a friendly and reliable climate and a supportive culture in these firms, they provide a necessary platform for the cultivation of the talent of specialists. Additionally, with the proper management of knowledge sharing, they can strengthen the elements of intellectual capital and improve the performance of their knowledge system.

Keywords: knowledge Sharing; Intellectual Capital; Explorative Innovation; Exploitative Innovation; knowledge-based Firms.

تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسوتوان با نقش میانجی سرمایه فکری

محیا اسحاق زاده

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

معصومه عربشاهی*

استادیار دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.83662.1468>

چکیده

در شرکت‌های دانش‌بنیان، اشتراک دانش به‌عنوان یک نیاز ضروری و یک اقدام اساسی جهت رویارویی با چالش‌های کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. ازاین‌رو هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسوتوان با نقش میانجی سرمایه فکری بوده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد با تعداد ۱۵۳ شرکت بوده است؛ با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس و بر اساس فرمول کوکران، ۱۱۰ شرکت به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه بوده است. برای روایی از روش محتوا و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده به عمل آمد و مورد تأیید واقع شد. برای تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی و آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار smart pls 3 استفاده شد. نتایج نشان داد، تأثیر اشتراک دانش بر تمام ابعاد سرمایه فکری (سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای) معنادار بوده است. ابعاد سرمایه فکری بر ابعاد نوآوری دوسوتوان (نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری) معنادار گزارش شد. ولی تأثیر اشتراک دانش بر ابعاد نوآوری دوسوتوان و ابعاد آن معنادار نبود. از طرفی، تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری با میانجی‌گری سرمایه انسانی و ساختاری معنادار بوده است. سرمایه رابطه‌ای در تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری اکتشافی تأثیر معناداری داشته اما این تأثیرگذاری بر نوآوری بهره‌برداری معنادار نبوده است.

کلیدواژه‌ها: اشتراک دانش؛ سرمایه فکری؛ نوآوری اکتشافی؛ نوآوری بهره‌برداری؛ شرکت‌های دانش‌بنیان.

^۱. نویسنده مسئول: marabshahi@imamreza.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۶

صفحات: ۱۶۵-۲۰۱

مقدمه

امروزه با توجه به رشد و پیشرفت سریع تکنولوژی، تغییرات گسترده‌ای در محصولات و خدمات رخ داده و تنوع نیازها و خواسته‌های مشتریان به شدت در حال افزایش است (Pazuhesh Jahromi, 2017). سازگاری با این شرایط مستلزم کشف ایده‌ها و فرایندهای جدید و ارائه محصولات جدید به بازار و یا همان نوآوری بوده که عنصر اصلی موفقیت هر سازمانی است (Parhizgar et al., 2012). نوآوری سازمانی به منزله قابلیت یک شرکت برای تسریع امور و فعالیت‌های خود برای کسب مزیت رقابتی است (Doan & Dogan, 2020). بسته به منبع نوظهوری، نوآوری سازمانی را می‌توان به نوآوری اکتشافی (به کارگیری دانش، مهارت‌ها و منابع جدید، برای تولید نتایج موفقیت‌آمیز) و نوآوری بهره‌برداری (استفاده از دانش، مهارت‌ها و منابع موجود برای بهبود وضعیت موجود) تقسیم کرد (Zhang Yu & Li, 2016). انواع مختلف نوآوری اثرات متفاوتی بر توسعه شرکت دارند. افراط در نوآوری اکتشافی ممکن است شرکت‌ها را در تنگنای منابع قرار دهد، از طرفی نوآوری کاملاً بهره‌بردارانه ممکن است در مواجهه با تغییرات مکرر فناوری خطر منسوخ شدن سریع را در پی داشته باشد (Michelino et al., 2014)؛ بنابراین، برای تطبیق تضاد بین منابع محدود شرکت و نیازهای نامحدود بازار، تصمیم‌گیرندگان باید بین نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌برداری تعادل ایجاد کنند. از آنجایی که دانش، مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری ممکن است به طور قابل توجهی متفاوت باشد، لازم است مکانیزم‌های خاصی که نوآوری دوسوتوان را هدایت می‌کند، اتخاذ شود. مطالعات بر روی تأثیرات پیشینی نوآوری سازمانی عمدتاً بر سطح دانش یا منابع متمرکز شده است و نشان می‌دهد، اشتراک دانش به ارتقای نوآوری سازمانی کمک می‌کند (Ye, sil, Koska & Büyükbe, 2013) و محرک فرایند نوآوری است (Hock-Depgen et al., 2020). از طریق اشتراک دانش، افراد متقابلاً دانش و تجربیات خود را به هم انتقال می‌دهند (Hasoon Alkhafaji, Behboodi & Moradi, 2023) این یک راه مهم برای به دست آوردن قابلیت‌های خلاق، کاهش هزینه‌های تولید، ارتقا استراتژی نوآوری باز (Xiaobin, Zhaofang, Lei, 2023) و دستیابی به رشد درآمد در شرکت‌ها است (Wang & Wang, 2012). با اشتراک دانش ضمنی بیشتر، توسعه مساعدتری از قابلیت نوآوری محقق می‌شود (Dongling et al., 2022; Xiaobin et al., 2023) و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به سازمان‌های یادگیرنده با جریان منابع کارآمد تبدیل شوند و انگیزه را برای نوآوری در سطوح مختلف فراهم می‌کند و سرمایه فکری را از طریق عملیات یکپارچه کسب‌وکار و فرآیندهای ایجاد ارزش تولید می‌کند، سرمایه فکری محصول ادغام منابع مختلف پس از اشتراک دانش است و باید به عنوان یک عامل کلیدی برای نوآوری دوسوتوان در نظر گرفته شود (Sung

(Joo, 2011). این سرمایه، به عنوان منبع استراتژیک و سیستم دانش در نظر گرفته می شود که ویژگی های یک فرآیند با ارزش، کمیاب، تکرار نشدنی و غیر قابل تعویض را اجرا می کند و به سازمان کمک می کند تا یک مزیت پایدار کسب کند (Agostini, Nosella, & Filippini, 2017). رویکرد مبتنی بر منبع، سرمایه فکری را مجموع دانش مورد استفاده سازمان می بیند، در حالی که نوآوری به فرآیند پیاده سازی و استفاده از این دانش برای تولید محصولات جدید و حل مشکلات مختلف اشاره دارد (Benner & Tushman, 2015). سازمان های با سرمایه فکری بالا در نوآوری و ارتقای عملکرد خود شایستگی بیشتری دارند (Chen, Zhao & Wang, 2015) و می توانند از این دانش ناشی از سرمایه فکری در جهت تحقق مقاصد تجاری خود استفاده کنند (Ting et al., 2022). نقش واسطه ای برای سرمایه فکری بین اشتراک دانش و نوآوری دوسویه وجود دارد (Zhang, Wang & Chan, 2022). در سطح انسانی، برای نوآوری اکتشافی و بهره برداری، اشتراک دانش یک پایگاه دانش را در اختیار کارکنان قرار می دهد که می تواند به طور مؤثر مهارت ها و تفکر نوآورانه آن ها را افزایش دهد و باعث شکل گیری فعالیت های نوآورانه در همه سطوح شود (Lo, Wang & Chen, 2020). مطالعات نشان داده است، که در شرایط متلاطم کسب و کارهای امروزی هر سازمانی که توانایی بیشتری در کسب دانش خارج از سازمان داشته باشد و آن را در محصولات و فرایندهای خود به کار گیرد بهتر می تواند به مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد دست یابد (Xuan, Thu & Anh, 2020). موسسه های دانش بنیان برای تبدیل فکر و ایده و نوآوری ها به محصول و به وجود آوردن مشاغل پایدار بر پایه فناوری، تجاری سازی پژوهش و تحقیقات، هم افزایی ثروت و علم، توانمندسازی و راهنمایی دانش آموختگان برای ورود موفق به محیط کسب و کار ایجاد می شوند (Motameni, Hosseinabadi, & Hemmati, 2011) و برای بهبود عملیات خود و خلق ارزش برای مشتریان، روی مدیریت دانش سرمایه گذاری می کنند (Mao et al., 2016). آن ها نیازمند نوآوری مداوم و عمیق جهت پاسخگویی به مأموریت سپرده شده می باشند. چنین موسسه هایی لازم است جهت ایجاد فرهنگ مطلوب، ساختار، محرک ها، روش و فرآیندهای مناسبی که موجب تسهیل نوآوری می شوند و توان نوآوری آن ها را افزایش می دهد تلاش کنند (Sanobar, Salmani & Tajveidi, 2011)، تا تصویر روشنی از جریان دانش در سازمان و نوع راهبردهای خود در برخورد با دارایی های دانشی داشته باشند. بنابراین، در شرکت های دانش بنیان، مدیریت دانش باید به عنوان یک نیاز ضروری و یک اقدام اساسی جهت رویارویی با چالش های کسب و کار در نظر گرفته شود (Ghasemi et al., 2021). با توجه به مفهوم سرمایه فکری و اشتراک دانش و نوآوری تحقیقات اندکی در این خصوص در شرکت های دانش بنیان

صورت گرفته است. در عصر نوآوری باز^۱، درک رابطه میان اشتراک دانش و نوآوری برای محققان و مدیران مهم است (Xiaobin et al., 2023). لذا، این پژوهش به بررسی روابط بین اشتراک گذاری دانش، سرمایه فکری سه گانه و نوآوری دو سویه پرداخته است. این مطالعه سعی دارد مکانیزم عمل بین اشتراک دانش و نوآوری دوسویه را روشن کند تا راهبردهای مدیریتی مؤثری را برای شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه دهد تا انواع مختلف نوآوری را امتحان کنند؛ بنابراین مسئله پژوهش حاضر این است که آیا اشتراک دانش بر سرمایه فکری و نوآوری دوسو توان در شرکت‌های دانش‌بنیان واقع در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر دارد یا خیر؟

پیشینه پژوهش

اشتراک دانش

اشتراک دانش را می‌توان به‌عنوان انتقال اطلاعات مفید و دانش خاص، توسعه ایده‌های جدید و مهارت‌های منحصربه‌فرد بین اعضا در سراسر خطوط سازمانی شناسایی کرد (Alkhwaldi & Aldhmour, 2022). فعالیت‌های اشتراک دانش، ازجمله اشتراک تجربیات و دانش، به افراد کمک می‌کند تا مشکلات کاری را بر اساس تجربیات موجود حل کنند (Bashokouh & Ghasemi, 2023). این با تعریف اشتراک دانش شامل اکتساب دانش، مستندسازی، انتقال، ساخت‌وساز، کاربرد، مشارکت و گردآوری دانش مطابقت دارد. یک چالش بزرگ در مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای اشتراک دانش با دیگران است، زیرا برخی ممکن است از اشتراک دانش خوششان نیاید و آن را در حفظ مزیت یا مزیت رقابتی مشکل‌ساز می‌دانند (Hasoon Alkhafaji et al., 2023). دستیابی به مزیت رقابتی و بسیاری از موفقیت‌ها در سازمان ریشه در به‌کارگیری دانش دارد. هرچه تسهیم دانش در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری افزایش می‌یابد (Arefnejad & Mousavi, 2022). پشتیبانی مدیریت از اشتراک دانش ممکن است با تأکید بر «درس‌های آموخته شده» از اشتراک‌گذاری به جای «اشتباهات انجام شده» یا با ارائه پشتیبانی از طریق پاداش و منابع نشان داده شود، به‌طوری‌که عناصر فرهنگ سازمانی ممکن است اشتراک دانش را تشویق کند. شیوه‌های منابع انسانی و اعتماد به سرپرستان می‌توانند نقش محوری در ارتقای اشتراک دانش ایفا کنند؛ بنابراین، نقش عوامل زمینه‌ای یا محیطی در قصد و اشتراک دانش افراد نیز شایسته توجه است (Aldhmour, 2023).

¹. Open Innovation

سرمایه فکری

سرمایه فکری موضوع جدیدی است که به لحاظ نظری در چند سال اخیر در سطح جهانی مطرح شده است. توجه بیشتر سازمان‌ها به توسعه و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های درونی از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری صورت می‌پذیرد (Chapani, Zare Khalili & Gholamzade, 2012). از نظر بروکینگ (۱۹۹۷) سرمایه فکری ترکیبی از دارایی‌های نامشهود، دارایی‌های انسانی و زیر ساخت‌هایی است که شرکت را در انجام وظایفش توانمند می‌سازد. بنتیس معتقد است که سرمایه فکری تلاش برای استفاده مؤثر از دانش در مقابل اطلاعات خام است. تاکنون تعریفی که موردپذیرش همگان باشد در این رابطه ارائه نشده، در این پژوهش اجزای تشکیل‌دهنده سرمایه فکری از نظر بنتیس در سال ۲۰۰۲ مد نظر قرار گرفته است. وی سرمایه فکری را متشکل از سه جزء سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای می‌داند (Zhang et al., 2022).

سرمایه انسانی^۱

اصطلاح «سرمایه انسانی» برای نخستین بار در دهه ۶۰ میلادی به‌وسیله شولتز مطرح شد. بکر به‌عنوان مهم‌ترین نویسنده نظریه سرمایه انسانی آن را بسط و توسعه داد (Alika & Aibieyi, 2014). تعاریف سرمایه انسانی که از رویکرد تحلیل سطح فردی حمایت می‌کند اغلب شامل سازه‌هایی نظیر دانش مهارت‌ها توانایی‌ها، تجربه و انگیزش است. اگرچه توسط نظریه‌پردازان مدیریت دانش به‌عنوان یک مفهوم سطح سازمانی به‌منظور بیان قوت کلی نیروی کار یک شرکت در نظر گرفته شده است (Naderi, Heydari & Amiri, 2014). این نوع سرمایه، به‌منزله ستون فقرات هر سازمان و عنصر مهمی در ارزش آفرینی و بهره‌وری سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (Aligholi et al., 2011). یک سازمان با پایان یافتن هر روز کاری از محیط سازمانی خارج می‌شود اما سرمایه ساختاری و رابطه‌ای حتی با ترک کارکنان سازمان هم بدون تغییر باقی خواهد ماند. این شامل دانش، تجربه و قابلیت‌هایی است که کارکنان برای سازمان به ارمغان می‌آورند. همچنین، سرمایه انسانی با عوامل کارمند مانند انگیزه، تعهد و مهارت مرتبط است (Lo et al., 2020). سرمایه انسانی به تمام دانش و مهارت‌های کارکنان از قبیل قابلیت‌های نوآورانه، ذخایر دانش و فنون آن‌ها اشاره دارد. سرمایه انسانی را می‌توان به‌عنوان توان بالقوه شرکت برای موفقیت با توجه به کارکنان آن، توانایی و ظرفیت کارگران آن و قابلیت‌های کارمندان آن تعریف نمود. این سرمایه، در

¹. Human Capital

برگیرنده دانش و قابلیت‌های کارکنان شرکت به همراه انگیزه آنان برای استفاده از آن شایستگی‌ها و قابلیت‌هاست. سرمایه انسانی در هیأت مدیره شرکت‌های با فناوری پیشرفته تأثیر بسزایی بر نوآوری دوسویه دارد و هم چنین مدیران با سطح تحصیلات بالاتر و مطالعات خارج از کشور به رشد شرکت‌ها کمک می‌کنند (Liu, Chi & Han, 2019).

سرمایه ساختاری^۱

سرمایه ساختاری زیرساختار حمایتی سرمایه انسانی محسوب می‌شود و شامل همه ذخایر غیرانسانی در سازمان‌ها مانند پایگاه داده‌ها، دفترچه راهنمای فرآیندها، استراتژی‌ها، رویه‌ها، فرهنگ سازمانی، انتشارات و کپی‌رایت‌ها می‌شود که برای سازمان‌ها ایجاد ارزش می‌کند (Moharramzadeh, Fatahi & Kashif, 2016)؛ به عبارت دیگر سرمایه ساختاری شامل سیاست‌های مدیریتی، فرآیندهای سازمانی، سیستم‌ها و سایر منابع اطلاعاتی است و به انواع دانش و قابلیت‌های درون شرکت، مانند قابلیت‌های مدیریت، فرآیندهای عملیاتی، هنجارهای تجاری و حتی زیرساخت اشاره دارد (Wang, Wang & Liang, 2014). سرمایه ساختاری، زیرساختارهای حمایت‌کننده از سرمایه انسانی در انجام وظایفش است و در تملک سازمان می‌باشد (Rahmani & Arefmanesh, 2011) و شامل همه ذخایر غیرانسانی دانش در سازمان می‌شود که دربرگیرنده پایگاه‌های داده نمودارهای سازمانی دستورالعمل‌های اجرایی فرایندها راهبردها برنامه‌های اجرایی به‌طور کلی هر آنچه ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش باشد، است. (Rashidpour, Rashidi & Azizkhani, 2016). همچنین سرمایه ساختاری به‌صورت دارایی بیان می‌شود که توانایی خلاقیت سازمان را ممکن می‌سازند. مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های اساسی، استراتژی‌های نظام‌های کاری و فرآیندهای درونی یک سازمان می‌توانند در زمره این نوع دارایی شمرده شوند (Burqani, Farahani, Pedram, & Fatut, 2015). صاحب‌نظران اجزای اصلی سرمایه ساختاری را فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، فرایند عملیاتی و نظام اطلاعاتی معرفی می‌کنند (Aligholi et al., 2011).

سرمایه رابطه‌ای^۲

سرمایه رابطه‌ای شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، انجمن‌های تجاری یا دولت برقرار می‌کند. سرمایه رابطه‌ای شامل روابط با ذی‌نفعان درون و برون

^۱. Structural Capital

^۲. Relational Capital

سازمان است. بازارگرایی نشانه سرمایه رابطه‌ای مربوط به مشتریان است (Akbarnezhad et al., 2013). سرمایه رابطه‌ای بیانگر توان بالقوه یک سازمان به واسطه دارایی‌های ناملموس بیرونی‌اش است. این دارایی‌های ناملموس شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، انجمن‌های تجاری یا دولت برقرار می‌کند. به‌طور کلی، سرمایه رابطه‌ای عامل تعیین‌کننده اصلی در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازاری و در نتیجه عملکرد سازمان است (Zhang et al., 2022). بنابراین، رشد سرمایه رابطه‌ای به حمایت از سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری بستگی دارد (Samadian, Agh & Zavarian, 2015).

نوآوری دوسوتوان^۱

نوآوری دوسوتوان را می‌توان توانمندی سازمان در همسویی شرکت برای پاسخ به تقاضای بازار افزایش کارایی و بهبود عملکرد کسب‌وکار (و هم زمان، سازگاری با تغییرات اساسی محیط) نوآوری و رشد محصول با تمرکز بر انعطاف‌پذیری در جهت اطمینان از اثربخشی آینده تعریف نمود (Mombini, Ebrahimpour & Moradi, 2013). تاجمن و اوریلی (۲۰۱۳)، دوسوتوانی را به‌عنوان توانایی یک سازمان برای مدیریت هر دو نوآوری تدریجی، بهبودهای مداوم "تغییرات تحول‌گرایانه" و نوآوری رادیکالی، تغییرات انقلابی به‌طور همزمان تعریف می‌کنند. یکی از مفاهیم دوسوتوانی نوآوری، اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری است (Junni et al., 2013). پژوهش‌ها نشان داده است، بقا در محیط‌های در حال تغییر، نیاز به سازگاری هر دو فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری دارد (Zhang et al., 2022). اکتشاف بیشتر به فعالیت‌هایی همچون نوآوری، کشف فرصت‌های جدید و متنوع مرتبط است و بهره‌برداری شامل مواردی چون تولید، بهره‌وری، پیاده‌سازی و عملکرد می‌شود (Birkinshaw & Guota., 2013). بسیاری از مطالعات بر اهمیت دو سوتوانی برای مقابله با چالش‌های نوآوری و بهبود عملکرد تأکید دارند (Junni et al., 2013). برخی مطالعات نشان داده است که بهره‌برداری براساس گذشته سازمان و اکتشاف بیشتر بر آینده تمرکز می‌کند که ممکن است متفاوت از گذشته سازمان باشد در نتیجه مدیریت همزمان فعالیت‌ها اکتشافی و بهره‌برداری، تنش‌ها و چالش‌های متناقضی را ایجاد می‌کند (Ebrahimpour & Shabani, 2016).

¹. Ambidextrous Innovation

نوآوری اکتشافی^۱

مفهوم نوآوری دو سو توان ترکیبی از بهره‌برداری شرکت از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های آینده است. یادگیری اکتشافی بر یافتن دانش و دیدگاه‌های جدید و همچنین بر شناسایی و کشف نیازهای پنهان و نوظهور متمرکز است و یادگیری بهره‌برداری بر پالایش و تثبیت دانش موجود استوار است (Ho et al., 2020). صرف‌نظر از اندازه یا مرحله توسعه شرکت، هر دو استراتژی یادگیری برای به دست آوردن مزیت رقابتی ضروری است (Macchi, Rizzo & Ramaciotti, 2014). در فرآیند ارتقا یادگیری اکتشافی، آگاهی از نوآوری و روحیه ریسک‌پذیری موردنیاز شرکت‌ها، پیش‌شرط شرکت‌ها برای تحقق نوآوری مدل کسب‌وکار است. نوآوری اکتشافی به برهم زدن دانش و فناوری موجود، کشف طرح‌ها، روش‌ها، فرآیندهای جدید، ایجاد محصولات یا خدمات جدید و توسعه بازارهای جدید اشاره دارد (Lin & Chang, 2015).

نوآوری بهره‌برداری^۲

یادگیری بهره‌برداری بر بهینه‌سازی و استفاده از دانش موجود تأکید دارد که به بهبود توانایی شرکت‌ها در شناسایی، تبدیل و کاربرد دانش کمک می‌کند (Tian et al., 2021). نوآوری بهره‌برداری، طرح‌ها، روش‌ها و فرآیندهای مبتنی بر دانش و فن‌آوری‌های موجود را برای کاهش بیشتر هزینه‌ها و بهبود کیفیت محصول یا خدمات بهبود و ارتقا می‌دهد (Lin & Chang, 2015) و همچنین بر تولید و توزیع محصولات موجود و پاسخگویی به نیازهای شفاف اشاره دارد (Ho et al., 2020).

پژوهش‌های داخلی

حسون الخفاجی و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر اشتراک دانش سازمانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی قابلیت نوآوری و تعدیلگری مقیاس شبکه‌سازی و قدرت ارتباط" انجام دادند. نتایج نشان داد که اشتراک دانش سازمانی بر عملکرد نوآوری با میانجیگری قابلیت نوآوری معنادار بوده و نقش تعدیلگری مقیاس شبکه‌سازی و قدرت ارتباط نیز تأیید شد. طالبی و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری باز با اثر میانجی نوآوری باز" انجام دادند. نتایج نشان داد که همبستگی قدرتمندی میان مدیریت دانش و نوآوری باز وجود دارد. نوآوری باز بر عملکرد نوآوری تأثیر معناداری دارد. عربشاهی و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر ارزش

^۱. Explorative Innovation

^۲. Exploitative Innovation

دانش مدیران عالی بر شیوه‌های اشتراک دانش، نوآوری باز و عملکرد سازمان" انجام دادند. این پژوهش در شرکت‌های دانش‌بنیان واقع در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد انجام شد. نتایج نشان داد که ارزش دانش مدیران عالی بر شیوه‌های اشتراک دانش و نوآوری باز و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارد. برآر شفيعی و پير دهقان (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "بررسی تبیین نقش مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری بر نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت صنایع فرش و موکت بابل" انجام داد. نتایج نشان داد مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری بر نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت صنایع فرش و موکت بابل تأثیر معنی‌دار دارد. فتح‌آبادی (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "مدیریت دانش و سرمایه فکری در توسعه سازمان‌های دولتی" انجام دادند. نتایج نشان داد مدیریت دانش بر سرمایه فکری در سازمان، مدیریت دانش بر توسعه سازمانی، سرمایه فکری بر توسعه سازمانی معنادار بوده است. شهریار و موقر (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "بررسی نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در ارتباط میان سرمایه فکری و عملکرد" انجام دادند. بر اساس نتایج به دست آمده، نقش میانجی متغیر دوسوتوانی سازمانی در ارتباط میان سرمایه فکری و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت درحالی‌که تأثیر مستقیم سرمایه فکری بر عملکرد رد شد. زارعی محمودآبادی (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی ارتباط اشتراک‌گذاری دانش منابع انسانی با عملکرد سازمان با تأکید بر نقش میانجی‌گری سرمایه فکری مورد مطالعه: شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد" انجام دادند. نتایج نشان داد که سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای با عملکرد عملیاتی و مالی ارتباط معناداری دارد، همچنین اشتراک دانش صریح و دانش ضمنی منابع انسانی به ترتیب بر عملکرد مالی و عملیاتی تأثیر معناداری دارد. در نتیجه، توجه به عوامل مؤثر بر اشتراک دانش و ارتقای ابعاد سرمایه فکری، عامل مؤثری در بهبود عملکرد می‌باشد. رستگار و حکاکی (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر هوش تجاری با میانجی‌گری نوآوری باز در شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط" انجام دادند. نتایج نشان داد که رابطه معنادار نوآوری باز و هوش تجاری مورد تأیید قرار گرفته و مشخص گردید قابلیت زیرساختی مدیریت دانش به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نوآوری باز بر روی هوش تجاری تأثیر می‌گذارد؛ همچنین، مشخص گردید اثر کل قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر هوش تجاری از طریق غیرمستقیم توسط نوآوری باز تبیین می‌شود. فیض و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل‌گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش و شکل‌گیری تفکر استراتژیک رابطه معناداری برقرار است. همچنین سرمایه فکری در رابطه میان مدیریت دانش و تفکر استراتژیک نقش

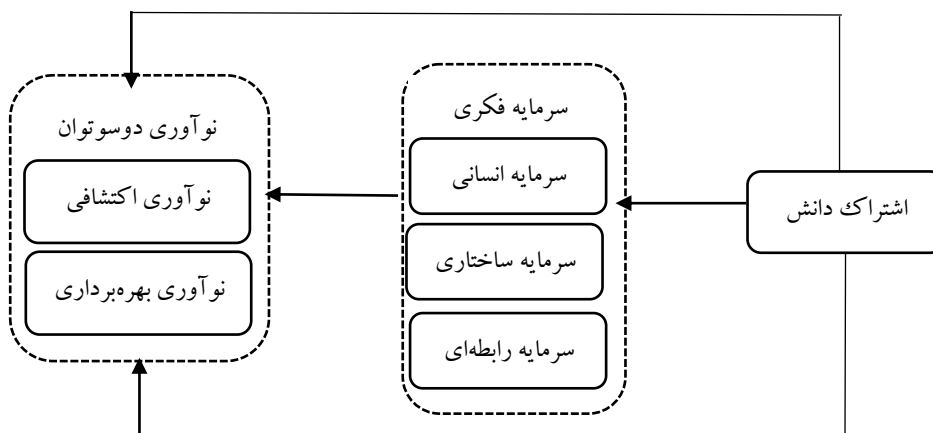
میانجی دارد. آقایی و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان "بررسی نقش سیستم مدیریت دانش در نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش در اینترنت اشیا (مطالعه موردی: شرکت های تولید کننده لوازم خانگی با نشان داخلی)" انجام دادند. نتایج نشان داد که نوآوری تکنولوژیکی و عوامل سازمانی بر مدیریت دانش تأثیرگذار هستند. مدیریت دانش نیز بر نوآوری باز و ظرفیت نوآوری و ظرفیت مدیریت دانش تأثیرگذار است و همچنین ظرفیت مدیریت دانش تحت تأثیر نوآوری باز و ظرفیت نوآوری بوده و نوآوری باز بر ظرفیت نوآوری تأثیرگذار است. وکیلی و شهریاری (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی: نقش تعدیل گر فرهنگ نوآورانه (مورد مطالعه: صنعت برق در کشور) انجام دادند. نتایج نشان داد که سرمایه فکری تأثیر مثبت و قوی بر دوستوانی سازمانی دارد. به علاوه سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی و سرمایه ارتباطی بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت داشتند. فرهنگ نوآورانه نیز تأثیر سرمایه فکری بر دوستوانی سازمانی را تعدیل می کند. نگارستانی (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان نقش سیستم مدیریت دانش و نوآوری باز در توسعه ظرفیت نوآوری انجام داد. نتایج نشان داد که سیستم مدیریت دانش بر نوآوری باز و ظرفیت نوآوری تأثیر دارد. همچنین نوآوری باز، تأثیر سیستم مدیریت دانش بر ظرفیت نوآوری را میانجی گری می کند.

پژوهش های خارجی

ژنائوین و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر نوآوری باز بر مزیت رقابتی با نقش میانجی یادگیری سازمانی" به این نتایج دست یافتند که نوآوری باز از طریق تقویت یادگیری از جمله یادگیری اکتشافی و استخراجی و توازن میان آنها به مزیت رقابتی پایدار دست می یابند. همچنین ظرفیت مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری باز و یادگیری اکتشافی دارد. ژنگ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله ای با عنوان "تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسویه: سرمایه فکری سه گانه به عنوان یک واسطه" به بررسی تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسویه از طریق نقش میانجی سرمایه فکری پرداخت. نتایج نشان داد که اشتراک دانش تأثیر مثبت قابل توجهی بر هر سه عنصر سرمایه فکری دارد و سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری تأثیر مثبتی بر نوآوری دوسویه داشتند. سرمایه رابطه ای بر نوآوری بهره برداری تأثیر مثبت داشت اما بر نوآوری اکتشافی تأثیر معناداری نداشت. به طور غیر منتظره، هیچ اثر مستقیمی از اشتراک دانش وجود نداشت. لیمسانگچ و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان "مدلسازی مدیریت دانش بر عملکرد کسب و کار از طریق نقش میانجی نوآوری سازمانی" در میان کارکنان فناوری اطلاعات در بانکوک، تایلند انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و عملکرد تجاری رابطه

معناداری وجود دارد. یافته‌ها از مدیریت دانش شامل کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، اشتراک دانش و کاربرد دانش با عملکرد کسب‌وکار از طریق نقش میانجی نوآوری سازمانی مرتبط است. فرزانه و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان "قابلیت‌های پویا و دوسوتوانی نوآوری: نقش سرمایه فکری و جهت‌گیری نوآوری" برای درک اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند بهتر به دوسوتوانی نوآوری دست یابند، چارچوبی را ایجاد کرده‌اند که اثرات مشترک سرمایه فکری، قابلیت‌های پویا و نوآوری را بر دوسوختگی نوآوری بررسی کنند. نتایج نشان داد که سرمایه فکری از طریق قابلیت‌های پویا به‌طور مثبت با دوسوتوانی نوآوری مرتبط است. همچنین شرکت‌هایی که جهت‌گیری نوآوری دارند، به احتمال زیاد از قابلیت‌های پویا برای هدایت نوآوری و دوزیستی استفاده می‌کنند. لی و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان "چگونه اشتراک دانش بر نوآوری کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد: یک مطالعه تجربی از دیدگاه یادگیری سازمانی دوسویه" انجام دادند. نتایج نشان داد که اشتراک دانش بر نوآوری کسب‌وکار از طریق یادگیری سازمانی دوسویه تأثیر می‌گذارد و یادگیری سازمانی دوسویه نقش میانجی کاملی دارد. یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری هر دو تأثیر مثبت قابل‌توجهی بر نوآوری کسب‌وکار جدید و کارآمد دارند و یادگیری اکتشافی اثر ترویجی قوی‌تری دارد. سینگ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "ارزش دانش مدیریت عالی، شیوه‌های اشتراک دانش، نوآوری باز و عملکرد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که ارزش دانش مدیریت عالی و شیوه‌های ایجاد دانش بر نوآوری باز و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. علی و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "نگاهی چند بعدی به سرمایه فکری: عملکرد نوآوری تأثیرگذار" انجام داده‌اند. هدف این مقاله بررسی رابطه فرهنگ و اعتماد و ابعاد سرمایه فکری و عملکرد نوآوری بوده است. نتایج حاکی از تأثیر معنادار فرهنگ و اعتماد بر مؤلفه‌های مختلف سرمایه فکری بود. هم چنین مؤلفه‌های سرمایه فکری به‌طور قابل‌توجهی عملکرد نوآوری بانک‌ها را افزایش داده است و منجر به مزیت‌های رقابتی بهتر می‌شود. علاوه بر این، شواهدی در مورد تأثیرات روابط متقابل بین سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای ارائه شده است. محمود و مباریک (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان "تعادل بین نوآوری و بهره‌برداری در انقلاب صنعتی چهارم: نقش سرمایه فکری و ظرفیت جذب فناوری" انجام دادند. نتایج حاکی از تأثیر عمیق همه ابعاد سرمایه فکری، بر دوسوتوانی سازمان‌ها است. یافته‌های این مطالعه بر ایجاد سیاست‌های خاص با هدف توسعه سرمایه فکری شرکت تأکید می‌کند که می‌تواند شرکت را قادر به حفظ تعادل بین فعالیت‌های نوآوری و بهره‌برداری بازار کند. ستینی و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی تحت عنوان "گذر کارآفرینی زنان: شروع از سرمایه اجتماعی با نوآوری باز، از طریق اشتراک

دانش و عملکرد نوآورانه" انجام دادند. نتایج نشان داد که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبتی بر عملکرد تجاری زنان کارآفرین در بالی، اندونزی دارد. بهاراتی و چادهوری (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان "جذب نوآوری داده‌های بزرگ: بررسی نقش فناوری اطلاعات، رسانه‌های اجتماعی و سرمایه رابطه‌ای" انجام دادند. نتایج نشان داد رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های فناوری اطلاعات به رابطه مثبت بین سرمایه رابطه‌ای و نوآوری کلان داده می‌افزایند. لیو و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان "سرمایه انسانی هیأت مدیره و رشد شرکت (چشم‌انداز نوآوری دوسوتوان)" انجام دادند. نتایج نشان داد نوآوری دوسوتوان نقش واسطه جزئی بین سرمایه انسانی و رشد شرکت ایفا می‌کند. چنین تأثیر مطلوبی در صنعت فناوری پیشرفته برجسته است اما تحت تأثیر رقابت بازار قرار نمی‌گیرد. ترویج نوآوری اکتشافی تحت تأثیر ماهیت صنعت قرار نمی‌گیرد، اما اثر ارتقای زمانی که رقابت در بازار ضعیف باشد، آشکارتر است. لثارت (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "سرمایه رابطه‌ای و نوآوری باز" انجام داد. هدف این مقاله کشف وابستگی متقابل بین سرمایه رابطه‌ای و نوآوری باز است. نقطه شروع مذاکرات انجام شده بیانیه‌ای است که ظهور سرمایه رابطه‌ای باید با اقدامات مناسب آغاز شود. براساس مبانی نظری و پیشینه تجربی و بر اساس مطالعه ژنگ و همکاران (۲۰۲۲) مدل مفهومی در شکل ۱ و فرضیه‌ها در ادامه آورده شده است. مبنای انتخاب مدل ژنگ و همکاران (۲۰۲۲) این است که تنها در این مدل ارتباط بین تمام متغیرهای اشتراک دانش، سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای و نوآوری دوسوتوان شامل اکتشافی و بهره‌بردارانه بررسی شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مطالعه (Zhang et al., 2022)

- فرضیه ۱: اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۲: اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه ساختاری شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۳: اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه رابطه‌ای شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۴: سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری اکتشافی شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۵: سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری بهره‌برداری شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد بنیان دارد.
- فرضیه ۶: سرمایه ساختاری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری اکتشافی شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۷: سرمایه ساختاری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری بهره‌برداری شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۸: سرمایه رابطه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری اکتشافی شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۹: سرمایه رابطه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری بهره‌برداری شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۱۰: اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری اکتشافی شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۱۱: اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری بهره‌برداری شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد دارد.
- فرضیه ۱۲: سرمایه انسانی اثر اشتراک دانش بر نوآوری اکتشافی را در شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد میانجی‌گری می‌کند.
- فرضیه ۱۳: سرمایه انسانی اثر اشتراک دانش بر نوآوری بهره‌برداری را در شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد میانجی‌گری می‌کند.

- فرضیه ۱۴: سرمایه ساختاری تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری اکتشافی را در شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد میانجی‌گری می‌کند.
- فرضیه ۱۵: سرمایه ساختاری تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری بهره‌برداری را در شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد میانجی‌گری می‌کند.
- فرضیه ۱۶: سرمایه رابطه‌ای تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری اکتشافی را در شرکت‌های دانش‌بنیان واقع در مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد میانجی‌گری می‌کند.
- فرضیه ۱۷: سرمایه رابطه‌ای تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری بهره‌برداری را در شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد میانجی‌گری می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد بوده که با استفاده از فرمول کوکران از ۱۵۳ شرکت در این مرکز رشد ۱۱۰ نمونه انتخاب شد و با ارسال پرسشنامه به شیوه نمونه‌گیری در دسترس، مدیران ۱۱۰ شرکت دانش‌بنیان به پرسشنامه پاسخ دادند. در مدل تحلیلی پژوهش، اشتراک دانش متغیر پنهان برون‌زا، دو سوتوانی سازمان شامل اکتشاف و بهره‌برداری، متغیر پنهان درون‌زا و سرمایه فکری، متغیر میانجی، شامل سه مؤلفه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای است. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه استاندارد ژنگ و همکاران (۲۰۲۲) بوده است. این پرسشنامه شامل ۷ گویه برای سنجش اشتراک دانش، ۵ گویه سرمایه رابطه‌ای، ۴ گویه نوآوری اکتشافی و ۴ گویه برای سنجش نوآوری بهره‌برداری می‌باشد. برای آزمون پایایی گویه‌های پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد. برای ارزیابی روایی پرسشنامه نیز دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا به کار گرفته شد. مقادیر قابل قبول برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ تعریف شده است (Davari & Rezazade, 2013). برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار smart pls 3 استفاده شده است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری امکان برآورد علی میان متغیرهای مکنون و نیز روابط بین متغیرهای اندازه‌گیری شده را فراهم می‌سازد.

تحلیل داده‌ها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ۷۰ درصد از جمعیت پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۰ درصد زن بوده، از حیث تحصیلات ۱۲/۷ درصد کارشناسی، ۶۰/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۲۶/۴ درصد دکترا بوده، از نظر بازه سنی ۱۹/۱ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۵/۵ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۰/۹ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴/۵ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن داشته‌اند. از نظر سابقه کاری، ۲۷ درصد کمتر از ۵ سال، ۳۷/۳ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۰/۹ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۴/۵ درصد بیشتر از ۱۵ سال سابقه کار داشته‌اند.

یافته‌های به دست آمده از تحلیل داده‌های این پژوهش در دو بخش زیر به‌طور خلاصه مطرح می‌شود:
الف) بررسی برازش مدل پژوهش: در این بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل بررسی شده است.

ب) بررسی برازش مدل - مدل‌های اندازه‌گیری: این برازش شامل سه معیار پایایی، روایی هم‌گرا و واگرا است.

جدول (۱): روایی هم‌گرا، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
اشتراک دانش	۰/۵۰۵	۰/۸۵۰	۰/۸۵۷
سرمایه انسانی	۰/۵۱۸	۰/۸۹۵	۰/۸۹۹
سرمایه رابطه‌ای	۰/۵۲۸	۰/۸۶۰	۰/۸۷۳
سرمایه ساختاری	۰/۵۰۵	۰/۸۳۷	۰/۹۰۱
نوآوری اکتشافی	۰/۷۴۱	۰/۸۸۳	۰/۹۱۹
نوآوری بهره‌برداری	۰/۵۱۳	۰/۸۹۳	۰/۹۱۳

پایایی: با استفاده آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. مطابق با جدول ۱ پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمام متغیرها بالای ۰/۷ بوده که حاکی از برازش مطلوب مدل اندازه‌گیری است.

روایی همگرا و واگرا (تشخیصی): روایی همگرا با مقایسه مقدار ضریب AVE متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ طبق جدول ۱، برای همه متغیرهای پنهان، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. براساس روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، برای بررسی روایی واگرا، جذر مقادیر AVE با همبستگی سازه‌ها مقایسه می‌شود. اگر جذر

AVE برای هر سازه از همبستگی یک سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد روایی و اگرایی سازه‌ها تأیید می‌شود (Henseler & Chin, 2010). نتایج مربوط به روایی و اگرایی در جدول ۲ آورده شده است. اعداد روی قطر اصلی از تمام اعداد در سطر و ستون خود بیشتر هستند، لذا می‌توان گفت روایی تشخیصی برقرار است.

جدول (۲): روایی و اگرایی به روش فورنل و لارکر

نوآوری بهره‌برداری	نوآوری اکتشافی	سرمایه ساختاری	سرمایه رابطه‌ای	سرمایه انسانی	اشتراک دانش
اشتراک دانش	۰/۷۱۰				
سرمایه انسانی	۰/۷۱۹	۰/۵۶۲			
سرمایه رابطه‌ای	۰/۷۲۶	۰/۴۵۶	۰/۵۰۲		
سرمایه ساختاری	۰/۷۱۰	۰/۵۷۰	۰/۵۹۲	۰/۴۰۰	
نوآوری اکتشافی	۰/۸۶۱	۰/۴۲۴	۰/۶۱۲	۰/۵۷۸	۰/۵۳۳
نوآوری بهره‌برداری	۰/۷۱۶	۰/۶۶۲	۰/۲۹۱	۰/۴۳۰	۰/۶۱۲
	۰/۵۲۸				

ب) بررسی برازش مدل - مدل ساختاری: بعد از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری به بررسی مدل ساختاری پرداخته شده است. برای تعیین برازش مدل ساختاری، از سه شاخص مقادیر اشتراکی، ضریب تعیین و GOF استفاده می‌شود. اگر مقادیر اشتراکی مثبت باشد، مدل انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. شاخص اصلی آزمون متغیرهای پنهان وابسته مدل، ضریب تعیین است که بیانگر درصد پیش‌بینی اختلافات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل است. مقایسه با اعداد ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف بودن این پیش‌بینی را نشان می‌دهد (Mohsenin & Esfidani, 2016). جدول ۳ شاخص‌های برازندگی پژوهش را نشان می‌دهد که هر دو برازندگی مناسبی را تأیید می‌کنند.

جدول (۳): مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین

متغیر	شاخص اشتراک (Communality) $Q^2 = 1 - SSE/SSO$	ضریب تعیین	ارزیابی
اشتراک دانش	۰/۱۰۰	---	---
سرمایه انسانی	۰/۰۵۸	۰/۳۱۶	متوسط
سرمایه رابطه‌ای	۰/۱۵۱	۰/۲۵۲	ضعیف

سرمایه ساختاری	۰/۱۸۸	۰/۱۶۰	ضعیف
نوآوری اکتشافی	۰/۵۵۳	۰/۵۰۸	نسبتاً قابل توجه
نوآوری بهره‌برداری	۰/۱۷۵	۰/۴۶۲	بیشتر از متوسط

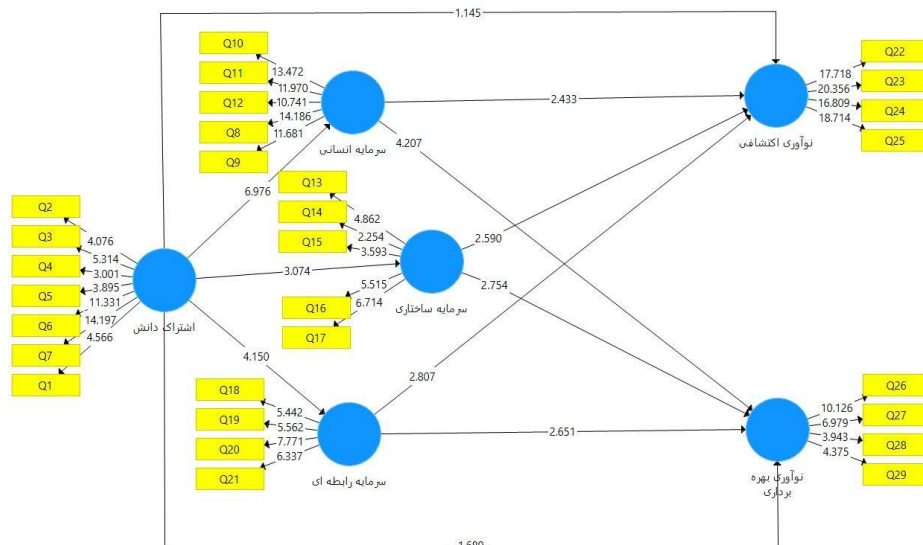
در این پژوهش برای سنجش عملکرد کلی مدل، معیار GOF مد نظر قرار گرفت (Mohsenin & Esfidani, 2016). به منظور محاسبه GOF باید از متوسط حسابی مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین میانگین هندسی گرفته می‌شود. اعداد ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به منزله ضعیف، متوسط و قوی بودن شاخص GOF مدنظر قرار می‌گیرد (Davari & Rezazadeh, 2013).

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} \quad (\text{رابطه ی ۱})$$

$$\text{GOF} = \sqrt{0/204 \times 0/339} = 0/262$$

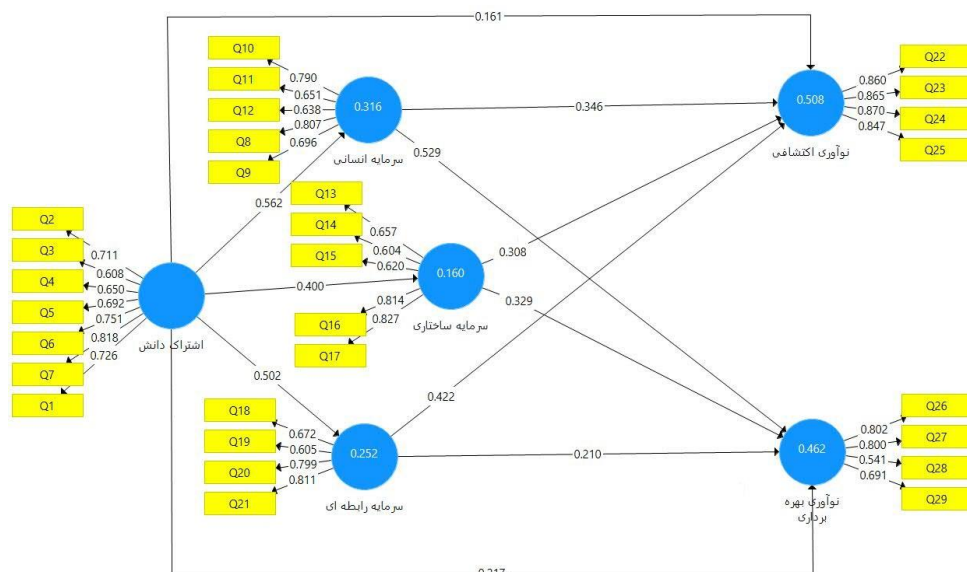
میانگین ضرایب تعیین ۰/۳۳۹ و میانگین مقادیر اشتراکی ۰/۲۰۴ به دست آمد؛ بنابراین GOF در این پژوهش ۰/۲۶۲ را نشان داده است که در بازه بیشتر از متوسط قرار داشته و مدل، برازش کلی قابل قبولی دارد.

برای سنجش مدل ساختاری و آزمون فرضیات، ابتدا آزمون معناداری تی مورد استفاده قرار گرفته و با توجه به درصد خطای ۰/۰۵ در نظر گرفته شد تا معناداری اثرگذاری سنجیده شود. در این مرحله چنانچه قدرمطلق مقدار آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد نشان‌دهنده معنادار بودن اثرگذاری مورد سنجش است، در غیر صورت اثرگذاری معنادار در نظر گرفته نمی‌شود (Mohsenin & Esfidani, 2016). همان‌طور که مشاهده می‌شود شکل ۱ مقادیر آماره تی را نشان داده است که مبنای رد یا تأیید فرضیه‌ها بر این اساس در سطح اطمینان ۹۵ درصد صورت خواهد پذیرفت.



شکل (۲): معناداری ضرایب مسیر (آماره‌ی t)

برای بررسی آزمون فرضیه‌ای که دارای متغیر میانجی است از تکنیک بوت استراپینگ در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده شده است که به صورت خودکار در ورژن سوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس در خروجی جدول اثرات غیر مستقیم (specific indirect effect) گزارش می‌گردد. دلیل عدم استفاده از آزمون سوبل غیر نرمال بودن داده‌هاست (پیش فرض آزمون سوبل نرمال بودن داده‌هاست). با توجه به این که ضرایب معناداری برای تمام روابط، بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ شده‌است، می‌توان پذیرفت که رابطه علی مطرح شده در فرضیه‌ها مورد تأیید است (Raminmehr & Charstad, 2015). با توجه به شکل ۳ ضرایب مسیر ساختاری مقدار اثرگذاری بین دو متغیر را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر مثبت به معنای مستقیم رابطه و منفی بودن آن به معنی ارتباط غیر مستقیم می‌باشد (Seyyedabbaszade et al., 2013).



شکل (۳): ضرایب مسیر ساختاری

جدول ۵، خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۴): خلاصه نتایج فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌ها	معناداری (آماره‌ی t)	ضریب مسیر	سطح اطمینان	نتایج
۱	اشتراک دانش ← سرمایه انسانی	۶/۹۷۶	۰/۵۶۲	٪۹۵	تأیید
۲	اشتراک دانش ← سرمایه ساختاری	۳/۰۷۴	۰/۴	٪۹۵	تأیید
۳	اشتراک دانش ← سرمایه رابطه‌ای	۴/۱۵	۰/۵۰۲	٪۹۵	تأیید
۴	سرمایه انسانی ← نوآوری اکتشافی	۲/۴۳۳	۰/۳۴۶	٪۹۵	تأیید
۵	سرمایه انسانی ← نوآوری بهره‌برداري	۴/۲۰۷	۰/۵۲۹	٪۹۵	تأیید
۶	سرمایه ساختاری ← نوآوری اکتشافی	۲/۵۹۰	۰/۳۰۸	٪۹۵	تأیید
۷	سرمایه ساختاری ← نوآوری بهره‌برداري	۲/۷۵۴	۰/۳۲۹	٪۹۵	تأیید
۸	سرمایه رابطه‌ای ← نوآوری اکتشافی	۲/۸۰۷	۰/۴۲۲	٪۹۵	تأیید
۹	سرمایه رابطه‌ای ← نوآوری بهره‌برداري	۲/۶۵۱	۰/۲۱	٪۹۵	تأیید
۱۰	اشتراک دانش ← نوآوری اکتشافی	۱/۱۴۵	۰/۱۶۱	٪۹۵	عدم تأیید

۱۱	اشتراک دانش ← نوآوری بهره‌برداری	۱/۶۸۹	۰/۲۱۷	۹۵٪	عدم تأیید
۱۲	اشتراک دانش ← سرمایه انسانی ← نوآوری اکتشافی	۲/۲۵۱	۰/۱۹۵	۹۵٪	تأیید
۱۳	اشتراک دانش ← سرمایه انسانی ← نوآوری بهره‌برداری	۳/۳۱۸	۰/۲۹۷	۹۵٪	تأیید
۱۴	اشتراک دانش ← سرمایه ساختاری ← نوآوری اکتشافی	۲/۰۰۵	۰/۱۲۳	۹۵٪	تأیید
۱۵	اشتراک دانش ← سرمایه ساختاری ← نوآوری بهره‌برداری	۲/۱۶۹	۰/۱۳۱	۹۵٪	تأیید
۱۶	اشتراک دانش ← سرمایه رابطه‌ای ← نوآوری اکتشافی	۲/۱۷۱	۰/۲۱۲	۹۵٪	تأیید
۱۷	اشتراک دانش ← سرمایه رابطه‌ای ← نوآوری بهره‌برداری	۱/۳۲۷	۰/۱۰۵	۹۵٪	عدم تأیید

بحث و نتیجه

این پژوهش به بررسی تأثیر اشتراک دانش بر دو سوتوانی سازمان با نقش میانجی سرمایه فکری پرداخته است. به‌طورکلی، یافته‌های پژوهش از فرضیه‌های تأثیر اشتراک دانش بر ابعاد سرمایه فکری (سرمایه رابطه‌ای، سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی) حمایت می‌کند (فرضیه‌های ۱، ۲، ۳)، به این معنا که اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر سه بعد سرمایه فکری داشته است. ازاین‌رو توانایی منابع دانشی در سازمان بر ابعاد سرمایه فکری تأثیرگذار بوده و هرچه قدر اشتراک دانش و منابع دانشی در سازمان افزایش داشته باشد بر سرمایه فکری و ابعاد آن تأثیر مثبتی می‌گذارد.

از آنجایی که در شرکت‌های دانش‌بنیان که کانون پیشرفت توسعه علم و فناوری و خلق ایده‌های نو می‌باشند و اشتراک و انتقال دانش، هسته اصلی مدیریت دانش اثربخش تلقی می‌شود بایستی، شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان محیطی علمی و پژوهشی، مکانی مناسب برای به اشتراک دانش و پیاده‌سازی فرهنگ اشتراک دانش ایجاد کنند. بر این اساس، شرکت‌های دانش‌بنیان بایستی تلاش کنند اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق نمایند. همچنین با ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد و نیز فرهنگ حمایتی و رضایت‌بخش در این شرکت‌ها، بستر لازم جهت شکوفایی و پرورش استعداد متخصصان را فراهم کرده و با مدیریت مطلوب اشتراک دانش ابعاد سرمایه فکری را تقویت و موجب بهبود عملکرد

نظام دانش‌بنیان شوند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Brari Shafiei & Pirdehghan 2021)، (Fathabadi, 2021)، (Zarei Mahmoodabadi, 2021)، (Zhang et al., 2022)، (Fathabadi 2021) و (Moradzadeh, Zarei & Heydarian, (Naiji et al., 2022)، (Feiz, Zarei & Fathabaadi., 2017) و (2019) و (Bani Hashemi Ghermezi, 2022) همخوانی دارد. به‌زعم آن‌ها میزان افزایش ابعاد سرمایه فکری شامل رابطه‌ای، ساختاری و انسانی به میزان اشتراک دانش بستگی دارد. همچنین، در فرضیه‌های (۴ الی ۹) طبق جدول شماره ۴، ابعاد سرمایه فکری شامل سرمایه رابطه‌ای، سرمایه ساختاری و انسانی بر نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری تأثیر مثبت و معناداری داشته است. به این معنا که هر چه قدر این سرمایه‌ها تقویت شوند بر نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری تأثیر مثبتی می‌گذارند. در واقع، در بعد سرمایه انسانی می‌توان بیان کرد، موفقیت استراتژی نوآوری یک شرکت به‌شدت به کارکنان باهوش وابسته است، که نه تنها ارائه‌دهندگان ایده‌های نوآورانه هستند، بلکه مجریان واقعی آن‌ها هستند لذا، توصیه می‌شود که علیرغم حساسیت شرکت در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی، افراد در مشاغل مرتبط با مدرک تحصیلی‌شان به کار گرفته شوند و در حین جذب به توانایی فردی در شغل و حرفه موردنظر نیز توجه گردد. از طرف دیگر، سرمایه انسانی می‌تواند موجب بهره‌برداری در نوآوری به‌صورت بهبود ابزارهای فعلی و ایجاد محصولات و خدمات جدید بر پایه فناوری‌های موجود شود. در واقع کارمندان قادر خواهند بود با استفاده از تجربیات و تحصیلات خود و یا به‌وسیله سرمایه‌گذاری در بخش‌های تحقیق و توسعه داخلی خود به دنبال نوآوری در بخش بهره‌برداری نیز باشند. سرمایه ساختاری نیز، دانشی است که در پایان هر روز کاری در سازمان باقی می‌ماند، به کل سازمان تعلق دارد، قابل تولید شدن مجدد و اشتراک با دیگران می‌باشد. این نوع از سرمایه قادر است نوآوری در زمینه اکتشاف را به سمت یک محدوده از فناوری جدید سوق دهد. همچنین می‌تواند موجب شود تا نوآوری در بخش اکتشافی به‌وسیله سرمایه‌گذاری در ارتباطات خارجی و دسترسی به ایده‌های خارج از سازمان برای تکمیل فرایندهای تحقیق و توسعه داخلی پیگیری شود. مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید ساختار سازمانی انعطاف‌پذیری داشته باشند و سیستم‌های داخلی آن‌ها نیز استاندارد باشد. سومین بعد سرمایه فکری، سرمایه رابطه‌ای است، که شامل وابستگی‌های برون‌سازمانی مانند وفاداری مشتریان، حسن شهرت و روابط شرکت با تأمین‌کنندگان منابع آن می‌باشد. این موضوع از طریق ارزش دریافتی یک مشتری از انجام دادوستد با سازمان تعریف می‌شود. سرمایه رابطه‌ای به‌عنوان یک پل و سازمان دهنده عملیات سرمایه فکری تلقی می‌شود و یک عامل تعیین‌کننده در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازار است. روابط رسمی و غیررسمی یک سازمان را با

ذینفعان خارجی و ادراک‌های آن‌ها درباره سازمان و نیز تبادل اطلاعات بین سازمان و آن‌ها را مشخص می‌کند و موجب می‌شود نوآوری شامل ایجاد محصولات و خدمات جدید و توسعه جدید بازارها و کانال‌های توزیع ایجاد شود و قواعد و کشف رویکردهای نوین برای کسب و کارها، فرایندها و محصولات را به وجود آورند. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان اهمیت شبکه‌های ارتباطی را برای کارکنان مشخص کنند. سیستم‌های روابط متقابل فردی نزدیکی برای تشویق کارکنان به نوآوری اکتشافی ایجاد کنند، بنابراین باید عواملی مانند ارتباطات، انگیزه‌ها، برنامه‌ها و مسیرهای ارتقای شغلی را برای تشویق کارکنان به نوآوری اکتشافی در نظر بگیرند. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان از تفکر خلاق و انتقادی در سازمان جهت بالفعل نمودن شایستگی‌های بالقوه نیروی انسانی خود استقبال کنند، برای توسعه رفتارهای نوآورانه، جلساتی با واحدهای سازمانی و با حضور مدیران و کارکنان جهت برقراری حس اعتماد و به اشتراک‌گذاری دانش بین آن‌ها برگزار کنند. در زمینه تقویت نوآوری بهره‌برداری توصیه می‌گردد شرکت‌های دانش‌بنیان روابط خوبی با تأمین‌کنندگان، مشتریان و شرکای خود برقرار کنند. این نتایج همراستا با نتایج پژوهش‌های (Shahriari, Brari Shafiei & Pirdehghan, 2021)، (Farzaneh et al., (Zhang et al., 2022)، (Vakili & Shahriari, 2017)، & Movaqar, 2021)، (Ali et al., 2021)، (Mahmood & Mubarik, 2020) و (Chadhuri, Liu et al., 2019) (2019) و (Lenart, 2016) بوده است.

طبق نتایج جدول ۴ فرضیات ۱۰ و ۱۱ این پژوهش تأیید نشد. بدین معنا که تأثیر مثبت و معناداری بین اشتراک دانش و نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری مشاهده نگردید. دلیل این امر می‌تواند این باشد که دانش به اشتراک گذاشته شده در میان اعضای شرکت‌های دانش‌بنیان نتوانسته است نوآوری را در سطح فردی و تیمی تقویت کند. همچنین اشتراک دانش میان اعضای شرکت قادر به استفاده از فرصت‌های جدید بازار و بررسی نیازهای مشتریان تازه نبوده است و دانش به اشتراک گذاشته نتوانسته موجب جستجو، تنوع، آزمایش، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری شود. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کارمندان را تشویق کنند تا در مورد کار خود با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. همچنین توصیه می‌شود که کارمندان را به بیان نظرات خود در جلسات به‌طور پیوسته ترغیب نمایند و تجربیات و مهارت‌های کاری خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. دلیل تأیید نشدن فرضیه ۱۱ در این پژوهش می‌تواند این باشد که دانش به اشتراک گذاشته در شرکت‌های دانش‌بنیان نتوانسته است موجب تقویت مهارت و فرایند موجود از طریق پالایش توانمندی و تمرکز بر فعالیت‌های موجود و در حوزه‌های فعلی شرکت شود. همچنین تسهیم دانش

قادر به افزایش بهره‌وری فرآیندهای موجود و توسعه خدمات فعلی و ارائه خدمات جدید نبوده است. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی برگزار کنند تا کارمندان به‌طور مستمر در آموزش‌های مرتبط با شغل خود در آن شرکت کرده و در مورد مسائل کلیدی برای حل مشکلات با هم بحث کنند و ایده‌های منحصربه‌فرد خود را ارائه دهند. این فرضیات در پژوهش (Zhang et al., 2022) تأیید نشده است. ولی این فرضیه در پژوهش‌های (Arabshahi et al., 2022)، (Barari Shafie & Pirdehghan, 2021)، (Rastegar & Hakkaki, 2020)، (Aghaei et al., 2018)، (Negarestani, 2017)، (Li et al., 2022)، (Limsangpetch et al., 2022) و (Singh et al., 2021) تأیید شده است.

اشتراک دانش در فرضیات ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ طبق جدول شماره ۴ از طریق نقش میانجی سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای بر نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداري تأثیر مثبت و معناداری نشان داده است. تسهیم دانش و خلق دانش از منظر مدیریت دانش پیوندی جدایی‌ناپذیر دارند. به اشتراک‌گذاری دانش فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها و افراد ایجاد می‌کند تا دیدگاه‌های مختلف را در خود بگنجانند. شرکت‌ها تنها زمانی می‌توانند دانش را به‌طور مؤثر مدیریت کنند که کارکنان مایل باشند آنچه را که می‌دانند به اشتراک بگذارند و در نتیجه نوآوری را در سطوح فردی، تیمی و شرکتی حفظ کنند. در واقع اشتراک دانش، استفاده از فرصت‌های بازار متغیر و زودگذر و نیازهای مشتری را به‌سرعت و با حداقل هزینه برآورده می‌کند. در واقع می‌توان گفت اشتراک دانش می‌تواند موجب بروز نوآوری‌های اکتشافی شود. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کارکنانی که دانش و تجربه‌های خود در جهت نوآوری اکتشافی را در اختیار همکاران قرار می‌دهند تشویق کنند و از طریق سیستم ارزیابی عملکرد و توزیع پرسشنامه در بین همکاران جهت شناسایی این افراد به‌منظور گسترش و تقویت فرهنگ اشتراک دانش در جهت نوآوری اکتشافی کمک نمایند. از طرفی دیگر، دانش تسهیم شده در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند باعث شود که کارمندان و نیروهای انسانی در این شرکت‌ها از توانمندی‌های در حال حاضر و موجود خود استفاده کرده یا آن‌ها را تقویت کند و با استفاده از پالایش توانمندی‌های کنونی و بهره‌گیری از دانش به اشتراک گذاشته شده میان اعضا موجب بروز نوآوری گردند. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان از کارکنانی که از دانش و مهارت کافی برخوردارند در جهت آموزش کارکنان جدید استفاده کنند. به‌علاوه در راستای تأثیرگذاری اشتراک دانش بر نوآوری بهره‌برداري از طریق سرمایه انسانی، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان و بروز رفتارهای نوآورانه توصیه می‌گردد. اشتراک دانش از طریق نقش میانجی سرمایه ساختاری بر نوآوری اکتشافی و بهره‌برداري نیز

تأثیر مثبت و معناداری دارد. دانش به اشتراک گذاشته شده از طریق دارایی‌ها، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، دستورالعمل‌های اجرایی، استراتژی‌ها، فرایندها، سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و پایگاه‌ها اطلاعاتی می‌تواند از فرصت‌های جدید در بازار استفاده کرده و نیازهای مشتریان جدید را برآورده سازند. ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان از طریق ایجاد حافظه سازمانی سیستم‌های یادگیری الکترونیکی، تسهیل در دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی در سازمان از طریق در اختیار قرار دادن منابع علمی مرتبط با کار در جهت تسهیل کسب دانش در میان کارکنان به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌گردد. این نتیجه همراستا با نتایج پژوهش‌های (Barari Shafie & Pirdehghan, 2021) و (Zhang et al., 2022)، (Moradzade et al., 2019)، (Hasoon Alkhafaji et al., 2023)، (Xiaobin, 2023) بوده است.

اشتراک دانش طبق جدول شماره ۴ و فرضیه ۱۶ پژوهش، تأثیر مثبت و معناداری از طریق سرمایه رابطه‌ای بر نوآوری اکتشافی دارد. این بدان معناست که در سطح روابط داخلی یا خارجی، اشتراک دانش، روابط صمیمی بین کارکنان و شرکت‌های تعاونی را از طریق تعامل و ارتباط مکرر عمیق‌تر می‌کند. علاوه بر این، برخورد دانش در زمینه‌های مختلف باعث ایجاد تفکر جدید می‌شود و احتمال جرقه زدن نوآوری از هر دو طرف را افزایش می‌دهد و در نهایت تولید نوآوری دوسویه را ترویج می‌کند. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان همکاری و همیاری بین کارکنان را در جریان آموزش ایجاد و یادگیری و مشارکت در گفت‌وگو و مذاکرات جمعی را تسهیل کنند، بنابراین می‌توان با تشویق و ایجاد جو حمایتی در سازمان و اتخاذ استراتژی‌ها و مکانیسم‌های مرتبط با کارکنان که مشوق تعامل اجتماعی و روابط قوی هستند و انگیزه به تسهیم دانش سازمانی و به تبع آن نوآوری اکتشافی به وسیله سرمایه رابطه‌ای را افزایش داد. این نتیجه همراستا با نتایج پژوهش‌های (Barari Shafie & Pirdehghan, 2021) و (Zhang et al., 2022) بوده است.

از طرفی دیگر، طبق جدول شماره ۴ و فرضیه ۱۷ این پژوهش، اشتراک دانش از طریق نقش میانجی سرمایه رابطه‌ای بر نوآوری بهره‌برداری تأثیر مثبت و معناداری نشان نداده است. دلیل رد شدن این فرضیه این بوده است که اشتراک دانش میان اعضای شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق ارتباطات داخلی و خارجی نتوانسته به اندازه کافی موجب بروز نوآوری اکتشافی و رفع نیازهای نوظهور مشتریان در بازار گردد. در واقع اطلاعات در خصوص نیازهای جدید مشتریان نتوانسته است از طریق ارتباطات داخلی و خارجی تأمین گردد. این فرضیه در پژوهش‌های (Barari Shafie & Pirdehghan, 2021) و (Zhang et al., 2022) تأیید شده است.

2022) تأیید شده است. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، جوی مملو از اعتماد متقابل، ارتباطات اثربخش و تعاملات مناسب میان اعضا به گونه‌ای که تسهیل‌کننده تضارب ایده‌ها و افکار میان کارکنان و تشویق‌کننده نوآوری در سازمان باشد، ضروری است. همچنین تقویت ارتباطات و تعاملات کارکنان از طریق برگزاری اردوهای تفریحی و مسافرت‌های گروهی به منظور تقویت شبکه‌های اجتماعی در سازمان، حمایت مدیران از کارکنان و توسعه جو حمایتی در سازمان از طریق برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای مدیران به منظور افزایش حس اعتماد و تعلق به سازمان صورت گیرد.

از آنجا که ساختار و شرایط شرکت‌های دانش‌بنیان از لحاظ امکانات و تجهیزات، متفاوت است، پیشنهاد می‌شود این پژوهش را در سطح شرکت‌ها با زمینه‌های مختلف دیگر نیز انجام دهند که این عمل می‌تواند موجب متمرکز شدن اطلاعات و نتیجه‌گیری بهتر نسبت به یک جامعه خالص شود. محدوده جامعه آماری پژوهش‌های آینده می‌تواند بزرگ‌تر بوده، از اقشار مختلفی گردآوری و همچنین از مقیاس اندازه‌گیری مرکب استفاده شود. این پژوهش در شرکت‌های دانش‌بنیان در دانشگاه فردوسی مشهد صورت پذیرفته است که می‌تواند الگویی برای تحقیقات مشابه در سایر بخش‌ها از جمله آموزش و پرورش، بیمارستان‌ها، صنعت و ... باشد. می‌توان علاوه بر ابزار پرسشنامه از مصاحبه نیز استفاده کرد. پیشنهاد می‌شود تأثیر سبک‌های متفاوت رهبری در مدل مفهومی پژوهش آزمون شود و نتایج دو پژوهش مقایسه گردد. همچنین بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ نوآوری نیز می‌تواند مورد بحث قرار گیرد. به علاوه بررسی تأثیرگذاری نوآوری دو سوتوان بر عملکرد سازمانی از جنبه‌های مالی و غیرمالی نیز توصیه پژوهشی دیگر می‌باشد. همچنین نکته ضروری این پژوهش این است که سازمان دو سوتوان را مدنظر قرار داده است که تعقیب همزمان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه است که وقوع این رفتار مستلزم پیوند دو قابلیت در ساختار و رفتار است، اما تمرکز دقیق بر هر دو قابلیت مستلزم توجه به ساختار و رفتار مناسب اکتشاف و بهره‌بردارانه است؛ از این رو به محققان پیشنهاد می‌شود به بررسی تناسب ساختار متناسب با نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه و تناسب فرهنگ متناسب با نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه بپردازند.

References

Aghaei, M.; Nasrallahi, M.; Fathi, M., & Salehi Mehr, S. (2018). Examining the role of knowledge management system in open innovation and knowledge management capacity in the internet of things (case study: domestic appliance

manufacturing companies). *Development of Human Resources Management and Support*, 14(53). [In persian]

Agostini, L.; Nosella, A., & Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 400-418.

Akbaranjad, J.; Azimi, J.; Mohammadzadeh, H., & Roshan Zamir, A. (2013). State ownership and its effects and consequences on intellectual capital. *Accounting Research*, (12), 47-62. [In persian]

Aldhmour, F. M. (2023). Knowledge sharing of postgraduates online: the intention behavior gap. *Information Science letter*, 12, 1-18.

Ali, M.A., Hussin, N.; Haddad, H.; Al-Araj, R., & Abed, I.A. A (2021). Multidimensional view of intellectual capital: the impact on innovation performance. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7, 216.

Aligholi, M.; Bazaei, Q.; Ali, A., & Masuleh, S. (2011). The role of knowledge management and intellectual capital in gaining competitive advantage. *Business Management*, (9), 269-240. [In persian]

Alika, I. J., & Aibieyi, S. (2014). Human capital: definitions, approaches and management dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1), 55-78.

Alkhwaldi, A., & Aldhmour, F. (2022). Beyond the bitcoin: analysis of challenges to implement blockchain in the jordanian public sector, in convergence of internet of things and blockchain technologies. *Springer, Cham*, 207-220.

Arabshahi, M.; Kabiri, A., & Behboodi, O. (2022). The effect of knowledge value of top managers on knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Organizational Knowledge Management*, 5(16), 191-165. [In persian]

Arefnejad, M., & Mousavi, S. M. (2022). Fuzzy cognitive mapping factors affecting knowledge hooser in the organization (case study: lorestan university).

Scientific Journal of Organizational Knowledge Management, 5, 47-74. [In persian]

Bani Hashemi, S. A., & Qarzami, N. (2022). Preparation of fuzzy cognitive map of factors affecting knowledge hoarding in the organization. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5, 173-20. [In persian]

Brar Shafiei, Z., & Pirdehghan, F. (2021). Examining the explanation of the role of knowledge management and intellectual capital on business model innovation in babylon carpet and carpet industries. *Leap of Management, Economics and Accounting Sciences*, (46), 121-92. [In persian]

Bashokouh, M., & Ghasemi, I. (2023). Investigating the effect of knowledge management on the performance and loyalty of employees with the moderating role of innovation (case study: employees of tabriz petrochemical company). *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5, 75-109. [In persian]

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013-decade award exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited ten years later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514.

Bharati, P., & Chadhuri, A. (2019). Assimilation of big data innovation: investigating the roles of information technology, social media, and relational capital. *Information Systems Frontiers*, 21(1).

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.

Burqani Farahani, S.; Pedram, A., & Fatut, B. (2015). The effect of intellectual capital on organizational innovation with the mediation of knowledge management and organizational learning in written media. *Organizational Resource Management Researches*, 6(1). [In persian]

Chen, J.; Zhao, X., & Wang, Y. (2014). A new measurement of intellectual capital and its impact on innovation performance in an open innovation paradigm. *Int. J. Technol. Manag*, 67, 1–25.

Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Structural equation modeling with pls software*. academic jihad publishing organization, second edition. [In persian]

Doğan, M., & Doğan, H. (2020). Knowledge sharing, innovation and firm performance: evidence from turkey. *Financial Studies*, 24(1), 87, 36–52

Dongling, W.; Yuming, Z.; Xinmin, L.; Chen, J.; XiaoYi, Z., & Chang, H. (2022). Can inter-organizational knowledge-sharing improve enterprise innovation performance? the mediator effect of innovation capability and the moderator effect of network characteristics. *Front. Commun.*, 7.

Ebrahimpour, M., & Shabani, S. (2016). Investigating the effect of market orientation on company performance with the mediation of innovation ambivalence. *Organizational Resource Management Researches*, 7(3). [In persian]

Farzaneh, M.; Wilden, R.; Afshari, L., & Mehralian, Gh. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: the roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148(6), 47-59.

Fathabadi, H. (2021). Management of knowledge and intellectual capital in the development of government organizations. *Police Organizational Development*, 18(77), 81-111. [In persian]

Feiz, D.; Zarei, A., & Mohsenzadeh, Y. (2017). Investigating the relationship between knowledge management and the formation of strategic thinking by explaining the mediating role of intellectual capital in knowledge-based companies. *Strategic Management Research*, 24(70), 15-44. [In persian]

Ghasemi, A.; khalijian, S.; Daim, T.U., & Mohammadipirar, E. (2021). Knowledge management performance measurement based on world-class competitive advantages to develop strategic-oriented projects: case of iranian oil industry. *Technology in Society*, 67. [In persian]

Hasoon Alkhafaji, A. A.; Behboodi, O., & Moradi, M. (2023). Investigating the effect of organizational knowledge sharing on innovation performance with the mediating role of innovation capability and moderating scale of networking and connection strength (case study of small and medium enterprises in iraq). *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 6(1), 47-11. [In persian]

Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82-109.

Ho, H.; Osiyevskyy, O.; Agarwal, J., & Reza, S. (2020). Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 110, 65-79.

Hock-Doepgen, M.; Clausse, T.; Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.

Junni, P.; Sarala, R.; Taras, V., & Tarba, Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

Lenart-Gansinieć, R. (2016) Relational capital and open innovation—in search of interdependencies. *Procedia-Soc. Behav. Sci*, 220, 236–242.

Limsangpetch, V.; Phayaphrom, B.; Siripipatthanakul, S., & Limna, P. (2022). Modelling knowledge management on business performance through mediating role of organisational innovation among information technology staff in bangkok, thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(16), 1-17.

Li, X.; Qiang, Q.; Huang, L., & Huang, C. (2022). How knowledge sharing affects business model innovation: an empirical study from the perspective of ambidextrous organizational learning. *Sustainability*, 14(10), 1-15.

Lin, C., & Chang, C. A. (2015). Patent-based study of the relationships among technological portfolio, ambidextrous innovation, and firm performance. *Technol. Anal. Strateg.*, 27, 1193–1211.

Liu, Z.; Chi, G., & Han, L. (2019). Board human capital and enterprise growth: a perspective of ambidextrous innovation. *Sustainability*, 11, 3993.

Lo, C.; Wang, C., & Chen, Y.C. (2020). The mediating role of intellectual capital in open innovation in the service industries. *Sustainability*, 12(12), 5220.643.

Macchi, M.; Rizzo, U., & Ramaciotti, L. (2014). From services dealers to innovation brokers: how open innovation paradigm affects incubator activities. *Evidence from Italy. J. Intellect. Cap.*, 15, 554–575.

Mao, H.; Liu, S.; Zhang, J., & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resourcecommitment. *International Journal of Information Management*, 36, 1074-1062

Mahmood, T., & Mubarik, M. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 1-20.

Michelino, F.; Cammarano, A.; Lamberti, E., & Caputo, M. (2014). Measurement of open innovation through intellectual capital flows: framework and application. *Int. J. Intell. Enterp.*, 2, 213–235.

Moharramzadeh, M.; Fatahi, H., & Kashif, S. M. (2016). Investigating the relationship between servant leadership and intellectual capital with the mediating role of organizational socialization among the employees of the sports and youth departments of west azerbaijan province. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 3(10), 21-30. [In persian]

Mohsenin, Sh., & Esfidani, M. R. (2016). *Structural equations based on partial least squares approach using smart-pls software*. Tehran: ketab mehraban publishing. [In persian]

Mombini, Y.; Ebrahimpour, M., & Moradi, M. (2013). Investigating ambiguities and typology of organizational ambivalence in technology-oriented organizations. *Development of Industrial Technology*, (23), 59-71. [In persian]

Motmani, A.; Hosseinabadi, M., & Hemmati, A. (2011). Evaluation of the success rate of technological units located in science and technology development parks and centers. *Technology Growth*, 8(32), 32-40. [In persian]

Muradzadeh, A.; Zarei, K., & Heydarian, H. (2021). The effect of social capital on the development of inflammation organizational: explaining the mediator role of knowledge sharing related to the covid-19 crisis. *Merdirit Rahdarredi Danarsh Publishing House*, 18,883-844. [In persian]

Naderi, A.; Heydari Kobriti, T., & Amiri, A. (2014). The relationship between human capital and organizational performance: a case study of asia insurance company. *Educational Leadership and Management Research*, 2(5), 1-30. [In persian]

Naeaeji, M. J.; Ghourchibeigi, E.; Ghorbani, M., & Seyedalijanlou, M. H. (2022). Investigating the moderating role of strategic knowledge management in relation between intellectual capital dimensions and innovative performance (research example: dairy companies). *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 5, 145-171. [In persian]

Nagarestani, M. (2017). The role of knowledge management system and open innovation in the development of innovation capacity. *Innovation Management*, 7(4). [In persian]

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338

Parhizgar, M. M.; Foruzandeh Dehkordi, L.; Jokar, A., & Derini, W. M. (2012). Identifying the effective factors on organizational innovation based on the open innovation paradigm (case study: iran's publishing industry). *Industrial Management Studies*, 31(11), 101-125. [In persian]

Pazuhesh Jahormi, A. (2017). Social media: a tool for open innovation in SMEs. *Media*, 28(4), 148-133. [In persian]

Rahmani, A., & Aref Menesh, Z. (2011). Measuring intellectual capital and its relationship with the cost of equity. *Experimental Accounting Research*, 2(6), 1-17. [In persian]

Ramin Mehr, H., & Charstad, P. (2015). *Quantitative research method using structural equation modeling (lisrel software)*. Tehran: termeh publications. [In persian]

Rashidpour, A.; Rashidi, M. M., & Azizkhani, M. (2016). Evaluation of intellectual capital components in social security organization. *Urban Management*, (1), 362-349. [In persian]

Rastegar, A. A., & Hakkaki, A. (2020). The effect of knowledge management infrastructural capabilities on business intelligence by mediating open innovation in small and medium manufacturing companies. *New Researches in Decision Making*, 5(1), 119-139. [In persian]

Samadian, M.; Agh, H., & Zavarian, M. (2015). Intellectual capital strategies and its effect on the performance of naja research environment. *Police Geography*, (16) 14, 92-71. [In persian]

Sanobar, N.; Salmani, B., & Tajveidi, M. (2011). The effect of innovation drivers on the innovation capacity of knowledge-based companies). *Science and Technology Policy*, 4(2). [In persian]

Setini, M.; Yasa, N. N. K.; Supartha, W. G.; Giantari, G. A. K., & Rajiani, I. (2020). The passway of women entrepreneurship: starting from social capital with

open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 6(2), 25-35.

Shahriari, S., & Mvaqar, M. (2021). Examining the mediating role of organizational ambivalence in the relationship between intellectual capital and performance, the second national conference and the first international conference on business sustainability, ahvaz. [In persian]

Seyed Abbaszadeh, M. M.; Amani-Sari-Beglou, J., & Khazari-Azer, H. (2013). *An introduction to structural equation modeling by pls method and its application in behavioral sciences with the introduction of smart pls, visual pls, pls-graph software*. Urmia, urmia university publications. [In persian]

Singh, S. K.; Gupta, Sh.; Busso, D., & Kamboj, Sh. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.

Sung, J.J., & Joo, B. (2011). Knowledge sharing: the influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *J. Leadersh. Org. Stud*, 18, 353–364.

Tian, H.; Dogbe, C.S.K.; Pomegbe, W.W.K.; Sarsah, S.A., & Otoo, C.O.A. (2021). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *Eur. J. Innov. Manag*, 24, 414–438.

Ting, I.W.K.; Tebourbi, I.; Lu, WM., & Kweh, Q. L. (2021). The effects of managerial ability on firm performance and the mediating role of capital structure: evidence from taiwan. *Financ Innov*, 7(89).

Talebi, D.; Esmaili, M. J., & Mozhezidikhah, A. (2022). Investigating the effect of knowledge management capabilities on innovation performance with the mediating effect of open innovation (case study: fardis science and technology park). *Industrial Management Perspectives*, 12(46), 277-253. [In persian]

Vakili, Y., & Shahriari, S. (2017). The effect of intellectual capital on organizational ambivalence: the moderating role of innovative culture (case study:

electricity industry in the country). *Entrepreneurship Development*, 11(2), 381-400.

[In persian]

Wang, Z.N., & Wang, N.X. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.

Wang, Z.; Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Manage. Decis*, 52, 230–258.

Xiaboin Z.; Zhaofang G.; Lei, R., & Jianguo, X. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: the role of organizational learning. *Journal Technological Forecastings & Social Change*.0040-1625.

Xuan, V. N.; Thu, N. T. P., & Anh, N. T. (2020). Factors affecting the business performance of enterprises: evidence at vietnam small and medium-sized enterprises. *Management Science Letters*, 10, 865–870.

Ye, sil, S.; Koska, A., & Büyükbe, S. T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study. *Procedia–Soc. Behav. Sci.*, 75, 217–225.

Zarei Mahmodabadi, M. (2021). Evaluating the relationship between human resource knowledge sharing and organization performance with an emphasis on the mediating role of intellectual capital studied: tile and ceramic companies in yazd province. *Strategic Management Research*, 27(82), 39-62. [In persian]

Zhang, Z.; Yu, C., & Li, Y. (2016). The Relationship among proactive personality, knowledge sharing and employee's innovation behavior. *Manag. Rev.*, 28, 123–133.

Zhang Z.; Wang, X., & Chan, D. (2022). The effect of knowledge sharing on ambidextrous innovation: triadic intellectual capital as mediator *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 8, 25. <http://doi.org/10.3390/joitmc 8010025>.

Research Article**Vol. 16, No. 1, 2024, p. 202 - 239****Scenario Planning for Determinants of Business
Improvement under Epidemic Conditions
via Cross-Impact Analysis****F. Naseri ¹, A. A. Hasani ^{2*}**

1- M.A. in Industrial Management, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology

2- Associate Professor, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood of University Technology

(*- Corresponding Author Email: aa.hasani@shahroodut.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86514.1538>

Received:2024/01/22	How to cite this article: Naseri, F., & Hasani, A. A. (2024). Scenario Planning for Determinants of Business Improvement under Epidemic Conditions via Cross-Impact Analysis (A Study on Healthcare System). <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 202-239. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86514.1538
Revised:2024/07/07	
Accepted:2024/08/05	
Available Online: 2024/08/05	

1- INTRODUCTION

This paper examines the impact of pandemics, particularly the COVID-19 pandemic, on businesses and the role of foresight in managing such crises. The business environment refers to a set of factors that influence organizational performance but are beyond the control of managers. The results of the National Business Environment Monitoring in Iran in recent years indicate a significant decline in the national business

index. The outbreak of COVID-19 is identified as one of the key factors behind this downturn. This pandemic has had widespread effects on various economic and social sectors worldwide, increasing global poverty. Many countries, including developed nations, faced challenges in managing the crisis. The shutdown of businesses and the imposition of broad restrictions caused severe shocks to the global economy. One of the main challenges during this period was the need for businesses to adopt strategies that enhance their flexibility. In times of crisis and uncertainty, companies must increase the flexibility and innovation of their supply chain processes. Integrating the supply chain and innovation in response to these conditions can help improve business performance. Through a foresight approach and scenario planning, this study assessed the status of service providing in the healthcare sector during pandemics. Foresight, a systematic method for studying long-term futures in various domains, helps identify emerging technologies and sectors, predicting economic and social opportunities. Paying attention to the future and planning for crisis conditions can play a key role in coping with future crises.

2- METHODOLOGY

This qualitative applied, and foresight research uses a combined method of scenario planning and cross-impact analysis. The scenario planning is based on the Pirinen and Lindqvist model, which involves defining the problem, analyzing key elements, developing, assessing, and refining scenarios, and applying scenarios in decision-making. The study involves 15 experts selected based on their knowledge and experience. Through semi-structured interviews, the study identifies factors that improve business in four dimensions: innovation, flexibility, demand chain resilience, and demand chain integration under pandemic conditions. The scenarios were validated using the Scenario Wizard software based on consistency and likelihood.

3- RESULTS & DISCUSSION

Much like other cities in the country, Shahroud faces various challenges during pandemics. The healthcare sector is one of the sectors that experience significant disruption under pandemic conditions. This research has analyzed the Shahroud healthcare system as its case. Twenty-six factors influencing business improvement during pandemics were identified from semi-structured interviews, and categorized into four categories: innovation, flexibility, resilience, and integration. The reliability was assessed by the test-retest method, with interviews coded over ten days. The reliability coefficient was above 60%, confirming the trustworthiness of the coding. In addition, Cohen's kappa coefficient was calculated at 0.692, further indicating agreement among the codings. The research utilized the MICMAC software to explore the direct relationships between variables. The influence of these factors on each other was represented graphically, with red lines denoting strong impacts and blue lines indicating weaker connections. The next step involved scenario planning using the Scenario Wizard software, generating five strong, consistent scenarios out of 783 possibilities, focusing on optimistic, pessimistic, and probable outcomes. The study also involved creating hypothetical future scenarios and quantitatively analyzing the cross-impact of various factors. The software identified and ranked possible future scenarios by their likelihood, with five highly compatible and strong scenarios being extracted for further analysis. These scenarios represent varying degrees of business responses to pandemic challenges, focusing on elements such as continuous innovation, flexible planning, resilient supply chains, and integrated support activities. Ultimately, these findings offer strategic insights for businesses and policymakers to better adapt to future pandemics or crises.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Based on findings from the Shahroud healthcare system, several strategic recommendations are provided for improving business operations during pandemics or similar crises. These recommendations aim to equip

businesses with the tools to not only survive but thrive during pandemics by fostering agility, cooperation, and preparedness.

- Encouraging Innovation: Businesses should continuously innovate, particularly in adapting their products, services, and delivery methods to meet changing demands during a pandemic. This includes embracing digital transformation, such as telemedicine in healthcare or e-commerce in retail.
- Enhancing Flexibility :Flexibility in operations, including workforce management and supply chain adaptability, is essential. Organizations should be prepared to shift resources, modify work environments (e.g., remote work), and respond rapidly to disruptions.
- Building Resilience: Resilience can be strengthened by diversifying suppliers, creating buffer stocks, and investing in long-term crisis planning. Businesses should also focus on employee well-being and organizational stability to maintain functionality during crises.
- Promoting Integration: Collaboration and integration between sectors (e.g., public and private healthcare or businesses and government) are critical. Effective communication and partnerships help ensure that resources are shared, and policies are aligned to manage the pandemic efficiently.
- Scenario Planning: Businesses should engage in scenario planning to anticipate and prepare for future challenges. This involves analyzing best-case, worst-case, and probable scenarios to develop contingency plans that minimize risks and seize opportunities during uncertain times.

Keywords: Business Management, Scenario Planning, Cross-Impact Analysis, Healthcare System.

سناریو نگاری عوامل مؤثر بر بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری با رویکرد تحلیل اثرات متقابل

فاطمه ناصری

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود

علی اکبر حسینی*

دانشیار، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86514.1538>

چکیده

در پی گسترده شدن مرزهای کسب و کار و افزایش نامعینی‌ها، مدیریت کسب و کار تحت اختلال همچون شیوع همه گیری‌ها مورد توجه قرار گرفته است. در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری با بهره گیری از روش ترکیبی سناریو نگاری و تحلیل اثرات متقابل مورد بررسی قرار گرفته است. ارائه خدمات زیبایی در حوزه سلامت و درمان نیز به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است و تعداد ۱۵ خبره که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند نمونه پژوهش حاضر را شامل شده‌اند. در مرحله اول با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مؤلفه‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار مکس کیودا تحلیل و کدگذاری شده و سپس از چهار منظر نوآوری، انعطاف پذیری، تاب آوری زنجیره تأمین و یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تقاضا طبقه بندی شده‌اند. در مرحله بعدی با تدوین پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل و انجام تحلیل توسط نرم افزار سناریو ویزارد، سناریوهای پژوهش تدوین و در قالب پنج سناریو قوی و ۷۸۳ سناریو ضعیف شناسایی شده است. در این پژوهش پس از بررسی سناریوها، بر اساس قرابت و مشابهت سناریوها، سناریوهای استخراجی گروه بندی شده‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیرگذاری بیشتر حالت‌های مطلوب در سناریوها است که با تقویت حالت‌های مطلوب در سیستم‌های سلامت و درمان شهر شاهرود در صورت بروز همه گیری‌ها می‌توان روند بهبود کسب و کار را انتظار داشت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت کسب و کار، سناریو نگاری، تحلیل اثرات متقابل، سلامت و درمان.

* نویسنده مسئول:

aa.hasani@shahroodut.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۲

صفحات: ۲۰۲-۲۳۹

مقدمه

محیط کسب و کار به مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان اطلاق می‌شود که مدیران سازمان نمی‌توانند آن‌ها را تغییر داده یا بهبود دهند (Afshar, 2013). این در حالی است که کسب و کارها در واقع می‌توانند نقش مهمی در اقتصاد مدرن ایفا نمایند (Hosseinpour et al., 2020). بر اساس نتایج حاصل از پایش ملی محیط کسب و کار ایران در تابستان ۱۴۰۱، رقم شاخص ملی کسب و کار ۵/۸۸ محاسبه شده است که این شاخص در سال ۹۷ برابر با ۶/۲۷ بوده است. در واقع در یک دوره چهارساله به میزان ۶/۲۲ درصد شاخص کسب و کار ایران افت داشته است (Iran Chamber of Commerce Research Center, 2021: p. 4). عوامل متعددی باعث افت شاخص کسب و کارها می‌شوند. در طی سال‌های اخیر، شیوع همه‌گیری‌ها به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر کسب و کارهای داخلی و جهانی شناخته می‌شود. شروع همه‌گیری کرونا در دسامبر ۲۰۱۹ در کشور چین به‌عنوان یکی از اختلال‌های جهانی، تأثیر زیادی بر جنبه‌های مختلف بین‌المللی داشته است. برای نمونه، این همه‌گیری تأثیر زیادی بر بخش بهداشتی و اقتصادی در جهان داشته است؛ به‌طوری‌که از زمان شروع این همه‌گیری، ۶/۲ میلیون نفر در جهان جان خود را از دست داده‌اند که البته روند مرگ و میرها هنوز پایان نداشته است (WHO, 2022). علاوه‌براین، برای اولین بار در قرن بیست و یکم، فقر جهانی افزایش یافت؛ تخمین زده می‌شود در کل جهان، از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱، ۷۷ میلیون نفر به کسانی که در فقر شدید زندگی می‌کنند اضافه شده است (United Nations, 2022). این روند در تمامی کشورها یکسان بوده است؛ به‌طوری‌که در دوره همه‌گیری کرونا حتی کشورهای توسعه‌یافته که مدعی دارا بودن نظام‌های سلامت و مددکاری اجتماعی پیشرفته بودند نیز با مشکل مواجه شده‌اند (Taherinia & Hasanvand, 2020). گسترش سریع این ویروس منجر به بالاترین‌ترین درگیری از بخش‌ها شد و بسیاری از کشورها مجبور شدند برای جلوگیری از گسترش بیشتر ویروس، فعالیت کسب و کارهای خود را با محدودیت مواجه کنند (Siagian et al., 2021). برای نمونه، در سرتاسر جهان، دولت‌های ملی و محلی سیاست‌های تعطیلی کسب و کار را با درجات و سخت‌گیری‌های متفاوت، در پاسخ به همه‌گیری کرونا اجرا کرده‌اند (Peng & Simpson-Bell, 2022). در واقع می‌توان گفت، این اپیدمی‌ها و همه‌گیری‌ها نه‌فقط می‌آیند و می‌روند، بلکه بر اقتصاد و جامعه نیز تأثیر می‌گذارند (Belitski et al., 2021). در نتیجه، شیوع کرونا علاوه بر تأثیرگذاری بر سلامت عمومی در سراسر جهان، شوک اقتصادی بزرگی نیز ایجاد کرد (Bartik et al., 2020). در این دوره، بسیاری از کارخانه‌ها و مدارس تعطیل یا دچار اختلال زیادی شدند؛ زندگی عمومی و اجتماعی تقریباً متوقف شد و همین عوامل همگی دست‌به‌دست هم دادند و بسیاری از مردم شغل خود را از دست دادند و علاوه بر این، بسیاری از کسب و کارها نیز متوقف

شدند (United Nations, 2022). در دوره همه گیری کرونا، در ایران نیز شیوع این ویروس به عنوان یکی از موانع اصلی کسب و کارها شناخته شد (Iran Chamber of Commerce Research Center, 2021: p. 6). در دوره همه گیری ها سیستم سلامت و درمان از دو جهت حائز اهمیت بوده است؛ در گام اول سیستم سلامت و درمان به عنوان یک کسب و کار اهمیت دارد و در گام بعدی، سیستم سلامت و درمان می بایست برنامه قابل قبولی برای مواجهه با همه گیری ها داشته باشد. چراکه در صورت نبود برنامه و یا سیاست گذاری درست در حوزه سلامت و درمان، کشورها با مشکلات عدیده ای روبرو خواهند شد (MesgarpourAmiri et al., 2020). از طرفی با توجه به آن که بسیاری از جوامع برنامه ریزی خود را بر اساس روندهای گذشته و محتمل ترین آینده انجام می دهند، اکثر کشورها حتی کشورهای پیشرفته نیز انتظار چنین بحرانی را نداشتند (Amer, 2013). همه گیری کرونا نشان داد که آینده زودتر از گمان ما به زمان حال تبدیل می شود؛ بنابراین، توجه به آینده در برنامه ریزی ها و همچنین آینده های ممکن، محتمل و مطلوب ضروری است (Zivdar, 2021). علم آینده نگاری، دارای عناصری است که آن را از پارادایم سنتی پیش بینی متفاوت می سازد (Ijabi et al., 2017). آینده نگاری درواقع تلاشی نظام مند برای نگاه به آینده بلندمدت در حوزه های دانش، فناوری، اقتصاد، محیط زیست و جامعه است که با هدف شناسایی فناوری های نوظهور و تعیین آن دسته از بخش هایی که سرمایه گذاری در آنها احتمال سوددهی اقتصادی و اجتماعی بیشتری دارد، انجام می شود (Zali et al., 2021).

درنهایت شاهد آن بودیم که در دوران همه گیری کرونا، نه تنها کسب و کارها بلکه اقتصاد اکثر کشورها دچار خسارات شدیدی شده است؛ بنابراین به جای پیش نگری تک نقطه ای در کسب و کارها باید روی درک عمیق پویایی تغییر و آینده های ممکن ناشی از این تغییرات، تمرکز شود. از این رو، در این پژوهش با بهره گیری از رویکرد آینده نگاری بر پایه روش های سناریو نگاری و تحلیل اثرات متقابل تلاش شده است تا وضعیت سیستم سلامت و درمان در ارائه خدمات تحت شرایط همه گیری ها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

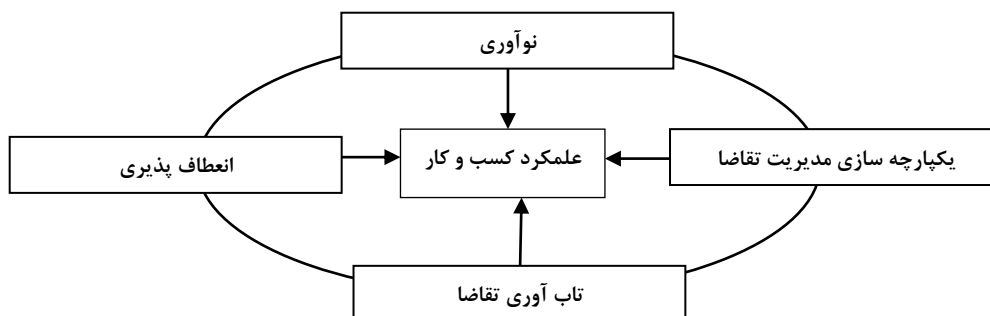
مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محیط کسب و کار به مجموعه عواملی گفته می شود که بر عملکرد یا اداره بنگاه های اقتصادی مؤثر هستند اما تقریباً خارج از کنترل مدیران بنگاه ها قرار دارند؛ عواملی نظیر تغییر قوانین و مقررات، وضعیت اقلیمی، فرهنگ کاری در یک منطقه و موارد مشابه دیگر که در کشورها و مناطق جغرافیایی گوناگون، در هر رشته کاری و نیز در طول زمان متفاوت هستند (Mohammadi Khiare, 2019). فضای کسب و کار را

می توان شامل عوامل مؤثر بر عملکرد واحدهای اقتصادی همانند کیفیت دستگاه های حاکمیتی، ثبات قوانین و مقررات، کیفیت زیرساخت ها و موارد مشابه دیگر دانست که تغییر این عوامل فراتر از اختیارات و قدرت مدیران بنگاه های اقتصادی است (Markaz, 2019). عوامل مؤثر بر فضای کسب و کار را می توان به سه دسته عمده تقسیم نمود که عبارتند از (۱) جایگاه نقش سیاست ها و برنامه ریزی های دولت؛ (۲) نهادهای اقتصادی و سازوکارهای رسمی و غیررسمی حاکم بر آن ها و (۳) نظام حقوقی و قضایی (Dehghani et al., 2017) که این عوامل در دوران همه گیری نیز مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر این، کسب و کارها باید در دوران همه گیری با توجه به عدم قطعیت های حاضر برای متغیرهای کلیدی و تأثیرگذار بر عملکرد تصمیم گیری کنند (Zhu et al., 2020). کسب و کارها باید با در نظر گرفتن نوآوری کسب و کار، انعطاف پذیری کسب و کار، یکپارچه سازی مدیریت تقاضای کسب و کار و تاب آوری تقاضای کسب و کار را بهینه کنند (Siagian et al., 2021). افزایش انعطاف پذیری کسب و کار می تواند پاسخ واکنشی به ایجاد انعطاف پذیری در عرضه و تقاضا را افزایش دهد که به طور ناگهانی تغییر می کند و به تدریج انعطاف پذیری فعال را در غلبه بر مشکلات زنجیره تأمین افزایش می دهد (Yu et al., 2018). افزایش انعطاف پذیری کسب و کارها در پاسخگویی به خواسته های مشتریان را می توان با یکپارچه سازی زنجیره تأمین افزایش داد. ادغام داخلی، ادغام مشتری و یکپارچه سازی تأمین کننده، که یکپارچه سازی زنجیره تأمین را تشکیل می دهند، می توانند قابلیت های رقابتی و عملکرد تجاری را در کسب و کارهای تولیدی با ایجاد یک جهت گیری نوآوری که بر اساس کسب و کارهای الکترونیکی تایوان ساخته شده است، افزایش دهند (Lii & Kuo, 2016). ادغام زنجیره تأمین را می توان به عنوان یکپارچگی عقب مانده با تأمین کننده و ادغام روبه جلو با مشتریان نیز نام برد (Kamal, 2021). نوآوری ها در زنجیره تأمین با به روزرسانی فناوری برای ادغام با شرکا برای ارائه پاسخی چابک و سریع انجام می شود (Shamout, 2020). نوآوری راهی است که کسب و کارها برای حفظ رقابت در بازار استفاده می کنند (Liu et al., 2020). کسب و کارها با استفاده از فناوری در نوآوری فرآیند و نوآوری محصول، نوآوری هایی را به دنبال خواسته های مشتری انجام دادند. شرایط اختلال نیاز به نوآوری در فرآیند دارد که کسب و کارها برای بقا از آن استفاده می کنند. این کسب و کار برای حفظ فاصله کافی در طولی که اختلال همه گیری، استفاده از فناوری اطلاعات برای هماهنگی بین بخش ها و شرکای زنجیره تأمین، مرزهایی را بین یک کارمند و دیگری تعیین می کند. نوآوری های تأمین کنندگان نیز با اتخاذ ایده تأمین کننده در دوران اختلال، بر بهترین شیوه های کسب و کارهای تولیدی تأثیر می گذارد (Mandal, 2020). با توجه به وضعیتی که در بالا توضیح

داده شد، کسب و کار تولیدی باید با نوسان تقاضا از سوی مشتریان و تأمین کنندگان کنار بیاید. این که چگونه کسب و کار سازنده می تواند تقاضا را تأمین کند و مواد اولیه را از تأمین کننده تأمین کند، به دغدغه این تحقیق تبدیل شده است. کوید-۱۹ در فضای کسب و کار منجر به تغییرات ناگهانی و شدید گشت به طوری که سازمان ها به یک زنجیره تأمین انعطاف پذیر برای افزایش پاسخگویی کسب و کارها نیاز دارند. کاهش انعطاف پذیری کسب و کار زمان انتظار نسبتاً طولانی را فراهم می کند و بر عرضه مواد خام آن تأثیر می گذارد (Kumar & Mishra, 2020). یکپارچه سازی زنجیره تأمین که از یکپارچگی داخلی و یکپارچه سازی خارجی شکل می گیرد، می تواند انعطاف پذیری کسب و کارها را در ارائه تحویل انعطاف پذیر و تعداد محصولات افزایش دهد (Xu et al., 2014). یکپارچه سازی تأمین کننده بخشی از یکپارچه سازی زنجیره تأمین است که بهبود می یابد. انعطاف پذیری تولید در تهیه مواد برای رفع نیازهای کسب و کار است (Munir et al., 2020). انعطاف پذیری زنجیره تأمین می تواند رضایت مشتری را فراهم کند زیرا می تواند کیفیت محصول و تنوع محصول را در صورت نیاز فراهم کند (Putra et al., 2019). توانایی کسب و کار برای مدیریت انعطاف پذیری به درستی عملکرد کسب و کار را بهبود می بخشد (Khalaf et al., 2019). یکپارچه سازی زنجیره تأمین، که شامل یکپارچه سازی تأمین کنندگان و یکپارچگی داخلی است، مستقیماً بر چابکی زنجیره تأمین تأثیر نمی گذارد، اما برخلاف ادغام مشتری، تأثیر مستقیمی بر چابکی زنجیره تأمین دارد (Shukor et al., 2020). این کسب و کار با مشارکت دادن شرکای زنجیره تأمین، برنامه ریزی را بهبود می بخشد. مشارکت تأمین کنندگان پاسخی سریع در تأمین مواد خام برای کسب و کارهای داروسازی برای تأمین محصولات دارویی مورد نیاز برای پیشگیری از همه گیری را ارائه می کند. تقاضا برای محصولات دارویی در حال افزایش است و ناگهان کسب و کار باید تأمین کنندگان خود را درگیر کند. ادغام بین کسب و کارها و تأمین کنندگان، نوآوری و انعطاف پذیری را برای کسب و کارهای تولیدی را فراهم می کند. کسب و کارها در پاسخ به اختلال نیاز به انعطاف پذیری دارند (Shin & Park, 2019). انعطاف پذیری کسب و کار به طور مثبت به حفظ تعادل خود با توجه به تغییرات خارجی پاسخ می دهد. افزایش انعطاف پذیری باعث افزایش عملکرد تجاری می شود (Kwak et al., 2018). همان طور که در بالا مورد بحث قرار گرفت، این پژوهش پنج ساختار، یعنی یکپارچه سازی زنجیره تأمین، نوآوری، انعطاف پذیری زنجیره تأمین، انعطاف پذیری زنجیره تأمین و عملکرد تجاری را برای در نظر گرفتن انتخاب کرده است. دلیل انتخاب این سازه ها مرتبط بودن آن ها با وضعیت همه گیری کنونی، اختلال در عرضه و تقاضا و ریسک بالاتر به دلیل افزایش عدم اطمینان است. سپس، با حمایت

مطالعات قبلی، این تحقیق مدلی را در رابطه با این ساختارها ایجاد می کند و ارائه می کند که یکپارچه سازی زنجیره تامین نوآوری، انعطاف پذیری و انعطاف پذیری را برای بهبود عملکرد کسب و کار ممکن می سازد (شکل شماره ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بهره گیری از تکنیک های آینده نگاری دارای قدمت بسیاری است و امروزه به صورت گسترده در سطح کلان ملی و در سطح خرد همچون فعالان اقتصادی مورد استفاده قرار می گیرد (Maroufi et al., 2022). آینده نگاری به گونه ای در جهان علم اندوزی فراگیر شده که امروزه شاهد ورود آن به تمامی حوزه ها هستیم. اگرچه این روند با تأخیر در ایران اتفاق افتاد اما اکنون پژوهش ها و اسناد فراوانی با رویکرد آینده نگاری و آینده پژوهی موجود است. سابقه اولین فعالیت آینده پژوهی در ایران به بیش از شصت سال قبل بازمی گردد. دکتر مجید تهرانیان در سال ۱۳۲۷ در رادیو و تلویزیون ایران با استفاده از روش دلفی برای یک تحلیل آینده نگارانه بهره گرفت. روش دلفی در این پژوهش زیر تأثیر محیط پژوهش، سروش نامیده شد. ایشان از صاحب نظران مختلف کمک گرفت تا آینده اجتماعی ایران را تحلیل کنند. در سال ۱۳۴۷ نیز، دکتر جهاننگلو کار ارزشمندی با عنوان چند مقاله درباره دورنگری در انتشارات دانشگاه تهران منتشر کرد (Heydari, 2014). از آن پس در ایران روند توجه به آینده در پژوهش های مختلف فزونی یافت. در دهه اخیر نیز پژوهش های متعدد و ارزشمندی در زمینه آینده نگاری در ایران و جهان نگارش شده است که در ادامه به بررسی این پژوهش ها پرداخته شده است.

حاج آقا معمار و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی به تدوین سناریوهای آینده بازار کسب و کار فولاد ماهان سپاهان پرداخته اند. در این پژوهش دو عدم قطعیت کلیدی شامل تحریم ها و حمایت های دولتی شناسایی شده است. این پژوهش در واقع به بررسی تحریم ها به عنوان مانعی در سازمان و حمایت های دولت به عنوان

پیشران در بهبود سازمان پرداخته است. رشیدزاده و خزائی (۲۰۱۶) با رویکرد آینده‌نگاری به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر صنعت بانکداری پرداخته‌اند؛ ثبات اقتصادی، مداخله دولت در اقتصاد، کفایت سرمایه، تحریم‌ها و قوانین و مقررات دولتی در این پژوهش به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر صنعت بانکداری کشور شناسایی شده است. یعقوبی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی سناریوهای عمده پیش روی دانشگاه کارآفرین را با بهره‌گیری از سناریونویسی و تحلیل تأثیرات متقاطع تحلیل و عوامل کلیدی تأثیرگذار بر آینده دانشگاه کارآفرین را شناسایی کرده‌اند. مشرفی و احمدی فرد (۲۰۱۹) در پژوهشی به تحلیل و پیش‌بینی جریان تجارت منطقه خلیج فارس طی سال‌های ۲۰۰۰-۲۰۱۵ پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که تغییر در جایگاه جریان نفت در بازار جهانی، توسعه تجاری منطقه را متأثر می‌کند. درواقع این پژوهش تأثیر قیمت جهانی نفت را بر کسب‌وکارها مؤثر دانسته است. محمدی خیاره و رستمی (۲۰۱۹) عوامل مؤثر بر فضای کسب‌وکار در استان گلستان را با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی نموده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که عوامل ملی و استانی ازجمله کاهش اندازه دولت، کاهش محدودیت‌های مربوط به مقررات جذب سرمایه خارجی و ضمانت اجرای قوانین و مقررات اولویت‌های اول تا سوم در کسب‌وکار استان گلستان را دارد. مبینی دهکردی و دانش (۲۰۲۱) در پژوهشی به شناسایی رخدادهای پامدها، تهدید و فرصت‌های پیش روی اقتصاد دیجیتال در ایران بر اساس روندهای درونی و محیطی کنونی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد چهار سناریو با عناوین فرشتگان ثروت، مدرنیته در وقتی دیگر، چرخش به عقب و عقلانیت در محدودیت انتخاب و تدوین شده است. شناسایی شاخص‌ها، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران را متوجه این مسئله می‌کند که در حال حرکت به سمت کدام سناریو هستیم و اگر بخواهیم به سمت سناریوی مطلوب حرکت کنیم، باید کدام شاخص‌ها را تبدیل به شاخص مطلوب کنیم. با توجه به وجود همه‌گیری کرونا در ایران، عدم توجه به این اپیدمی یکی از نقدهای وارد بر این پژوهش است. طالبی زاری محله (۲۰۲۲) در پژوهشی بررسی تأثیر توسعه استراتژیک تجارت الکترونیک بر بهبود فضای کسب‌وکار در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان پرداخته‌اند. نتایج به‌دست‌آمده فرضیات تحقیق به کمک نرم‌افزار پی. ال. اس نشان می‌دهد متغیر به‌کارگیری نیروی انسانی یکی از ابعاد توسعه الگوی استراتژیک تجارت الکترونیک با شدت تأثیر ۰/۶۸۵ بیشترین تأثیر را بر بهبود فضای کسب‌وکار در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان استان مازندران دارد. بهادر مروت و نظری زاده (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی جایگاه استارت‌آپ‌های فین تک در سیستم مالی ایران در افق ۱۴۱۰ پرداخته‌اند. در این پژوهش چهار سناریوی سازگار و محتمل در ارتباط با آینده استارت‌آپ‌های فین تک شامل فتح قلمرو

(تسلط کامل استارت‌آپ‌ها)، رقابت در تسخیر صنعت (رقابت بانک‌ها و استارت‌آپ‌ها)، درجا ماندگان (عدم استقبال زیاد کاربران و صنعت بانکداری از استارت‌آپ‌ها) و مرگ تدریجی یک رؤیا (ناکامی استارت‌آپ‌ها) استخراج و توصیف شده است. فون در گراخت و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی توسعه‌سازمانی با رویکرد آینده‌نگاری پرداخته‌اند. در این پژوهش، در گرایش اصلی توسعه‌سازمانی برای آینده‌نگری کسب و کار و مدیریت نوآوری وجود دارد که توجه به صنایع دستی و مدل‌های نوآورانه اهمیت زیادی دارد.

کونونیو کا و گلینسکا (۲۰۱۵) در پژوهشی به آینده‌نگاری کسب و کارهای نوپا در لهستان پرداخته‌اند. نتایج حاصل نشان می‌دهد که هم‌افزایی دانشگاهیان به صنایع نوپا می‌تواند بر رونق آن‌ها بیفزاید. پینزارو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با رویکرد نظری خلاصه‌ای از مهم‌ترین جنبه‌های طراحی مجدد کسب و کار در زمینه کووید-۱۹ را ارائه کرده‌اند. در این پژوهش جنبه‌هایی مانند انعطاف‌پذیری چابک و بازیابی از طریق عملیات بازسازی، بازاندیشی در سازمان، تسریع در پذیرش دیجیتال‌سازی و پاسخ‌های بازاریابی سازگار با مدیریتی صحیح مورد بحث قرار داده‌اند و این عوامل را مؤثر بر بهبود کسب و کارها در دوران کووید-۱۹ دانسته‌اند. آلیاسلانگلو (۲۰۲۱) به آشکارسازی اثرات و روندهای همه‌گیری کووید-۱۹ بر کسب و کارها پرداخته است. در این پژوهش مشخص شد که برخی از مفاهیمی که در دوران کووید-۱۹ دستور کار قرار گرفته‌اند یا قبل از بحران نادیده گرفته شده‌اند یا مورد توجه قرار نگرفته‌اند، ممکن است به روندهای برجسته دائمی تبدیل شوند. در دوره پس از همه‌گیری کووید-۱۹، پایداری، انعطاف‌پذیری، مشاغل سبز، بازگشت به طبیعت، سازمان‌های ارگانیک و سالم‌تر، استفاده بیشتر از فناوری، ارتباطات همدلانه، بهبود سلامت و مکانیسم‌های مدیریت بحران، بازنگری استراتژی و رویکردهای متفاوت و مؤثر مورد بحث قرار می‌گیرد.

بررسی‌های صورت گرفته در پیشینه پژوهش مبین این نکته است که پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است. تلفیق آینده‌نگاری و کسب و کارهای مختلف نیز در برخی از پژوهش‌ها مدنظر بوده است. این در حالی است که موضوع حاضر در دوران همه‌گیری‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است. در واقع هنوز برخی از مدیران در کسب و کارها تنها پیش‌نگری‌های روندهای گذشته یا محتمل‌ترین آینده را در نظر می‌گیرند و از این رو با کوچک‌ترین مسئله در سطح محلی، ملی و یا بین‌المللی بسیاری از کسب و کارها دچار مشکل شده و یا حتی اقتصاد کشوری با مسئله روبرو می‌شود؛ مطابق با آنچه ذکر شد، در دوران همه‌گیری کرونا، نیز نه تنها کسب و کارها بلکه اقتصاد اکثر کشورها دچار خسارات شدیدی شده است؛ بنابراین به جای

پیش‌نگری تک نقطه‌ای در کسب‌وکارها باید روی درک عمیق پویایی تغییر و آینده‌های ممکن ناشی از این تغییرات، تمرکز نماییم؛ بنابراین در این پژوهش با بهره‌گیری از دیدگاه آینده‌نگاری، تحت شرایط همه‌گیری سعی شده است کسب‌وکارها در سطح کشور بهبود پیدا کند.

روش تحقیق

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی، کاربردی و آینده‌نگر قرار دارد و از روش ترکیبی سناریو نگاری و تحلیل اثرات متقابل استفاده شده است. سناریو نگاری در پژوهش حاضر بر پایه روش سناریو نگاری پیرانن و لیندکویست انجام شده است. در این نوع سناریو نگاری، رویکردهای مختلف سناریو نگاری دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که مختلفی است که به صورت زیر خلاصه شده است.

- ۱- تعریف مسئله؛
- ۲- تجزیه و تحلیل عناصر کلیدی یا پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها؛
- ۳- توسعه سناریو؛
- ۴- ارزیابی سناریو و اصلاح آن‌ها؛
- ۵- ایجاد سناریوهای نهایی؛
- ۶- به کارگیری سناریو در تصمیم‌گیری.

خبرگان پژوهش حاضر ۱۵ نفر از متخصصان مسلط به موضوع بوده‌اند (جدول شماره یک). معیار انتخاب این افراد بر اساس سطح علمی، آگاه بودن به مسئله، تحصیلات و سابقه خدمت آن‌ها بوده است. در مرحله اول این پژوهش به صورت کیفی و با روش تحلیل محتوا، در چهار بعد نوآوری، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری زنجیره تقاضا و یکپارچه‌سازی مدیریت زنجیره تقاضا برگرفته از مقاله سیاگین و همکاران (۲۰۲۱) و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عوامل مؤثر بر بهبود کسب‌وکار در هر مؤلفه ذکر شده، تحت شرایط همه‌گیری شناسایی شده‌اند. سپس پیشران‌های هر مؤلفه مشخص شدند تا با استفاده از این پیشران‌ها، پرسشنامه تأثیر متقابل تهیه شود. در مرحله بعد، بر اساس دیدگاه خبرگان، وضعیت‌های احتمالی هر مؤلفه تعریف و مشخص گردید و در نهایت پرسشنامه تأثیر اثرات متقابل تهیه گردید. پرسشنامه مذکور، در قالب ماتریسی، تأثیر هر یک از وضعیت‌ها را بر سایر وضعیت‌ها با اعداد بین (۳+) تا (۳-) مورد ارزیابی قرار داده است. در پرسشنامه تأثیر اثرات متقابل این پژوهش، نمره (۳+) برای تأثیر شدید تقویت‌کننده در نظر گرفته شده است و هر چه تأثیر تقویت‌کننده کم‌تر باشد نمره مثبت آن کمتر می‌شود و سپس نمره صفر برای عدم تأثیر در نظر گرفته شده است؛ نمره (۱-) برای تأثیر کم محدودکننده در این پژوهش مدنظر است.

و هر چه محدود کننده تأثیر بیشتر داشت نمره منفی بالاتر می رود و تا (۳-) ادامه دارد. در مرحله بعد با استفاده از سناریو ویزارد، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. اعتبار سنجی سناریوها توسط نرم افزار سناریو ویزارد در روش تأثیر اثرات متقابل، بر مبنای شاخص سازگاری و احتمال وقوع ارزیابی می گردد. در این پژوهش پس از بررسی سناریوها، بر اساس قرابت و مشابهت سناریوها، سناریوهای استخراجی گروه بندی شده اند.

جدول (۱): ویژگی های خبرگان پژوهش

تخصص	ویژگی ها	تعداد خبرگان
- پنج نفر دکترای عمومی	- دارای شناخت بر حوزه	۱۵ نفر
- سه نفر دندان پزشک	- کسب و کار مورد مطالعه در منطقه	
- سه نفر متخصص گوش، حلق و بینی	- جغرافیایی مدنظر	
- سه نفر کارشناس ارشد پرستاری	- دارای تخصص در حوزه ارائه خدمات تخصصی مدنظر	
- یک نفر کارشناس پرستاری	- سابقه فعالیت و ارائه خدمات در دوران کرونا به مشتریان	

یافته های تحقیق

شهر شاهرود به عنوان یکی از شهرهای پرجمعیت استان سمنان است که همانند سایر شهرهای کشور در همه گیری ها دچار مسائل و مشکلاتی می گردد. سیستم بهداشت و درمان تحت شرایط همه گیری یکی از کسب و کارهایی است که دچار اختلال می شود. در پژوهش حاضر وضعیت سیستم بهداشت و درمان شهر شاهرود به عنوان نمونه موردی پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. در مرحله اول پژوهش حاضر و بر اساس مصاحبه های نیمه ساختاریافته صورت گرفته، تعداد ۲۶ عامل تأثیرگذار بر بهبود کسب و کار در شرایط همه گیری شناسایی گردید و سپس این عوامل در چهار سطح نوآوری، انعطاف پذیری، تاب آوری و یکپارچه سازی گروه بندی شده اند (جدول ۲).

جدول (۲): مؤلفه ها و زیر مؤلفه های تأثیرگذار بر بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری

مؤلفه	کد	زیرمؤلفه	منبع	کد گذاری
نوآوری	A	اتخاذ بهترین رویه	لی و کیو (۲۰۱۶) زنجرچی و همکاران (۲۰۱۸)	a

	ایسکارا و همکاران (۲۰۱۹)			
b	لیو و همکاران (۲۰۲۰) ینگ و کنراد (۲۰۱۶)	توسعه مستمر		
c	ونگ و همکاران (۲۰۲۰) فتاحی و همکاران (۲۰۲۲)	بهره‌گیری از فناوری		
d	زیمین و همکاران (۲۰۱۶) ژو و همکاران (۲۰۱۹)	ایده پردازی مداوم		
e	تاریگان (۲۰۱۸) جهرمی (۲۰۱۶)	اتخاذ رویکردهای نوین بازاریابی		
f	مصاحبه	اشتراک گذاری نوآوری‌ها		
g	مصاحبه	نیروی انسانی خلاق		
h	مصاحبه	شرایط فرهنگی جامعه		
a	یو و همکاران (۲۰۱۸) هی و همکاران (۲۰۱۴)	انعطاف پذیری در برنامه‌ریزی		
b	بلوم و همکاران (۲۰۱۳)	برنامه‌ریزی تغییر در فرایند		
c	چادوری و همکاران (۲۰۱۸) راجش (۲۰۲۰)	انعطاف‌پذیری در کمیت	B	انعطاف‌پذیری
d	گلیگور و همکاران (۲۰۱۵) پتی و همکاران (۲۰۱۳)	انعطاف‌پذیری در ایده‌پردازی		

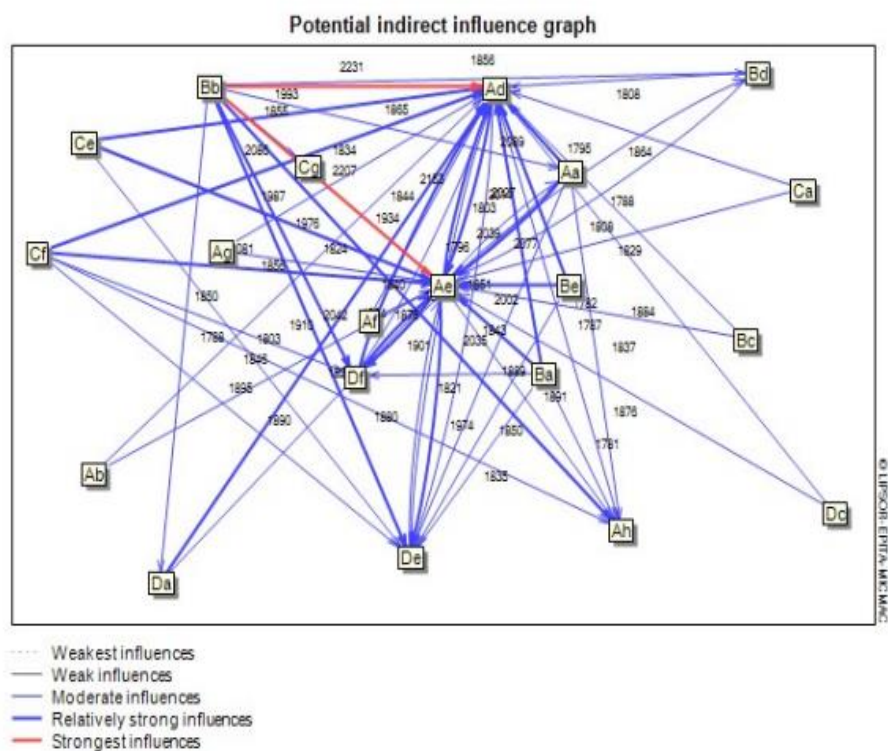
e	مصاحبه	انعطاف پذیری ساعت کاری		
a	امپولکار و همکاران (۲۰۱۵) سیاگیان و همکاران (۲۰۲۱)	مدیریت تغییرات ناگهانی	C	تاب آوری زنجیره تأمین
b	چونشنگ و همکاران (۲۰۱۹)	حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران با سرعت مناسب		
c	الحیاری (۲۰۲۰)	انعطاف پذیری در خدمات		
d	پل و همکاران (۲۰۱۴) ایسکارا و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی شکایات		
e	مصاحبه	قابلیت انطباق با شرایط جدید		
f	مصاحبه	فرهنگ مدیریت ریسک		
g	مصاحبه	ساختار زنجیره تأمین		
a	تین و همکاران (۲۰۲۱) ژائو و همکاران (۲۰۱۳) ژو و همکاران (۲۰۲۰)	به اشتراک گذاری اطلاعات	D	یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تقاضا
b	ژائو و همکاران (۲۰۲۱) لی و کیو (۲۰۱۶) هیو (۲۰۱۲)	مشارکت در توسعه و بهبود		
c	تیواری (۲۰۲۰) ژو و همکاران (۲۰۱۴)	اشتراک گذاری برنامه ریزی ها		
d	کمال و همکاران (۲۰۲۱) هوکور و همکاران	هماهنگی برون سازمانی		

	مونیر و همکاران (۲۰۲۰)			
e	مصاحبه	هماهنگی درون سازمانی		
f	مصاحبه	فعالیت‌های پشتیبانی یکپارچه		

در ادامه، به منظور سنجش و ارزیابی پایایی از روش باز آزمون بهره گرفته شده است. از این رو، در یک فاصله زمانی کوتاه مدت چند مصاحبه کدگذاری شده است؛ کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه است با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص شده است. در پژوهش حاضر تعداد چهار مصاحبه برای بررسی و محاسبه پایایی باز آزمون انتخاب شده است. مصاحبه‌ها در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری گردید. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها و پایایی آزمون در جدول شماره ۳ ارائه شده است. با توجه به اینکه پایایی بیشتر از ۶۰ درصد مورد قبول است؛ بنابراین، قابلیت اعتماد به کدگذاری‌های صورت گرفته مورد تأیید است.

جدول (۳): پایایی آزمون با روش باز آزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۳۲	۲۶	۶	۸۱
۲	۲۸	۲۳	۵	۸۲
۳	۳۶	۲۸	۸	۷۸
۴	۳۴	۲۹	۵	۸۵



شکل ۲: روابط مستقیم بین متغیرها (آثار بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

در ادامه برای سنجش قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها از روش ضریب کاپا بهره گیری شده است. بیشتر بودن ضریب کاپا از مقدار ۰/۶ نشان دهنده پایایی پژوهش است. جدول شماره ۴، مقدار ضریب کاپای محاسبه شده در پژوهش حاضر را نشان می دهد که را بر با ۰/۶۹۲ است و همچنین سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود توافق بین کدگذاری‌ها است.

جدول ۴: ضریب کاپا در پژوهش حاضر

ردیف	مقدار کاپا	انحراف معیار برآوردی	سطح معناداری
میزان توافق (کاپا)	۰/۶۹۲	۰/۳۲۵	۰/۰۰۰

شکل شماره دو خروجی نرم افزار میک مک در رابطه با تأثیر گذاری مؤلفه با یکدیگر ارائه داده است. این گراف نشان دهنده روابط پیشرانها و چگونگی تأثیر گذاری آنها بر یکدیگر است. گراف اثر گذاری در قالب خطوط قرمز و آبی نشان داده شده است که انتهای هر خط با یک پیکان نشان داده شده است و نشان دهنده جهت تأثیر گذاری هر پیشران می باشد. خطوط قرمز نشان دهنده اثر گذاری شدید عوامل بر یکدیگر می باشند و خطوط آبی با ضخامت متفاوت روابط متوسط تا ضعیف را نشان می دهند.

در مرحله بعد با توجه به عوامل مؤثر شناسایی شده در مرحله قبل، به تدوین سناریو با نتایج اثر متقابل با بهره گیری از نرم افزار سناریو ویزارد پرداخته می شود. این رویکرد با طراحی سناریوهای فرضی، به تصور و ترسیم آینده می پردازد؛ همچنین این رویکرد ماهیتی کمی دارد و با بررسی تأثیر هر عامل بر عوامل دیگر با بهره گیری از نرم افزار سناریو ویزارد، سناریوها و وضعیت ها و حالت های مختلف هر یک از عوامل را مشخص می نماید. درواقع با توجه به وضعیت های بیان شده، در نهایت سناریوهای خوش بینانه، بدبینانه و محتمل را معین می کند. جدول شماره چهار وضعیت احتمالی هر زیر مؤلفه را نشان می دهد که با توجه به دیدگاه متخصصین تکمیل شده است.

جدول (۵): وضعیت های احتمالی زیر مؤلفه ها

مؤلفه	زیر مؤلفه	وضعیت ها	کد گذاری
سناریو	انتخاب بهترین رویه	انتخاب رویه بهینه در سازمان	Aa1
		بی توجهی به شرایط و ادامه روند گذشته	Aa2
	بهبود مستمر	توجه به شرایط و بهبود مستمر سازمان	Ab1
		بی توجهی به شرایط و ادامه روند قبلی	Ab2
	بهره گیری از فناوری	نگاه فناورانه در تمامی ابعاد سازمانی	Ac1
		استفاده معین از فناوری در شرایط خاص و حوزه مشخص	Ac2
		عدم استفاده از فناوری	Ac3
	ایده پردازی مداوم	تمرکز بر ایده پردازی با توجه به شرایط	Ad1
		ایده پردازی فقط در شرایط نیاز	Ad2
		عدم ایده پردازی در سازمان	Ad3
	انتخاب رویکردهای نوین بازاریابی	بهره گیری پیوسته از رویکردهای نوین بازاریابی	Ae1
		حفظ و ادامه روند قبلی برای رویکردهای بازاریابی	Ae2
		عدم بهره گیری از رویکردهای بازاریابی	Ae3

Af1	اشتراک گذاری کامل نوآوری ها جهت استفاده سایر سازمان ها	اشتراک گذاری نوآوری ها	انطباق پذیری
Af2	اشتراک گذاری نوآوری ها در صورت تذکر از سمت نهادهای برون سازمانی		
Af3	عدم اشتراک گذاری نوآوری ها		
Ag1	تحول در نیروی انسانی و بهره گیری از نیروی انسانی خلاق	نیروی انسانی خلاق	
Ag2	بهره گیری از نیروهای انسانی خلاق در کنار سایر نیروها		
Ag3	عدم توجه به خلاقیت در استخدام نیروی انسانی		
Ah1	آگاهی ذی نفعان از شرایط و پذیرش تغییرات	شرایط فرهنگی جامعه	
Ah2	آگاهی ذی نفعان از شرایط و پذیرش نسبی تغییرات		
Ah3	آگاهی ذی نفعان از شرایط و عدم پذیرش تغییرات		
Ah4	عدم آگاهی ذی نفعان از شرایط و پذیرش تغییرات		
Ah5	عدم آگاهی ذی نفعان از شرایط و پذیرش نسبی تغییرات		
Ah6	عدم آگاهی ذی نفعان از شرایط و عدم پذیرش تغییرات		
Ba1	انعطاف پذیری کامل در برنامه ریزی	انعطاف پذیری در برنامه ریزی	
Ba2	انعطاف پذیری نسبی در برنامه ریزی با توجه به شرایط		
Ba3	انعطاف پذیری نسبی در برنامه بدون توجه به شرایط		
Ba4	عدم انعطاف پذیری در برنامه ریزی		
Bb1	تغییر کامل در فرایند برنامه ریزی	تغییر در فرایند برنامه ریزی	
Bb2	تغییر نسبی در فرایند برنامه ریزی با توجه به شرایط		
Bb3	تغییر نسبی در فرایند برنامه ریزی بدون توجه به شرایط		
Bb4	عدم تغییر در فرایند برنامه ریزی		
Bc1	انعطاف پذیری کامل در تعداد مراجعه کننده	انعطاف پذیری در کمیت	
Bc2	انعطاف پذیری نسبی در تعداد مراجعه کننده		
Bc3	عدم انعطاف پذیری در تعداد مراجعه کننده		
Bd1	انعطاف پذیری کامل سازمان در ایده پردازی	انعطاف پذیری در ایده پردازی	
Bd2	انعطاف پذیری نسبی سازمان در ایده پردازی با توجه به شرایط		
Bd3	انعطاف پذیری نسبی سازمان در ایده پردازی بدون توجه به شرایط		
Bd4	عدم انعطاف پذیری سازمان در ایده پردازی		
Be1	انعطاف پذیری در ساعت کاری سازمان و کارکنان	انعطاف پذیری ساعت کاری	
Be2	انعطاف پذیری در ساعت کاری برخی از کارکنان		
Be3	انعطاف پذیری در ساعت کاری سازمان		
Be4	عدم انعطاف پذیری در ساعت کاری و حفظ روند قبلی		

Ca1	توانایی کامل در مدیریت تغییرات ناگهانی	مدیریت تغییرات ناگهانی	تأثیر آوری زنجیره تامین
Ca2	توانایی نسبی در مدیریت تغییرات ناگهانی		
Ca3	عدم توانایی در مدیریت تغییرات ناگهانی		
Cb1	توانایی کامل سازمان در حل مشکل و برگشت به شرایط پیش از بحران با سرعت مناسب	حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران با سرعت مناسب	
Cb2	توانایی نسبی سازمان در حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران		
Cb3	عدم توانایی سازمان در حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران		
Cc1	ارائه کامل خدمات انعطاف پذیر	انعطاف پذیری در خدمات	
Cc2	توجه به انعطاف پذیری برای برخی از خدمات		
Cc3	عدم توجه به انعطاف پذیری در ارائه خدمات		
Cd1	بررسی کامل شکایات	بررسی شکایات	
Cd2	بررسی برخی از شکایات		
Cd3	عدم توجه به شکایات		
Ce1	قابلیت سازمان در انطباق با شرایط جدید	قابلیت انطباق با شرایط جدید	
Ce2	قابلیت نسبی سازمان در انطباق با شرایط جدید		
Ce3	عدم قابلیت سازمان در انطباق با شرایط جدید		
Cf1	وجود فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان	مدیریت ریسک	
Cf2	عدم وجود فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان		
Cg1	ساختار مناسب زنجیره تأمین	ساختار زنجیره تأمین	
Cg2	ساختار نامناسب زنجیره تأمین		
Da1	اشتراک گذاری کامل اطلاعات	به اشتراک گذاری اطلاعات	
Da2	اشتراک گذاری نسبی اطلاعات		
Da3	عدم اشتراک گذاری اطلاعات		
Db1	مشارکت سازمان در توسعه و بهبود	مشارکت در توسعه و بهبود	
Db2	مشارکت نسبی سازمان در توسعه و بهبود		
Db3	عدم مشارکت سازمان در توسعه و بهبود		
Dc1	به اشتراک گذاری همه برنامه ریزی ها	اشتراک گذاری برنامه ریزی ها	
Dc2	به اشتراک گذاری برخی از برنامه ریزی ها		
Dc3	عدم اشتراک گذاری برنامه ریزی ها		
Dd1	هماهنگی کامل با سایر سازمان ها	هماهنگی برون سازمانی	
Dd2	هماهنگی نسبی با سایر سازمان ها		

Dd3	عدم هماهنگی با سایر سازمان ها		
De1	هماهنگی کامل در درون سازمان	هماهنگی درون سازمانی	فعالیت های پشتیبانی یکپارچه
De2	عدم هماهنگی برخی از افراد در درون سازمان		
De3	عدم هماهنگی در درون سازمان		
Df1	ارائه فعالیت های پشتیبانی یکپارچه	فعالیت های پشتیبانی یکپارچه	
Df2	ارائه برخی فعالیت های پشتیبانی یکپارچه		
Df3	عدم ارائه فعالیت های پشتیبانی یکپارچه		

در مرحله بعد پرسشنامه عدم قطعیت در نرم افزار سناریو ویزارد تکمیل شده و در بین خبرگان توزیع شده است. امتیازدهی به تأثیر هر وضعیت بر وضعیت دیگر امتیازی بین ۳- تا ۳+ را در برگرفته است. پس از امتیازدهی میانگین امتیازات خبرگان در نرم افزار سناریو ویزارد وارد شده است. خروجی این بخش، سناریوهای پژوهش حاضر است. سناریوهای استخراجی از نرم افزار سناریو ویزارد در دو دسته سناریوهای قوی و ضعیف قرار می گیرد. روند کار سناریو ویزارد بدین صورت است که سناریوهای محتمل را از بین هزاران سناریو، به سناریوهای با احتمال وقوع بالا محدود می کند. در پژوهش حاضر ۵ سناریو قوی و با سازگاری بالا و ۷۸۳ سناریو ضعیف و با سازگاری پایین شناسایی شده است. از آنجایی که سناریوهای ضعیف به صرفه و منطقی نیستند، مورد بررسی و ارزیابی قرار نمی گیرند. سناریوهای قوی خروجی از نرم افزار سناریو ویزارد، در جدول ۶ ارائه شده است. به منظور ایجاد یک فهم کیفی از سناریوهای استخراجی برای هر یک از وضعیت عوامل و متغیرها، درجه مطلوبیتی در نظر گرفته شده است. این طیف به صورت: نامطلوب، آستانه نامطلوب، خنثی، آستانه مطلوب، مطلوب است. درجه مطلوبیت هر یک از وضعیت ها با نظرخواهی متخصصین ارائه شده است. جدول شماره ۷، درجه مطلوبیت هر وضعیت را نشان می دهد.

جدول (۶): درجه مطلوبیت سناریوهای قوی

مؤلفه	زیرمؤلفه	سناریو اول	سناریو دوم	سناریو سوم	سناریو چهارم	سناریو پنجم
S ₁ S ₂ S ₃ S ₄	اتخاذ بهترین رویه	Aa1	Aa1	Aa1	Aa2	Aa2
	بهبود مستمر	Ab1	Ab1	Ab1	Ab2	Ab2
	بهره گیری از فناوری	Ac1	Ac1	Ac2	Ac2	Ac3
	ایده پردازی مداوم	Ad1	Ad1	Ad2	Ad2	Ad3
	اتخاذ رویکردهای نوین	Ae1	Ae1	Ae2	Ae2	Ae3

					بازاریابی	
Af3	Af2	Af2	Af1	Af1	اشتراک گذاری نوآوری‌ها	
Ag3	Ag2	Ag2	Ag1	Ag1	نیروی انسانی خلاق	
Ah5	Ah4	Ah3	Ah2	Ah1	شرایط فرهنگی جامعه	
Ba4	Ba3	Ba3	Ba2	Ba1	انعطاف پذیری برنامه ریزی	انعطاف پذیری
Bb3	Bb2	Bb2	Bb1	Bb1	تغییر در فرایند برنامه ریزی	
Bc3	Bc3	Bc2	Bc2	Bc1	انعطاف پذیری در کمیت	
Bd4	Bd3	Bd2	Bd2	Bd1	انعطاف پذیری در ایده پردازی	
Be4	Be3	Be2	Be2	Be1	انعطاف پذیری ساعت کاری	
Ca3	Ca2	Ca2	Ca1	Ca1	مدیریت تغییرات ناگهانی	تاب آوری زنجیره تأمین
Cb3	Cb3	Cb2	Cb2	Cb1	حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران با سرعت مناسب	
Cc3	Cc2	Cc2	Cc1	Cc1	انعطاف پذیری خدمات	
Cd3	Cd2	Cd2	Cd1	Cd1	بررسی شکایات	
Ce3	Ce2	Ce2	Ce1	Ce1	قابلیت انطباق با شرایط جدید	
Cf3	Cf2	Cf2	Cf1	Cf1	فرهنگ مدیریت ریسک	
Cg2	Cg2	Cg1	Cg1	Cg1	ساختار زنجیره تأمین	
Da3	Da3	Da2	Da2	Da1	به اشتراک گذاری اطلاعات	یکپارچه سازی مدیریت - زنجیره تامین
Db3	Db2	Db2	Db1	Db1	مشارکت در توسعه و بهبود	
Dc4	Dc3	Dc3	Dc2	Dc1	اشتراک گذاری	

					برنامه ریزی ها
Dd3	Dd2	Dd2	Dd1	Dd1	هماهنگی برون سازمانی
De3	De2	De2	De1	De1	هماهنگی درون سازمانی
Df3	Df3	Df2	Df2	Df1	فعالیت های پشتیبانی یکپارچه

جدول (۷): درجه مطلوبیت وضعیت های هر مؤلفه از دیدگاه متخصصین

مؤلفه	زیر مؤلفه	وضعیت	درجه مطلوبیت	مؤلفه	زیر مؤلفه	وضعیت	درجه مطلوبیت
نوآوری	اتخاذ بهترین رویه	Aa1	مطلوب	تاب آوری زنجیره تامین	مدیریت تغییرات ناگهانی	Ca1	مطلوب
		Aa2	نامطلوب			Ca2	آستانه مطلوب
	بهبود مستمر	Ab1	مطلوب			Ca3	نامطلوب
		Ab2	نامطلوب		حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران با سرعت مناسب	Cb1	مطلوب
	بهره گیری از فناوری	Ac1	مطلوب			Cb2	آستانه مطلوب
		Ac2	آستانه مطلوب			Cb3	نامطلوب
		Ac3	نامطلوب		انعطاف پذیری در خدمات	Cc1	مطلوب
	ایده پردازی مداوم	Ad1	مطلوب			Cc2	آستانه مطلوب
		Ad2	آستانه مطلوب			Cc3	نامطلوب
		Ad3	نامطلوب		بررسی شکایات	Cd1	مطلوب
	اتخاذ رویکردهای نوین بازاریابی	Ae1	مطلوب			Cd2	آستانه مطلوب
		Ae2	خنثی			Cd3	نامطلوب
		Ae3	نامطلوب		قابلیت انطباق با شرایط جدید	Ce1	مطلوب
	اشتراک گذاری نوآوری ها	Af1	مطلوب			Ce2	آستانه مطلوب
		Af2	آستانه مطلوب			Ce3	نامطلوب
		Af3	نامطلوب		فرهنگ مدیریت ریسک	Cf1	مطلوب
	نیروی انسانی خلاق	Ag1	مطلوب			Cf2	نامطلوب
		Ag2	آستانه مطلوب		ساختار زنجیره تأمین	Cg1	مطلوب

نامطلوب	Cg2			نامطلوب	Ag3					
مطلوب	Da1	به اشتراک گذاری اطلاعات	یکپارچه سازی مدیریت تغییر و تقاضا	مطلوب	Ah1	شرایط فرهنگی جامعه	انعطاف پذیری			
آستانه مطلوب	Da2			آستانه مطلوب	Ah2					
نامطلوب	Da3			خنتی	Ah3					
مطلوب	Db1	مشارکت در توسعه و بهبود		آستانه نامطلوب	Ah4					
آستانه مطلوب	Db2			خنتی	Ah5					
نامطلوب	Db3			نامطلوب	Ah6					
مطلوب	Dc1	اشتراک گذاری برنامه ریزی ها		مطلوب	Ba1	انعطاف پذیری در برنامه ریزی				
آستانه مطلوب	Dc2			آستانه مطلوب	Ba2					
نامطلوب	Dc3			خنتی	Ba3					
مطلوب	Dd1	هماهنگی برون سازمانی		نامطلوب	Ba4			تغییر در فرایند برنامه ریزی		
آستانه مطلوب	Dd2			مطلوب	Bb1					
نامطلوب	Dd3			آستانه مطلوب	Bb2					
مطلوب	De1	هماهنگی درون سازمانی		خنتی	Bb3	انعطاف پذیری در کمیت				
آستانه نامطلوب	De2			نامطلوب	Bb4					
نامطلوب	De3				مطلوب	Bc1		انعطاف پذیری در ایده پردازی		
مطلوب	Df1	فعالیت های پشتیبانی یکپارچه		آستانه مطلوب	Bc2	انعطاف پذیری ساعت کاری				
آستانه مطلوب	Df2			نامطلوب	Bc3					
				مطلوب	Bd1	انعطاف پذیری در ایده پردازی				
				آستانه مطلوب	Bd2					
				خنتی	Bd3					
				نامطلوب	Bd4					
				مطلوب	Be1	انعطاف پذیری ساعت کاری				
				آستانه	Be2					

	مطلوب	Be3		
	آستانه مطلوب			
	نامطلوب	Be4		

مطابق با جدول ۶ و ۷، سناریوهای این پژوهش را مطابق با درجه مطلوبیت می توان به صورت جدول شماره ۸ خلاصه نمود؛ بنابراین سناریوهای ممکن در این پژوهش با در نظر گرفتن وضعیت هر مؤلفه و میزان درجه مطلوبیت آن مشخص شده است. به منظور درک بهتر سناریوها، به هر یک از درجه مطلوبیت وضعیت ها، امتیازی بین ۵+ تا ۵- داده شد. این مسئله موجب می شود که درکی کمی از سناریوها به وجود بیاید. جدول شماره ۹، مجموع وزن وضعیت های هر مؤلفه را برای مشخص کردن وزن سناریوها محاسبه کرده است.

جدول (۸): سناریوهای محتمل بر مبنای مطلوبیت هر وضعیت

مؤلفه	زیر مؤلفه	سناریو اول	سناریو دوم	سناریو سوم	سناریو چهارم	سناریو پنجم
نوآوری	اتخاذ بهترین رویه	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نامطلوب	نامطلوب
	بهبود مستمر	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نامطلوب	نامطلوب
	بهره گیری از فناوری	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
	ایده پردازی مداوم	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
	اتخاذ رویکردهای نوین بازاریابی	مطلوب	مطلوب	خنتی	خنتی	نامطلوب
	اشتراک گذاری نوآوری ها	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
	نیروی انسانی خلاق	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
	شرایط فرهنگی جامعه	مطلوب	آستانه مطلوب	خنتی	آستانه نامطلوب	نامطلوب
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری برنامه ریزی	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	خنتی	نامطلوب
	تغییر در فرایند برنامه ریزی	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	خنتی	نامطلوب
	انعطاف پذیری در کمیت	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب	نامطلوب
	انعطاف پذیری در ایده پردازی	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	خنتی	نامطلوب

انعطاف پذیری ساعت کاری	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
مدیریت تغییرات ناگهانی	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
حل مشکلات و برگشت به شرایط پیش از بحران با سرعت مناسب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب	نامطلوب
انعطاف پذیری در خدمات	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
بررسی شکایات	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
قابلیت انطباق با شرایط جدید	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
فرهنگ مدیریت ریسک	مطلوب	مطلوب	نامطلوب	نامطلوب	نامطلوب
ساختار زنجیره تأمین	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نامطلوب	نامطلوب
به اشتراک گذاری اطلاعات	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب	نامطلوب
مشارکت در توسعه و بهبود	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
اشتراک گذاری برنامه ریزی ها	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
هماهنگی برون سازمانی	مطلوب	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب
هماهنگی درون سازمانی	مطلوب	مطلوب	آستانه نامطلوب	آستانه نامطلوب	نامطلوب
فعالیت های پشتیبانی یکپارچه	مطلوب	آستانه مطلوب	آستانه مطلوب	نامطلوب	نامطلوب

از بین ۱۳۰ حالت بیان شده، ۴۶ حالت مطلوب، ۴۰ حالت آستانه مطلوب، ۶ حالت خنثی، ۳ حالت آستانه نامطلوب و ۳۵ حالت باقی مانده نامطلوب بوده اند. با توجه به وضعیت ذکر شده، تعداد حالات ممکن برای مطلوب و آستانه مطلوب است که نشان از وضعیت مناسب شرایط ممکن است. در مرحله بعد با توجه به درصد وضعیت مطلوبیت سناریوها و امتیاز کلی آن ها در جدول شماره هشت ارائه شده است.

جدول (۹): درصد مطلوبیت وضعیت ها در هر سناریو

سناریو	نام سناریو	تعداد و ضرایب وضعیت ها					وضعیت های مطلوب			وضعیت های نامطلوب		
		(*) مطلوب	(*) آستانه مطلوب	(*) خنثی	(*) آستانه نامطلوب	(*) نامطلوب	میزان مطلوبیت	امتیاز ایده آل	درصد مطلوبیت	میزان نامطلوبیت	حد اکثر امتیاز نامطلوب	درصد نامطلوبیت
اول	ایده آل	۱۳۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۰۰/۰	۰	-۱۳۰	۰/۰
دوم	مطلوب	۸۵	۲۷	۰	۰	۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۰۰/۰	۰	-۱۳۰	۰/۰
سوم	واقع نگر	۱۵	۵۷	۲	-۳	-۵	۷۴	۱۳۰	۵۶/۹	-۸	-۱۳۰	-۶/۲
چهارم	آسیب زننده	۰	۳۶	۴	-۶	-۴۰	۴۰	۱۳۰	۱/۳	-۴۶	-۱۳۰	-۳۵/۴
پنجم	نابود کننده	۰	۰	۰	۰	-۱۳۰	۰	۱۳۰	۰/۰	-۱۳۰	-۱۳۰	-۱۰۰/۰

سناریوهای ارائه شده در پژوهش حاضر هر یک با توجه به شرایط، نشان دهنده وضعیت های مختلف کسب و کار تحت شرایط همه گیری است. سناریو اول پژوهش حاضر که سناریو ایده آل است با ۱۳۰ امتیاز، حالات مطلوب هر زیر مؤلفه را در برگرفته است. پیش روی این سناریو توسط سازمان با توجه به اینکه تمامی وضعیت ها مطلوب است موجب بهبود کسب و کار سازمان می گردد و این سناریو جز قوی ترین سناریوها برای بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری است. سناریو دوم با نام سناریو مطلوب، با امتیاز ۸۵ برای حالات مطلوب و امتیاز ۲۷ برای آستانه مطلوب نیز جز سناریوهای قوی محسوب می شود.

پیشروی این سناریو تحت شرایط همه گیری با توجه به اینکه حالت های مطلوب هر وضعیت در این سناریو زیاد است، موجب بهبود کسب و کار سازمان می گردد. البته در برخی زیر مؤلفه ها این سناریو آستانه مطلوب را در برگرفته است که با توجه به شرایط می تواند موجب بهبود کسب و کار گردد. سناریو سوم با نام سناریو واقع نگر، با در برگرفتن امتیاز ۱۵ برای شرایط مطلوب و امتیاز ۵۷ برای شرایط آستانه مطلوب، به شرایط واقعی تحت شرایط همه گیری نزدیک تر است؛ چراکه وفق دادن با شرایط همه گیری برای تمامی سازمان ها کار آسانی نیست و نیاز به یک مدیر خلاق و نوآور دارد. سناریو چهارم با نام سناریو آسیب زننده، تنها با امتیاز ۳۶ برای آستانه مطلوب زیر مؤلفه ها تحت شرایط همه گیری به کسب و کار سازمان آسیب جدی وارد می کند و موجب کاهش عملکرد سازمان می گردد. سناریو نابود کننده به عنوان

سناریو آخر پژوهش حاضر با هیچ امتیاز مطلوبی جز سناریوهایی است که اگر تحت شرایط همه گیری در رأس کار سازمان قرار گیرد موجب نابودی کامل سازمان می گردد یا به عبارت دیگر، در نظر گرفتن این سناریو توسط سازمان نه تنها موجب بهبود کسب و کار نمی گردد بلکه منجر به تعطیلی کامل آن نیز می گردد.

پیشنهادهای مدیریتی

در این بخش با توجه به سناریوهای ارائه شده، پیشنهادهایی برای مدیران تحت شرایط همه گیری جهت بهبود وضعیت کسب و کار ارائه می شود:

با توجه به مطلوب بودن تأثیر فناوری، می توان با بهره گیری از فناوری تحت شرایط همه گیری ها با روش های جدید در کسب و کار آشنا شد که این مسئله نیز می تواند تأثیر مثبت در اثرگذاری پیشران های مطلوب داشته باشد و علاوه بر این مدنظر مشتریان نیز است؛ در نهایت افزایش حضور مشتریان در سازمان منجر به بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری می گردد. در واقع حوزه خدمات و مراقبت های درمانی نظیر در حال حاضر یکی از مسائل مورد توجه در تمامی کشورها مطرح شده است و مدیران حوزه سلامت و درمان سعی در بهبود و ارتقای فناوری های خود در این زمینه دارند؛ بنابراین به کارگیری فناوری های نوین در این حوزه منجر به ارتقای عملکرد و کسب مزیت رقابتی و در نهایت بهبود کسب و کار خواهد شد.

یکپارچه سازی مدیریت تقاضا بین سازمان ها موجب بهبود کسب و کار می گردد. در این بین مؤلفه اشتراک گذاری اطلاعات اهمیت زیادی دارد؛ چراکه ایجاد یک سامانه یکپارچه تبادل فناوری بین سازمان ها موجب اشتراک گذاری نوآوری ها و هماهنگی درون و برون سازمانی می گردد و این امر یادگیری در سازمان ها را افزایش می دهد و در نتیجه موجب بهبود کسب و کارها می گردد. در واقع در حوزه کسب و کار تحت مطالعه اگر هماهنگی های درون و برون سازمان به درستی انجام شود و اطلاعات مورد نیاز هر بخش از کسب و کار به درستی به اشتراک گذاشته شود می تواند موجب بهبود سایر کسب و کارهای مرتبط نیز گردد.

حضور نیروی انسانی خلاق در هر سازمانی به افزایش نوآوری در سازمان کمک می کند. افزایش نوآوری نیز مطابق با مباحث ذکر شده موجب بهبود کسب و کار در هر سازمانی می شود. درواقع، استفاده از نیروهای خلاق در سازمان تحت شرایط همه گیری موجب افزایش

ایده پردازی در سازمان می گردد و افزایش ایده پردازی و مداومت در آن نیز با توجه به سناریو اول موجب بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری ها می شود.

انعطاف پذیری در سازمان با توجه به سناریوهای مطرح شده موجب بهبود کسب و کار هر سازمانی می گردد؛ بنابراین، انگیزه دادن به کارکنان تحت شرایط همه گیری و انعطاف پذیری ساعت کاری آن ها می تواند بازدهی کارکنان را افزایش دهد که خود موجب بهبود کسب و کارها می گردد.

تاب آوری سازمان تحت هر شرایطی با توجه به سناریوهای مطرح شده می تواند بهبود کسب و کار را به دنبال داشته باشد. توانایی مدیریت تحت شرایط همه گیری نیز یکی از حالت های مطلوب سناریوهای مطرح شده است و علاوه بر آن توانایی وفق دادن مدیر با شرایط خاص می تواند موجب حل مشکلات با سرعت مناسب گردد که خود تاب آوری سازمان را بالا برده و موجب بهبود کسب و کار گردد.

بررسی کامل شکایات یکی از حالت های مطلوب در سناریوهای مطرح شده است؛ بنابراین، توجه به دیدگاه های مشتریان و شکایت های آن ها می تواند شرایط را برای حضور راحت تر مشتریان فراهم نماید و حضور مشتری در سازمان در نهایت منجر به افزایش کارایی و بهبود کسب و کار می گردد.

بحث، نتیجه و جمع بندی

این پژوهش با هدف تدوین سناریو برای بهبود عملکرد کسب و کار تحت شرایط همه گیری با روش تحلیل اثرات متقابل در بخش مراقبت های زیبایی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش نشان دهنده تأثیرگذاری عوامل مختلفی از جمله نوآوری، انعطاف پذیری، تاب آوری زنجیره تأمین و یکپارچه سازی مدیریت زنجیره تقاضا بر بهبود کسب و کارها تحت شرایط همه گیری است که مؤلفه های هر بخش مبتنی بر نظرات خبرگان و با بهره گیری از مصاحبه های نیمه ساختاریافته شناسایی شده است. نتایج بررسی این معیارها و شاخص ها حاکی از آن است که عوامل مورد بررسی بر بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری در حوزه مورد مطالعه مؤثر واقع شده اند و در صورت بروز همه گیری هایی همچون کرونا در آینده می توان با بهره گیری از معیارها و شاخص های پژوهش در راستای بهبود کسب و کار اقداماتی انجام داد. البته در این زمینه تأمین زیرساخت های خاص و نظارت از سوی مدیریت شهری ضروری است چرا که در ابتدا نیاز است روابط درون و برون کسب و کارها سازماندهی شود و سپس با نظارتی دقیق بر کار

هر سازمان، روند بهبود کسب و کار به سایر کسب و کارها اطلاع داده شود. در این بین برگزاری جلسات بین سازمان ها و همچنین ایجاد روابط دوستانه می تواند به بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری منجر گردد؛ زیرا هر چه کسب و کارها بیشتر با یکدیگر در ارتباط باشند می توانند با ایده گیری از یکدیگر و کمک به بهبود هم موجب بهبود کلی عملکرد کسب و کار گردند. البته ایجاد ارتباط قوی بین کسب و کارها به قطع در جامعه اقتصادی امروز دشوار است و باید جز برنامه های بلندمدت مدیریت کسب و کارها قرار گرفته شود. علاوه بر این موارد، تحت شرایط همه گیری چگونگی مواجه مدیریت سازمان نیز اهمیت دارد و اگر مدیریت سازمان دیدگاهی بالا به پایین و جبری بر شرایط حاکم داشته باشد به قطع مؤلفه های مذکور پژوهش حاضر در سازمان امکان اجرا شدن ندارد و کسب و کار با تشدید شرایط ناپایداری مواجه خواهد شد. بنابراین وجود یک مدیر خلاق و انعطاف پذیر و آگاه به شرایط و جامعه برای بهبود کسب و کار تحت شرایط همه گیری ها لازم و ضروری است. در مطالعه حاضر عدم قطعیت حاضر در فرایند ارزیابی اثرات متقابل معیارها مبتنی بر نظرات خبرگان در نظر گرفته نشده است. از سوی دیگر، مطالعه حاضر به بررسی شرایط در یک حالت ایستا و بدون در نظر گرفتن پویایی ذاتی سیستم می پردازد. از این رو در مطالعات آتی می توان به بررسی تأثیر متقابل پیشران ها با استفاده از رویکرد نقشه نگاشت فازی پرداخت. همچنین در قالب یک سیستم پویا، اقدام به تحلیل اثرگذاری پیشران ها بر یکدیگر در طی دوره برنامه ریزی با استفاده از رویکرد شبیه سازی نمود.

References

- Afshar, M. (2013). The Role of Government in Business Environment, *Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran*, Fall 92. (in Persian)
- Ahmadi, A., & Ghazininouri, S. S. (2003). Future Studies in Technology and its Application in Policy Making and Technology Management, *Management of the Future*, 2(8), 5-12. (in Persian)
- Ahmadi, F.; Meygoonpouri, M. R., & Sadeghi, H. (2021). Providing a model for accelerating cooperation and large works with small businesses, *Cheshmandaz Management Business*, 20(46), 13-37. (in Persian)
- Albalushi, K. I., & Naqshbandi, M. M. (2022). Factors Affecting Success and Survival of Small and Medium Enterprises in the Middle East, *Knowledge Journal*, 2(3), 525-538.

- Amer M. (2012). A Review of Scenario Planning, *Elsivier Futures*, 23-40
- Amer, M.; Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A Review of Scenario Planning, *Futures*, 42, 23-40.
- Bahador Maravat, A., & Nazari Zadeh, F. (2022). Scenarios for Fintech Startups and Banking Industry of Iran in the Horizon of 1410 Using Cross-Impact Analysis, *Improvement of Management Journal*, 16(3), 1-32. (in Persian)
- Bakhtiari, S., & Shayesteh, A. (2012). Investigating the Impact of Improving Business Environment on Economic Growth in Selected Countries with Emphasis on Iran, *Quarterly Journal of Economic Sciences*, 6(19), 175-207. (in Persian)
- Balali, M. (2012). Identifying Key Factors Affecting the Future of IRIB Organization Using Cross-Impact Trend Analysis, *Communication Research Quarterly*, 19(3), 9-37. (in Persian)
- Bartik, A. W.; Bertrand, M.; Cullen, Z., & Stanton, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations, *PNAS*, 117(30), 17656-17666.
- Belitski, M.; Kritikos, S.; Guenther, C., & Thurik, R. (2021). *Economic Effects of the COVID-19 Pandemic on Entrepreneurship and Small Businesses*, Schaumburg-Lippe-Straße 5-9 53113 Bonn, Germany.
- Dehghani, H.; Akhtari, A. P.; Ghazikhani, S. F.; Habibi, Z., & Mirani, N. (2017). Examination, Monitoring, and Prioritization of Factors Affecting Business Environment in Kurdistan Province Using Analytic Hierarchy Process, *First International Conference on Economic Planning and Sustainable Regional Development*, 2017. (in Persian)
- Ijabi, E.; Eyvazi, M. E.; Shirvani Naghani, M., & Rezaei, I. (2017). A Comparative Study of Multiple Definitions of the Interdisciplinary Concept of Strategic Foresight, *Strategic Knowledge Studies*, 7(29), 171-194. (in Persian)

Hajagha Memar, H.; Rahimnia, F., & Khorakian, A. (2013). Global Business Network Scenario Planning, *Strategic Management Studies Quarterly*, 16, Winter 2013. (in Persian)

Heiko A.; Vennemann C. M., & Darkow I. (2010), Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development, *Futures*, 42 (2010) 380–393.

Heydari, A. H. (2014). Foundations and Concepts of Future Studies, *Science Promotion Journal*, 5(7), Fall & Winter 2013. (in Persian)

Hosseinpour, M.; Jamshidi, M. J.; Karimi, H., & Bakhsham, M. (2020). Designing a Model for Success Factors of Small and Medium Enterprises Using Interpretive Structural Modeling, *Business Management Journal*, 48(4), 94-119. (in Persian)

Iran Chamber of Commerce Research Center (2021). National Business Environment Monitoring Report of Iran, *Economic Statistics and Monitoring Center*, 21st Edition, February 2021. (in Persian)

Kamal, A.; Azfar, R.; Salah, B.; Saleem, W.; Abas, M.; Khan, R., & Pruncu, C. (2021) Quantitative Analysis of Sustainable Use of Construction Materials for Supply Chain Integration and Construction Industry Performance through Structural Equation Modeling (SEM). *Sustainability*, 13, 522

Khalaf, M. A., & El Mokadem, M. Y. (2019). The Relationship Between Internal Integration and Manufacturing Flexibility in the Egyptian Industry, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11, 16-33.

Kononiuka, A., & Glinska, E. (2015). Foresight in a Small Enterprise. A Case Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213 (2015), 971-976.

Kumar, R., & Mishra, R. (2020). COVID-19 Global Pandemic: Impact on Management of Supply Chain, *International Journal of Emerging Technologies and Advanced Engineering*, 10 (2020), 132-139.

Lii, P., & Kuo, F.-I. (2016). Innovation-oriented Supply Chain Integration for Combined Competitiveness and Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 174, 142-155.

Mandal, S. (2020). Impact of Supplier Innovativeness, Top Management Support and Strategic Sourcing on Supply Chain Resilience, *International Journal of Production Performance Management*, 69(5), 777-798.

Markaz Malmiri, A. (2019). Report on Monitoring the Implementation of Business Environment Laws, *Islamic Consultative Majlis Research Center (Office of Economic Studies)*, NO.15623.

Maroufi, A.; Hassanpour, S.; Omid Shahabadi, O.; Hosseini, A., & Azizpour, F. (2022). Future Studies of the Agricultural Sector in Iran's Horizon 1420 Using Structural Analysis and System Dynamics, *Strategic Policies and Macro Studies Quarterly*, 10(3), Fall 2022. (in Persian)

Mesgarpour Amiri, M.; Shams, L., & Nasiri, T. (2020). Identification and Classification of Health System Response Dimensions in Iran to COVID-19 Pandemic, *Military Medicine Journal*, 22(2), May 2020, 108-114. (in Persian)

Moshrefi, R., & Ahmadi Fard, M. (2019). Examination of Trade Pattern of Goods in the Persian Gulf and Scenario Planning of Future Paths, *Development and Planning Research Quarterly*, 1(1), Spring 2019. (in Persian)

Mobini Dehkordi, A., & Danesh, M. (2021). Examining Iran's Digital Economy with a Foresight Approach Based on the Steep(V) Trend Analysis Model and Scenario Planning, *Strategic Management and Future Studies Journal*, 4(1), Spring & Summer 2021, 25-64. (in Persian)

Mohammadi Khiare, M., & Rostami, N. (2019). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Business Environment in Golestan Province Using Analytic Hierarchy Process (AHP), *Regional Economic and Development Research*, 26(17), Spring & Summer 2019. (in Persian)

Munir, M.; Jajja, M. S. S.; Chatha, K. A.; & Farooq, S. (2020). Supply Chain Risk Management and Operational Performance: The Enabling Role of Supply Chain Integration, *International Journal of Production Economics*, 227.

Peng, X. E., & Simpson-Bell, C. (2022). Assessing the Impact of Business Closures on COVID-19 Outcomes, *International Monetary Fund*.

Florina, P.; Zbucnea, A., & Anghel, L. (2020). *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business: A Preliminary Overview*, *Strategica 2020: Preparing for Tomorrow, Today*, Bucharest.

Pourjohari, A. H. (2020). Future Studies of the Development Status of Small Manufacturing and Technical Service Businesses in Tehran, *City Economics Quarterly*, 9(2), 80-91. (in Persian)

Putra, A.; Tarigan, Z. J. H., & Siagian, H. (2020). Influence of Information Quality on Retailer Satisfaction through Supply Chain Flexibility and Supplier Relationship Management in the Retail Industry, *Journal of Industrial Technology*, 22(93-102).

Randt, N. P. (2015). An Approach to Product Development with Scenario Planning: The Case of Aircraft Design, *Futures*, 11-28.

Rashid Zadeh, H., & Khazaei, S. (2016). Identification of Strategic Factors Affecting the Future of the Banking Industry, *Development Management Process*, 29(3), 97-107. (in Persian)

Rauter, R.; Globocnik, D.; Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open Innovation and Its Effects on Economic and Sustainability Innovation Performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.

Rialland, A., & Wold, K. E. (2009). Futures Studies, Foresight and Scenarios as Basis for Better Strategic Decisions, *Trondheim*, December, 1-29.

Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, *Crown Business*, 1-27.

Shahrjardi, M. (2012). *Future Studies of Jihad University in the Horizon of 1404 Using a Combined Approach (Case Study: Research and Technology Sector)*, Ph.D. Thesis, University of Science and Culture, Faculty of Humanities. (in Persian)

Shamout, M. D. (2020). The Nexus Between Supply Chain Analytics, Innovation, and Robustness Capability: Does Firm Age Matter?, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51. 163-176.

Shukor, A. A. A.; Newaz, S.; Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2020). Supply Chain Integration and Its Impact on Supply Chain Agility and Organizational Flexibility in Manufacturing Firms, *International Journal of Emerging Markets*, 15(3), 532-549.

Siagian, H.; Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2021). Supply Chain Integration Enables Resilience, Flexibility, and Innovation to Improve Business Performance in COVID-19 Era, *Sustainability*, 13(4669), 1-15.

Stojanović, M.; Mitković, P., & Mitković, M. (2014). The Scenario Method in Urban Planning, *Architecture and Civil Engineering*, 81-95.

Taherinia, M., & Hasanvand, A. (2020). Economic Consequences of COVID-19 on Iran's Economy with Emphasis on Employment, *Nursing Management Quarterly*, 9(3), Fall 2020. (in Persian)

Talebi Zarimahaleh, S. (2022). Develop a Strategic E-commerce Model to Improve the Business Environment in Knowledge-based Companies (Case study: Knowledge-based companies in Mazandaran province), *Journal of Entrepreneurship Knowledge*, 2(3), 1-10.

Tapinos, E. (2012). Perceived Environmental Uncertainty in Scenario Planning, *Futures*, 338-345.

United Nations (2022). Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development, Lessons Learned, *United Nations*.

United Nations, Inter-Agency Task Force on Financing for Development (2022). Financing for Sustainable Development Report 2022: Bridging the Finance Divide, *United Nations publication*. New York.

WHO (2022). 14.9 Million Excess Deaths. Available at: <https://www.who.int/news/item/05-05-2022-14.9-million-excess-deaths-were-associated-with-the-covid-19-pandemic-in-2020-and-2021>.

World Health Organization (2022). 14.9 Million Excess Deaths Associated with COVID-19 in 2020 and 2021, available at: <https://www.who.int/news/item/05-05-2022-14.9-million-excess-deaths-were-associated-with-the-covid-19-pandemic-in-2020-and-2021>.

Xu, D.; Huo, B., & Sun, L. (2014). Relationships Between Intra-Organizational Resources, Supply Chain Integration and Business Performance: An Extended Resource-based View, *Industrial Management and Data Systems*, 114. 1186-1206.

Yaqoubi, N.; Dehghani, M., & Omidvar, M. (2017). Future Studies of Entrepreneurial Universities Using a Combined Approach of Scenario Planning and Cross-Impact Analysis in the Horizon of 1404, *Productivity Management Journal*, 11(43), Winter 2017, 45-74. (in Persian)

Yu, K.; Luo, B. N.; Feng, X., & Liu, J. (2018). Supply Chain Information Integration, Flexibility, and Operational Performance: An Archival Search and Content Analysis, *International Journal of Logistics Management*, 29. 340-364.

Zahradníková, L., & Vacík, E. (2014). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning, *Procedia Engineering*, 665-669.

Zali, N.; Haqiqati, F., & Pahani, A. (2021). Application of Systems Theory and Technology Foresight in Future Architecture with Tools for Measuring Desirability and Feasibility (Case Study: Guilan Province), *Future Cities Outlook Journal*, 2(2), 91-104. (in Persian)

Zivdar, M. (2021). Entrepreneurship and Future Studies: A Review of Some Conceptual Researches, *Science and Technology Policy Journal*, 11(1), Spring 2021. (in Persian)

Zhu, G.; Chou, M., & Tsai, C. (2020). Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic Exposing the Shortcomings of Current Supply Chain Operations: A Long-Term Prescriptive Offering, *Sustainability*, 12(5858), 1-15.

Research Article**Vol. 16, No. 1, 2024, p. 240 - 277****Quantitative Analysis of Relationships among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Involvement****Y. Ramezani^{1*}, Z. Rafizadeh², Gh. Anvari³, Sh. Torabi⁴**

- 1- Assistant Professor, Management Department, University of Gonabad, Gonabad, Iran.
- 2- Graduated in Management from University of Gonabad.
- 3- Assistant Professor of Imam Bagher University.
- 4- Graduated in Management from University of Gonabad.

(*- Corresponding Author Email: Y.ramezani@gonabad.ac.ir)<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484>

Received:2023/09/28	How to cite this article: Ramezani, Y.; Rafizadeh, Z.; Anvari, Gh., & Torabi, Sh. (2024). Quantitative Analysis of Relationships among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Involvement. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 240-277. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484
Revised:2024/03/31	
Accepted:2024/05/29	
Available Online: 2024/05/29	

1- INTRODUCTION

Job satisfaction is one of the most important variables in organizational behavior, increasing employees' efficiency and individual satisfaction. Organizational culture affects the behavior of employees. Also, a supportive organizational culture may significantly affect employees' motivations, job satisfaction, and morale. Organizational culture, leadership, and employees' mental involvement are the effective factors in increasing

job satisfaction, but little was investigated in previous research. Accordingly, this research aimed to analyze the associations among supportive organizational culture, leadership performance, job satisfaction, organizational trust, and job involvement.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Job satisfaction is the key to the success of any organization. Employees with higher job satisfaction perform better than those with lower job satisfaction. If employees have a suitable level of satisfaction, they are more involved in their jobs. Organizational culture is the employees' perception of their organization, representing the usual and fixed characteristics that distinguish an organization from the others. A supportive culture minimizes the pressure on employees to exert a particular behavior and encourages them to pursue their work based on goals and values. Leadership style is a permanent and continuous behavioral pattern that people use to influence others in place of work.

3- METHODOLOGY

The present research is a practical study in terms of purpose, and regarding the method, it is a descriptive-correlational study. The statistical population comprised 178 employees working for Atiehsazan Supplementary Insurance Company in Mashhad. The census method was used to study the target population. The survey tool is a questionnaire, the first part of which consists of demographic variables including gender, education, and job tenure, and the second is dedicated to the items of the scales. The validity of gathered data was evaluated by content and construct indices, and its reliability by Cronbach's alpha. Structural equation modeling was conducted in SmartPLS software to test the research hypotheses.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results revealed significant coefficients for organizational culture on job involvement, organizational culture on organizational trust, leadership performance on organizational trust, job involvement on job

satisfaction, and organizational trust on job satisfaction. Furthermore, organizational trust mediated the effect of leadership performance on job satisfaction.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

According to the results, the more the employees perceive a supportive atmosphere, the more they are involved in their jobs, increasing mental engagement. Managers should improve the organization's performance by strengthening the organizational culture to provide employees with psychological safety and mutual trust. In this regard, it is suggested that managers pay due attention to the employees' values and motivation, having a dramatic role in their participation. In addition, it increases their level of trust, satisfaction, and involvement. Leadership styles should be based on collaboration and teamwork rather than making decisions only on top of the organization, such that the employees are attached like family members. Therefore, they develop the necessary skills to exert ethical behaviors because of increased organizational trust.

Keywords: Organizational Trust, Job Engagement, Job Satisfaction, Leadership Performance, Supportive Organizational Culture.

تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی

یوسف رمضانی*

استادیار گروه مدیریت مجتمع آموزش عالی گناباد

زهرا رفیع زاده

دانش آموخته رشته مدیریت مجتمع آموزش عالی گناباد.

قاسم انوری

استادیار دانشگاه امام باقر (ع)

شقایق ترابی

دانش آموخته رشته مدیریت مؤسسه آموزش عالی عطار.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84646.1484>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

فرهنگ سازمانی، عملکرد رهبری و درگیری شغلی کارکنان عوامل مؤثر بر افزایش رضایت مندی در شغل است که در پژوهش‌های پیشین کمتر به این روابط اشاره شده است. بر همین اساس هدف از این پژوهش تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی است. روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها به صورت توصیفی-همبستگی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد می‌باشند که تعداد آن‌ها ۱۷۸ نفر است که به روش سرشماری مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری به جهت سنجش متغیر فرهنگ سازمانی حمایتی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، عملکرد رهبری به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد شده ساها و همکاران، ون و همکاران، کواک و همکاران، نیورینک و منگ و برگر استفاده شد که روایی آن‌ها از نوع محتوا و سازه بوده که مورد تأیید قرار گرفتند؛ همچنین جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید. نتایج حاصل بیانگر این بود که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان و اعتماد سازمانی، عملکرد رهبری بر اعتماد کارکنان، درگیری شغلی بر اعتماد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی و همچنین اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند. درگیری شغلی می‌تواند تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان و اعتماد سازمانی نیز می‌تواند تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی را میانجی‌گری کنند.

کلیدواژه‌ها: اعتماد سازمانی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، عملکرد رهبری، فرهنگ سازمانی حمایتی.

* نویسنده مسئول: Y.ramezani@gonabad.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

صفحات: ۲۴۰-۲۷۷

مقدمه

امروزه مشکل عمده بیشتر سازمان‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی فناوری نیست (Rajabi & Shirazian, 2018)؛ بلکه مواردی است که مستقیم یا غیرمستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد (Tran & Nguyen, 2020) منابع انسانی یکی از عناصر مهم در سازمان‌ها هستند که عملکرد آن‌ها منجر خواهد شد که توانایی‌هایشان به‌عنوان مزیت برای سازمان تلقی گردد (Foroghi et al., 2023) امروزه سازمان‌ها نیاز به کارکنان با انرژی و مشتاق و راضی دارند (Kwak et al., 2019). نارضایتی، بی‌انگیزگی و ناکارایی نیروی انسانی، جابه‌جایی‌های شغلی و کم بودن بهره‌وری از جمله مهم‌ترین مسائلی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند (Ahmadi et al., 2012). اندیشمندان این حوزه بر این باورند اگر سازمان‌ها می‌خواهند که کارکنانشان از توانایی‌ها و دانش خود در سازمان نهایت استفاده را بکنند بایستی از رضایت شغلی مناسبی برخوردار باشند (Lyngdoh et al., 2021). رضایت شغلی مهم‌ترین متغیر در حیطه رفتار سازمانی محسوب می‌شود و عاملی برای افزایش کارایی و احساس رضایت فردی کارکنان است. رضایت شغلی موضوع مهمی در مبحث حفظ و نگهداری منابع انسانی یک سازمان به شمار می‌رود و بی‌توجهی به آن در بلندمدت، سیستم اجتماعی سازمان را مختل نموده و موجب بروز عصبان، کاهش حس مسئولیت‌پذیری و درنهایت ترک خدمت می‌شود (Pawirosumarto et al., 2017). رضایت شغلی، مبین احساسات فرد درباره شغلش است. زمانی که کار فرد با ارزش‌ها و نیازهای هماهنگ باشد و زمانی که فرد به اهداف و فعالیت‌هایی که برایش مهم می‌باشند دست پیدا می‌کند، رضایت شغلی او افزایش می‌یابد (Meng & Berger, 2019). درواقع رضایت شغلی زائیده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. یک فرهنگ مثبت و قوی می‌تواند یک فرد متوسط را به درخشش عالی برساند؛ درحالی که یک فرهنگ منفی و ضعیف می‌تواند یک کارمند برجسته را بی‌انگیزه کند تا عملکرد کمتری داشته باشد و درنهایت هیچ دستاوردی نداشته باشد؛ بنابراین فرهنگ سازمانی در مدیریت عملکرد نقش فعال و مستقیم دارد (Schein, 2018).

فرهنگ سازمانی در زمره مهم‌ترین عامل‌های وحدت‌بخش و انسجام‌آفرین در عرصه فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌رود؛ بنابراین وجود فرهنگ سازمانی ضعیف، جو بسته و ناسالم به آشفته‌گی و فشار روانی منجر می‌شود که نشانه‌های آن احساس درماندگی، انزوا، ناامیدی، سرخوردگی و بدبینی نسبت به خود و دیگران است و آثار آن به‌صورت کاهش بهره‌وری و نارضایتی شغلی ظاهر می‌شود (Weber et al., 2017) فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده می‌تواند تأثیر شگرفی بر انگیزه‌ها، رضایت شغلی و روحیه‌ی

کارکنان داشته باشد. ایجاد فرهنگ حمایتی در سازمان و سبک هدایت یک مدیر و نحوه ارتباط با کارکنان، عامل مهمی است که می‌تواند موفقیت و یا شکست یک نهاد و یا یک تیم را تحت تأثیر خود قرار دهد (Yousefi et al., 2017). سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی را جزئی از برنامه‌های خود می‌دانند، ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارند که این سازمان‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. هر چه فضای حمایتی بر سازمان حاکم باشد، روحیه کارکنان قوی‌تر است و از فرسودگی شغلی پایین‌تری برخوردارند و متقابلاً رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت (Moghannian, 2020)؛ زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی تأثیرگذار و حمایت آنان می‌تواند پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته داشته باشد. لذا شناخت دقیق فرهنگ سازمان و جایگزینی و پروراندن فرهنگ نوآوری برای ایجاد سازمان‌ها نیازی ضروری و حیاتی است.

از طرفی کارکنان اگر در سازمان به عملکرد رهبران خود اعتماد داشته باشند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت و این احساس رضایت و خرسندی باعث افزایش علاقه و شور و شوق شغلی آنان می‌شود که به اصلاح از آن به عنوان درگیری شغلی نام برده می‌شود. درواقع کارکنانی که بیشتر با شغل و سازمان خود عجین می‌شوند از شغل خود رضایت بیشتری دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و عملکرد بالایی دارند و نسبت به شغل خود درگیری شغلی بیشتری خواهند داشت (Tran, & Nguyen, 2020). درگیری شغلی مفهومی است که با پیامدهای مثبتی همچون خشودگی شغلی رابطه مثبت و با قصد ترک شغل رابطه منفی بالایی دارد و دارای سه بعد جذب، نیرومندی و وقف خود است. درگیری شغلی بالا منجر به نگرش‌های مثبت مرتبط با شغل؛ عملکرد مطلوب؛ تلاش شغلی بیشتر که همه این نتایج به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به نفع خود سازمان نیز می‌باشد (Arefi, 2017). اگر کارکنان در شغل خود انگیزه و شور شوق نداشته باشند، احساس فرسودگی و افسردگی به آن‌ها دست خواهد داد و این احساس منفی به ارباب رجوعان نیز وارد خواهد شد (Lyngdoh et al., 2021). لذا درگیری شغلی به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند، هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. ازاین‌رو باید تمام سازمان‌ها، به دنبال یافتن راه‌هایی برای افزایش مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان خود برآیند (Salami & Akhbari Azad, 2021)؛ بنابراین عملکرد رهبران سازمان می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی و درگیری شغلی بیشتر کارکنانشان شرایطی را در محیط شغلی فراهم آورند که کارکنان به سطوح بالایی از انطباق شغلی دست یابند، از تجربه‌های خود لذت ببرند؛ تلاش و مقاومت خود را ثابت کنند؛ حس شایستگی و انگیزش خودمختاری خود را گسترش دهند. البته

عملکرد خاص رهبران سازمان همچنین می‌تواند به نتایج منفی روانی و اجرایی کارکنان همچون اجرای ضعیف، عزت‌نفس پایین، سطوح بالای اضطراب رقابتی، تحلیل رفتگی منجر شود (Hosseinpour, 2013). بر همین اساس لازم است که رهبران سازمان همیشه کارکنان خود را مورد حمایت قرار دهند.

امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به‌خوبی آشکار شده است، زیرا برقراری ارتباط و تحقق همکاری میان افراد، نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به‌سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمده‌تأ مبتنی بر استنتاج‌ها و تفسیرها درباره انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌هاست که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌کند. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان هستند (Porgoli et al., 2019). همچنین به‌منظور اینکه کارکنان بتوانند به‌خوبی به وظایف و فعالیت‌های محوله خود بپردازند، بایستی این احساس را داشته باشند که مدیران قابل‌اعتمادند و وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند بود. محیطی که آکنده از فضای بی‌اعتمادی است ممکن است به جابه‌جایی، کاهش کیفیت کار، عدم تحقق اهداف، کاهش عملکرد کارکنان و افزایش استرس و فشار روانی منجر گردد؛ بنابراین میزان اعتماد سازمانی تعیین‌کننده نوع رفتار کارکنان در سازمان است. به‌طوری‌که اگر کارکنان به سازمان و مدیر و همکاران خود اعتماد داشته باشند، مشخصاً از رفتارهای مناسب و اخلاقی برای انجام وظائف محوله استفاده می‌کنند ولی اگر جو بی‌اعتمادی در سازمان وجود داشته باشد، زمینه بروز رفتارهای نامشروع و بی‌تفاوتی در سازمان به وجود می‌آید (Hakamabadi, 2016). در همین راستا با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد می‌باشد، می‌توان به مشکلاتی همچون حجم کار سنگین و فشرده، عدم همکاری مسئولین با پرسنل، عدم همدلی بین کارکنان، استرس بالای کارکنان، کاغذبازی فراوان، حضور ارباب‌رجوع زیاد، سیستمی نشدن قسمتی از کارها و کند بودن و قطعی مداوم سیستم در اکثر روزهای کاری، در گردش بودن کارهای کارکنان و عدم ثبات شغلی اشاره کرد که این مسائل باعث کاهش نارضایتی شغلی کارکنان شده است. همچنین با توجه به چندقشری بودن کارکنان بالأخص بین کارکنان رسمی و قراردادی، متمرکز بودن ساختار سازمانی و افزایش فشار شغلی مدیران، عدم تخصص و آگاهی مدیران منابع انسانی سازمان از نیازهای کارکنان واضح است که افراد در این فضا، رضایت شغلی کمتری

دارند و سازمان را به بهانه‌های متفاوت ترک خواهند کرد. همچنین از دیگر مشکلات منابع انسانی این سازمان این است که اگر کارمندی با شور و علاقه و اشتیاق مشغول به انجام وظائف خود باشد و وظائف خود را به بهترین نحو ممکن و در اسرع وقت انجام دهد، بجای تشویق و حمایت از سوی مافوق، وی دستور می‌دهد که وظائف سایر همکاران خود را که کم کاری کرده‌اند را نیز آن کارمند انجام دهد و این مهم باعث می‌شود که کارکنان به استرس و فشار شغلی بالایی دست یابند و کاهش درگیری و اعتماد سازمانی کمتری داشته باشند. از این رو این پژوهش در تلاش است از طریق تحلیل کمی تأثیر روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی را تبیین نماید.

مبانی نظری

- رضایت شغلی^۱

از منظر صاحب نظران مدیریت و روانشناسان سازمانی، رضایت شغلی نقش به سزایی در بهبود و پیشرفت سازمان، بهداشت و سلامت نیروی کار ایفاء می‌نماید و از این حیث مسئله رضایت شغلی از مسائل بنیادین هر سازمان به شمار می‌رود (Widarsih et al., 2018)

رضایت شغلی کلید موفقیت هر سازمانی است. درواقع رضایت شغلی از عواملی است که می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد دلبستگی شغلی و اعتماد سازمانی گردد. رضایت شغلی جهت‌گیری عاطفی است که یک فرد در ارتباط با شغلش دارا می‌باشد (Abtahi, 2019). در حقیقت رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند (Banisi, 2018).

اخیراً مطالعات زیادی بر روی تأثیر ایجاد شده از سوی رضایت شغلی کارمندان انجام شده که نشان می‌دهد که کارمندان دارای رضایت شغلی بالاتر، بهتر از آن‌هایی عمل می‌کنند که رضایت شغلی پایین‌تر دارند (Naiyananont & Smuthranond, 2017). در صورتی که کارکنان سطح رضایت‌مندی مناسبی داشته باشند، مشارکت بیشتری دارند (Wen et al, 2018)؛ و به نظر می‌رسد بتواند کیفیت خدمات مناسب‌تری را به شرکت‌کنندگان عرضه نمایند (Kianto et al., 2018). کارمندانی که به‌شدت از کار خود راضی هستند، نه تنها به سازمان خود بلکه به همکاران خود نیز متعهد هستند (Saha & Pavan)

¹ Job Satisfaction

(Kumar, 2018). از طرفی بر اثربخشی و موفقیت یک سازمان اساساً بستگی به رضایت شغلی کارمندان دارد (Moghannian, 2020). در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از اهم وظایف هر سازمان است. بر همین اساس مدیران دست کم باید به سه دلیل بر رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت بدهند:

۱. مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند؛ اما افراد راضی کمتر در کار غیبت می‌کنند و کارشان را منظم و دقیق انجام می‌دهند.

۲. ثابت شده است که کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمل می‌کنند. افراد ناراضی مستعد انواع بیماری‌ها از سردرد تا بیماری‌های قلبی هستند.

۳. رضایت شغلی از کار پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود. کارمند راضی، شادایی را از سازمان به خانه منتقل می‌کند. نمی‌توان آن‌ها را به یک یا چند عامل محدود کرد. انسان در کارهای روزانه از خود با افراد، مواد و تجهیزات سر و کار دارد که هر یک به نوبه خود در رضایت یا عدم رضایت سهم بسزایی دارند (Maddah, 2014).

رضایت شغلی از دو بعد درونی و بیرونی مورد توجه است. رضایت درونی از دو منبع تأثیر می‌پذیرد: اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار عایدش می‌شود؛ دوم لذتی که بر اثر مشاهده‌ی پیشرفت یا انجام مسئولیت‌های اجتماعی به انسان دست می‌دهد. رضایت بیرونی با شرایط محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است؛ و اهمیت این رضایت‌ها متناسب با بلوغ کاری و روانی فرد در افراد مختلف متفاوت است (Widarsih et al., 2018). بنابراین رضایت شغلی نتیجه تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است؛ اما این گونه به نظر می‌رسد که عوامل درونی که شامل خصوصیات و عامل فردی می‌باشند، در مقایسه با عوامل بیرونی نظیر شرایط محیط کار، از ثبات بیشتری برخوردارند؛ بنابراین شاید بتوان گفت که رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است؛ اما نبود رضایت بیرونی باعث عدم رضایت درونی فرد نیز می‌شود.

- فرهنگ سازمانی حمایتی^۱

یکی از انواع فرهنگ‌های موجود در سازمان، فرهنگ حمایتی است. در فرهنگ حمایتی فشار برای انتخاب یک رفتار خاص به حداقل می‌رسد و افراد تشویق می‌شوند که کارهایشان را بر پایه اهداف و

¹ Supportive Organizational Culture

ارزش‌های خود دنبال کنند. رفتار حمایتی - خود پیروی به خاطر توانایی‌اش در شکل‌دهی و ارتقای برنامه‌های مدیر، برجسته است. همچنین می‌تواند به‌عنوان بخشی از جو انگیزشی که فعالیت‌ها در آن روی می‌دهد، تعبیر شود (Yousefi et al., 2017). رفتارهای حمایتی مدیران توسط کارکنان یک سازمان به‌عنوان یکی از عوامل مهم روان‌شناختی اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته می‌شود و می‌تواند بر کیفیت زندگی اثر مثبت و مستقیم بگذارد (Hajagazadeh et al., 2015). رفتارهای حمایتی مدیران به رفتارهایی اشاره دارد که با ایجاد محیطی مطلوب رفاه و نیازهای پیروان و برای ارتباط میان رهبران و پیروان می‌اندیشند. محیط و جو مرتبط با رهبری حمایتی بالأخص توسعه توانمندی را در یک سازمان ترغیب می‌کند. رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به‌عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است. به آنان اجازه می‌دهد که برای برخی مسائل تصمیم‌گیری کنند و آن‌ها را کنترل نیز می‌کند. همیشه برای حل مسائل پیش‌بینی‌نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قدردانی و حمایت اجتماعی از پیروان را دارد (Zohoorparvande & Shokrollahi, 2017). ژلت و همکاران (۲۰۰۸) مدلی را جهت ایجاد فرهنگ‌سازمانی حمایتی ارائه دادند که دارای ۳ بعد است:

ایجاد فضای استقلال: به درک فرد از اینکه مسئولیت و کنترل رفتار خود را در دست دارد مرتبط است.

ایجاد فضای شایستگی: به نیاز فرد مبنی بر مؤثر بودن او در تعامل با محیط اجتماعی، فرصت تجربه کردن و تمرین در جهت بروز توانایی‌هایش برمی‌گردد.

ایجاد فضای پیوستگی: نیاز فرد به متعلق بودن و ارتباط با دیگران را شامل می‌شود (Hosseinpour et al., 2013).

– درگیری شغلی^۱

مطالعات متعددی در سال‌های اخیر درگیری شغلی کارکنان را به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای موفقیت شناسایی کرده‌اند (Rameshkumar, 2019)؛ و آن را یک پیش‌بینی‌نشده قوی عملکرد شغلی کارکنان می‌دانند (Rajaei, 2021). درگیری شغلی اساساً یک سازه انگیزشی است که تمایل فرد برای وقف کامل خودش برای کار را نشان می‌دهد. برای این که نیروهای انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش‌آفرینی برای سازمان گردند، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح دارای درگیری کاری گردند (Rahnama et al., 2015). اشخاص با درگیری شغلی بالا به‌ندرت به دست کشیدن از شغلشان می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا آینده‌ای قابل پیش‌بینی برای سازمان کار کنند (Karami et al., 2020). کارکنان درگیر در شغل، احتمال بیشتری دارد که به کارفرمایشان اعتماد بیشتری داشته و روابط با کیفیت‌تری را با کارفرمایشان ایجاد کنند (Al-dalahmeh et al., 2018).

درگیری شغلی مبین حالات روحی مثبت، رضایت‌بخش است. بنابراین زمانی که کارکنان در محیط کار حالات روحی مثبت و رضایت‌بخشی را تجربه می‌کنند و محیط کار حمایت عاطفی و روانی لازم را از آن‌ها به عمل می‌آورد، از نظر هنجاری و عاطفی احساس وابستگی بیشتری به سازمان می‌کنند و لذا با تداوم عضویت در سازمان تلاش می‌کنند به‌نوعی مقابله‌به‌مثل نمایند و منابع حمایتی دریافتی از سازمان را با تعهد خویش به سازمان جبران کنند. از طرفی دیگر کارکنان دارای درگیری شغلی تعاملات مثبتی را با همکاران خویش ایجاد می‌کنند که این امر نیز باعث ایجاد حس وابستگی عاطفی در ایشان می‌شود که ماندن در سازمان را تقویت می‌کند (Rashidizadeh, 2017). با ایجاد درگیری کاری در کارکنان هم‌افزایی مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد؛ که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامد می‌تواند شامل: نگرش‌های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با (رضایت شغلی و تعهد سازمانی) سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش‌قدم، کسب منابع شغلی و شخصی باشد. بالا بودن سطح درگیری شغلی در کارکنان برای سازمان نیز

¹ Job Engagement

پیامدهای مثبتی همچون نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب و کار، کیفیت خدمات را به دنبال خواهد داشت (Arefi, 2017).

– اعتماد سازمانی^۱

اعتماد انتظار ذهنی مثبت یک فرد در مورد رفتار سایرین و همان اعتقادی است که یک فرد با توجه به رفتارهای گذشته و عملکرد فرد دیگر در مورد رفتارهای آینده آن فرد دارد (Ardissono & Mauro, 2020). اعتماد سازمانی همان وابستگی روانی افراد به روابط کاری با سازمان و انتظارات مثبت آنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال سازمان است که آنان را متأثر می‌سازد. همچنین اعتماد احساس حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و کارفرمایان دارند. این مفهوم به عنوان ایمان کارکنان به رهبران سازمان و اعتقاد به اینکه در نهایت اقدامات سازمان به کارکنان منفعت می‌رساند نیز تعریف شده است (Ghanbari & Erfanizadeh, 2017).

اعتماد یکی از شاخص‌های اصلی درک کارکنان از رابطه خود با یک سازمان است (Meng & Berger, 2019). اعتماد یک مفهوم چند بعدی است و ابعاد متفاوتی دارد. در متون مختلف معانی متفاوتی برای اعتماد عنوان شده است. اعتماد در سطوح مختلف سه گانه "رابطه‌ای، سازمانی و اجتماعی"، و به طور گسترده‌ای در همه رشته‌ها در بازاریابی، مدیریت، اقتصاد، علوم سیاسی، روان‌شناسی، ارتباطات، قانون و سیستم‌های اطلاعاتی مورد بحث قرار گرفته است (Dehghani Soltani et al., 2021)؛ اما در مباحث اخیر بر اعتماد به عنوان یکی از جنبه‌های روابط سازمانی تمرکز شده است (Ilyas et al., 2020). اعتماد به عنوان "تمایل یکی از طرفین برای آسیب‌پذیری در برابر اقدامات طرف دیگر" و "تصمیم به حساب کردن روی طرف دیگر با وجود ریسک احتمالی تعریف شده است (Bozic et al., 2019). این تعریف دو مؤلفه اصلی اعتماد ارتباطی را در بر می‌گیرد که عبارتند از: اعتماد (وابستگی) و ریسک (آسیب‌پذیری) که در روابط سازمانی – عمومی این دو عامل دیده می‌شوند (Ilyas et al., 2020). اعتماد در سازمان باعث کاهش عدم اطمینان در ارتباط بین افراد شده و کیفیت تعاملات اجتماعی را بهبود می‌بخشد؛ به صورتی که افراد بهتر می‌توانند حمایت‌ها، اطلاعات و سایر منابع مورد نیاز خود را به دست آورند (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019). سازمان‌های امروز دیگر فرصت‌های زمانی سازمان‌های دیروز را ندارند، بنابراین همواره باید با توسل به سرعت و مهارت، توانمندی‌های خود را به‌روز نگه دارند و در عرصه کنونی رقابت، با توسل به

¹ Organizational Trust

عامل کلیدی پیشرفت و ترقی یعنی «نیروی انسانی کارآمد»، یک گام جلوتر از سایر رقبا حرکت کنند (Meng & Berger, 2019). برای این منظور باید در درون سازمان اعتماد در درجه بالایی وجود داشته باشد تا کارکنان باایمان به یکدیگر و در راستای اتکا به هم، دست در دست هم تیمی را ایجاد و سامان دهند که پیشرو باشد. اعتماد سازمانی در محیط‌های کاری یکی از منابع مهم مزیت رقابتی است.

- عملکرد رهبری^۱

یکی از عواملی که می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی بر رشد و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها دارد رهبری است. رهبری توانایی یک فرد یا گروهی از افراد برای تأثیرگذاری و هدایت پیروان یا سایر اعضای یک سازمان است. رهبری شامل اتخاذ تصمیمات درست و گاهی دشوار، ایجاد و بیان چشم‌انداز روشن، ایجاد اهداف قابل دستیابی و ارائه ارزش و ابزار لازم برای دستیابی به آن اهداف به پیروان است. یکی از وظایف مهم و اساسی که بر عهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است (Hiwa et al., 2021). رهبران تأثیر فوق‌العاده‌ای بر فرهنگ شرکت دارند. آن‌ها دستور کار را تعیین می‌کنند، کار را اولویت‌بندی می‌کنند، مدیریت می‌کنند، هدایت می‌کنند و تفویض می‌کنند. رهبران قوی به کسانی که رهبری می‌کنند، یک حس بینایی، هدف، راهنمایی و الهام بخشند. نیروی کار متنوع امروز در حال تغییر شکل معنای دستیابی به موفقیت شخصی و شغلی است (Goering, 2019).

سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به‌وسیله دیگران، از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود. تحت نفوذ قرار دادن رفتار دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد عملکرد رهبران به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Altamimi & Ubaka, 2019). به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکرد رهبران آنان مشاهده کرد. عملکرد رهبران پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی سازمانی دانست که به چگونگی مأموریت‌ها وظایف و فعالیت‌های رهبران سازمان و نتایج آن‌ها اطلاق می‌شود (Barimani & Alizadeh Paji, 2020). بنابراین عملکرد رهبران همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به‌گونه‌ای کارآمد و مؤثر است (Adnan et al., 2016) ارتباط دو به دوی متغیرها در پیشینه نظری بررسی شد. نگاهی به مطالعات پیشین در زمینه فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد

¹ Leadership Performance

رهبری بر رضایت شغلی نشان می‌دهد که در خصوص شناسایی عناصر و شاخص‌ها مطالعات لازم وجود دارد ولی به جرات می‌توان گفت که تاکنون تحقیقات منسجم و منظمی در مورد تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی صورت نگرفته است، بلکه عوامل شناسایی شده بسیار نامنسجم و پراکنده در تحقیقات مختلف گزارش شده‌اند که مستلزم انسجام بخشی لازم به آن‌هاست برخی از مطالعات انجام شده در این زمینه به شرح زیر هستند:

ابطحی و همکاران (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی بر کیفیت ارائه خدمات شعب پنجگانه سازمان تأمین اجتماعی استان یزد» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این است که فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی بر کیفیت ارائه خدمات رابطه مستقیم و معناداری نشان می‌دهد. مقینان (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی‌گری درگیری شغلی و تلاش شغلی استراتژی‌های فروش بر عملکرد فروش و رضایت شغلی کارکنان» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که درگیری شغلی نقش میانجی‌گری را در تأثیر استراتژی‌های فروش بر رضایت شغلی و عملکرد فروش ایفا می‌کند. استراتژی‌های فروش بر رضایت شغلی، درگیری شغلی، تلاش شغلی و عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد. درگیری شغلی بر رضایت شغلی، عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد و تلاش شغلی فروشندگان بر رضایت شغلی و عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد. فرهادی محلی و پوراقدم (۲۰۱۸) به پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه فرهنگ سازمانی مورد مطالعه مراکز بهداشت استان گلستان» پرداختند یافته‌های پژوهش حاکی این است که سبک رهبری مدیران بر فرهنگ سازمانی کارکنان و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین فرهنگ سازمانی در رابطه بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای دارد. عبدالله‌زاده و نیرومند (۲۰۱۸) به پژوهشی تحت عنوان «بررسی ادراک از رهبری اخلاقی با اعتماد کارکنان به مدیران و درگیر شدن در کار» پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از تأیید نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت در رابطه بین رهبری اخلاقی و درگیر شدن کارکنان در کار بود. از سوی دیگر رابطه‌ی بین رهبری اخلاقی با اعتماد کارکنان به مدیریت و درگیر شدن کارکنان در کار نیز به تأیید رسید و در نهایت رابطه‌ی بین اعتماد کارکنان به مدیریت با درگیر شدن کارکنان نیز مثبت و معنی‌دار نشان داده شد. گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۸) به پژوهشی با عنوان «رابطه اعتماد و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که بین

اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی رابطه معنادار وجود داشت. همچنین رابطه بین سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی معکوس و معنادار بود. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد، بهترین پیش‌بینی کننده‌های رضایت شغلی، اعتماد مؤسسه‌ای و اعتماد بین کارکنان بوده است. لئو و همکارانش (۲۰۲۱) به پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری آموزشی و رهبری توزیعی بر خودکارآمدی معلم و رضایت شغلی: نقش‌های میانجی فرهنگ مدرسه حمایتی و همکاری معلم» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار از جمله عوامل تأثیرگذار بر خودکارآمدی و رضایت شغلی هستند که هم در قالب یک رابطه تأثیرگذاری مستقیم و هم در قالب رابطه میانجی گرانه بر همدیگر کنش دارند. ریلوان و همکاران (۲۰۲۱) به پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر عملکرد رهبری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که عملکرد رهبری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛ و رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی در این رابطه نقش میانجی‌گری را ایفا می‌کنند. بولینسکا و ایداگودا (۲۰۲۰) به پژوهشی با عنوان «رابطه بین اعتماد سازمانی و درگیری شغلی و عملکرد کارکنان» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این بود که بین اعتماد سازمانی و درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین اعتماد سازمانی و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری درگیری شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. منگ و برگر (۲۰۱۹) به پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی و درگیری شغلی» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر تأثیر معنادار فرهنگ حمایتی سازمانی و عملکرد رهبری را بر اعتماد و رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی می‌باشد همچنین نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توأم درگیری شغلی و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان هنگامی که فرهنگ سازمانی حمایتی و عملکرد عالی رهبر حاصل شده است، می‌باشد. منگ و برگر (۲۰۱۹) به پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری عملکرد بر رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی: آزمایش اثرات میانجی مشترک تعامل و اعتماد» پرداختند. نتایج حاصل بیانگر این است که فرهنگ سازمانی و نحوه عملکرد مدیران و متخصصان روابط عمومی هر سازمان، دارای تأثیر مستقیم بر مشارکت کاری، اعتماد و رضایت شغلی کارکنان در آن سازمان دارد. مهم‌تر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثر میانجی توأم با مشارکت و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان است.

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش از پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) اقتباس شده است؛ چراکه این مدل از یک طرف به دلیل جامعیت بررسی روابط بین تمامی متغیرهای مدنظر این پژوهش نسبت به سایر مدل‌های استفاده شده در پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی و نیز انطباق آن فرضیه‌های پژوهش و بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش، انتخاب شده است که دارای متغیرهای مستقل فرهنگ‌سازمانی حمایتی و عملکرد رهبری می‌باشد همچنین دارای متغیر وابسته رضایت شغلی و متغیرهای میانجی گر درگیری شغلی و اعتماد سازمانی می‌باشد.

H₁: فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H₂: فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H₃: عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر معناداری می‌گذارد.

H₄: عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H₅: درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

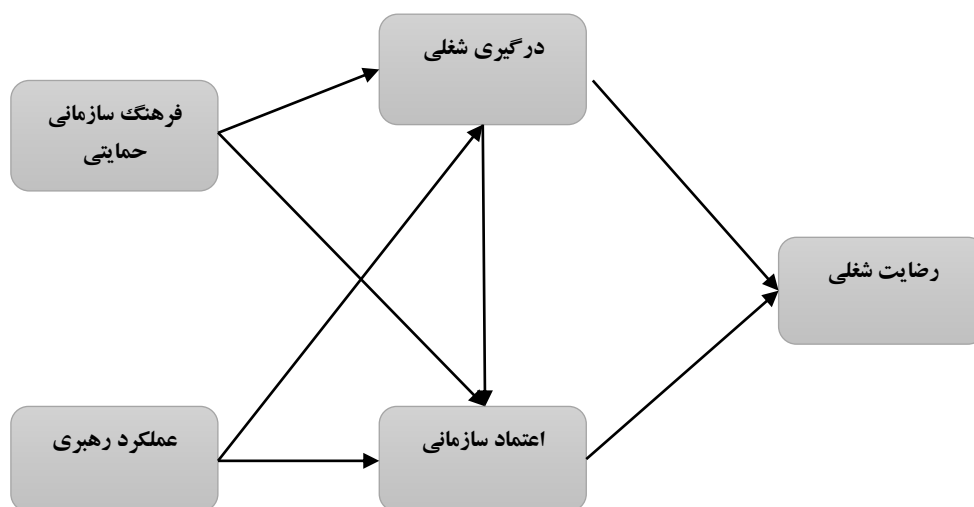
H₆: اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

H₇: اعتماد سازمانی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری می‌کند.

H₈: درگیری شغلی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری می‌کند.

H₉: اعتماد سازمانی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری می‌کند.

H₁₀: درگیری شغلی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری می‌کند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش به اقتباس از پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش تمامی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان شهر مشهد می‌باشند تعداد کل کارکنان برابر ۱۷۸ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری این پژوهش محدود است، لذا تصمیم بر آن شد که در پژوهش حاضر برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری سرشماری استفاده شود. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از دو روش عمده کتابخانه‌ای و پیمایشی بهره‌گیری شده است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، به جهت سنجش متغیر فرهنگ سازمانی حمایتی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، عملکرد رهبری به ترتیب از پرسشنامه‌های استاندارد شده ساها و همکاران (۲۰۱۸)، ون و همکاران (۲۰۱۸)، کواک و همکاران (۲۰۱۹)، نیورینک (۲۰۱۳) و منگ و برگر (۲۰۱۳) استفاده شد. بخش نخست پرسشنامه مربوط به سنجش متغیرهای جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و بخش دوم پرسشنامه شامل پرسش‌هایی بود که از طریق آن به آزمون فرضیات پرداخته می‌شد. روایی در این پژوهش به دو دسته روایی محتوا و روایی سازه تقسیم می‌شود. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ که برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد، استفاده می‌شود.

این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسشنامه یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد (Sarmad, 2011). روش تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق به روش کمی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS 18.0 و نرم‌افزار Smart Pls استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پرداخته شده است که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده مشخص شد ۵۴ نفر (۳۰٪) از شرکت‌کنندگان در تحقیق مرد و ۱۲۴ نفر (۷۰٪) ایشان زن و از میان شرکت‌کنندگان در تحقیق ۸۰٪ بین ۲۱ تا ۴۰ سال، ۱۰٪ بین ۴۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. همچنین اطلاعات به دست آمده از میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که از میان شرکت‌کنندگان در تحقیق ۷٪ دارای مدرک کاردانی، ۸۰٪ دارای مدرک لیسانس، ۱۳٪ فوق‌لیسانس و بالاتر هستند. همچنین از میان شرکت‌کنندگان افراد دارای ۱ تا ۱۰ سال خدمت، دارای بیشترین فراوانی (معادل ۵۵٪) و افراد بیشتر از ۲۰ سال تجربه کاری، دارای کمترین فراوانی هستند (۵٪).

برآورد الگوی اندازه‌گیری

در پژوهش حاضر به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی ارتباط بین هر عامل با گویه‌هایش و همچنین روایی و پایایی مدل مورد بررسی قرار گرفت. و همه گویه‌ها دارای بارعاملی قابل قبولی هستند. آلفای کرونباخ و مقدار پایایی مرکب در هر سه عامل بیشتر از ۰/۷ و مقدار متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ بود؛ بنابراین پایایی و روایی همگرای پرسشنامه تأیید شد.

جدول (۱): پایایی و روایی همگرا

عامل‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	متوسط واریانس استخراج شده
فرهنگ سازمانی حمایتی	۰/۸۹۵	۰/۹۱۶	۰/۵۷۹
درگیری شغلی	۰/۸۷۶	۰/۹۱۰	۰/۶۶۹
رضایت شغلی	۰/۹۴۷	۰/۹۵۴	۰/۶۱۵
اعتماد سازمانی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۵۳۶
عملکرد رهبری	۰/۹۵۶	۰/۹۶۵	۰/۸۰۰

روایی واگرا میزان افتراق عامل‌ها از هم را نشان می‌دهد که می‌بایست در حد مطلوب باشد تا بتوان گفت هر عامل مفهومی منحصر به فرد را می‌سجد. برای بررسی روایی واگرا از معیار فورنل-لارکر استفاده شده است. مشاهده می‌شود که اعداد روی قطر اصلی (جذر AVE هر عامل) از مقدار همبستگی آن عامل با سایر عامل‌ها بیشتر است، بنابراین روایی واگرای پرسشنامه تأیید شد.

جدول (۲): همبستگی عامل‌ها و جذر AVE

عامل	فرهنگ سازمانی حمایتی	درگیری شغلی	رضایت شغلی	اعتماد سازمانی	عملکرد رهبری
فرهنگ سازمانی حمایتی	۱	-	-	-	-
درگیری شغلی	۰/۵۲۸	۱	-	-	-
رضایت شغلی	۰/۷۴۱	۰/۴۹۵	۱	-	-
اعتماد سازمانی	۰/۵۸۸	۰/۵۱۴	۰/۵۳۳	۱	-
عملکرد رهبری	۰/۶۰۱	۰/۵۵۷	۰/۵۱۱	۰/۴۸۸	۱

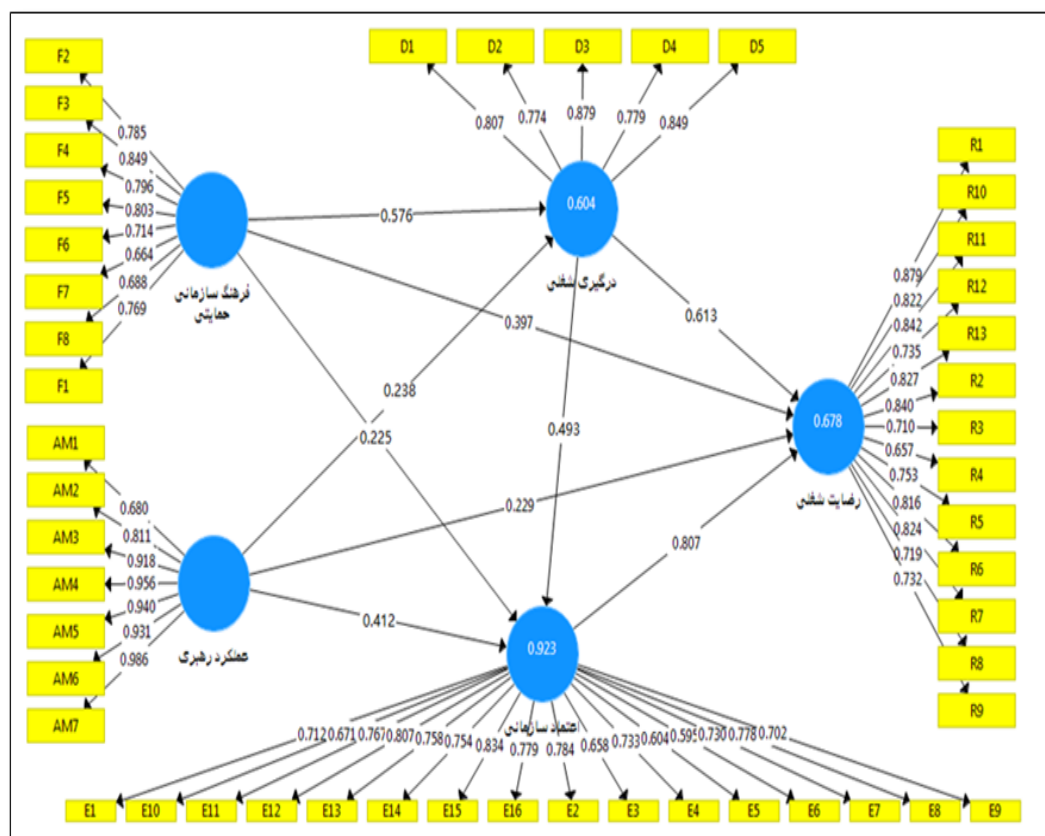
الگوی ساختاری

در الگوی ساختاری، روابط بین سازه‌های پنهان با یکدیگر که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده از نمونه تبیین می‌شوند. در الگوی ساختاری با استفاده از تحلیل مسیر، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند در این بخش به ارزیابی روابط ساختاری پرداخته شد و به کمک بوت استرپینگ ارتباط بین عامل‌ها در فرضیه اصلی موردسنجش قرار گرفته شد و از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا خطای ۰/۰۵ به دنبال آزمون فرضیات بوده‌ایم؛ برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که کوچک‌تر از ۱/۹۶- و بزرگ‌تر از ۱/۹۶+ باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشد، بی‌معنا خواهد بود.

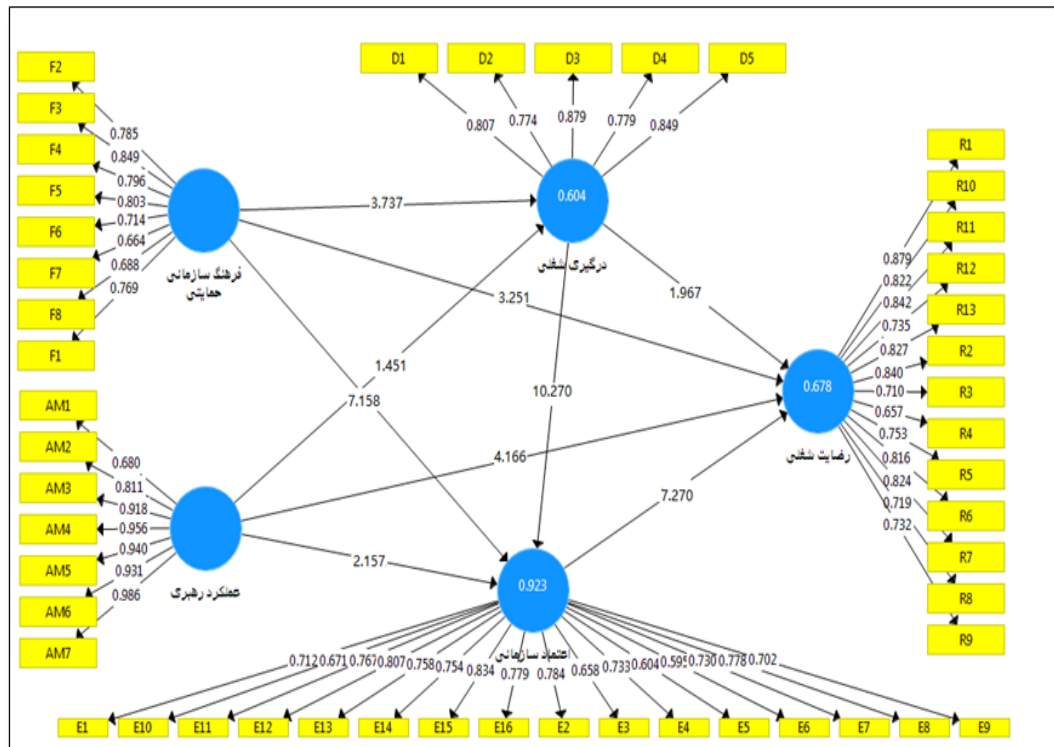
جدول (۳): ضرایب استاندارد و اعداد معناداری مدل و آزمون فرضیه اول پژوهش

مسیر	ضرایب استاندارد مسیر مستقیم	ضرایب استاندارد مسیر غیر مستقیم	ضریب استاندارد	اعداد معناداری (آماره t)	p-value	نتیجه
فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.	-	-	۰/۵۷۶	۳/۷۳۷	$P < ۰/۰۵$	تأیید
فرهنگ سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.	-	-	۰/۲۲۵	۷/۱۵۸	$P < ۰/۰۵$	تأیید
عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.	-	-	۰/۲۳۸	۱/۴۵۱	$p > ۰/۰۵$	عدم پذیرش
عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.	-	-	۰/۴۱۲	۲/۱۵۷	$P < ۰/۰۵$	تأیید
درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.	-	-	۰/۶۱۳	۱/۹۶۷	$P < ۰/۰۵$	تأیید
اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می‌گذارد.	-	-	۰/۸۰۷	۷/۲۷۰	$P < ۰/۰۵$	تأیید
اعتماد سازمانی، تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.	۰/۳۹۷	۰/۱۸۱	۰/۵۷ همبستگی مطلوب	۶/۲۳	بیشتر از ۵ درصد	عدم پذیرش
درگیری شغلی، تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.	۰/۳۹۷	۰/۳۵۳	۰/۷۵ همبستگی بسیار مطلوب	۵/۱۸	بیشتر از ۵ درصد	عدم پذیرش
اعتماد سازمانی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند.	۰/۲۲۹	۰/۳۳۱	۵۶۰ ۰/ همبستگی	۵/۳۶	کوچک‌تر از ۵ درصد	تأیید

می کند.			مطلوب			
درگیری شغلی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را میانجی‌گری می‌کند	۰/۲۲۹	۰/۱۴۵	۴۳۹ ۰/ همبستگی مطلوب	۵/۲۲	بیشتر از ۵ درصد	عدم پذیرش



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری (ضریب استاندارد) فرضیه‌های پژوهش



شکل ۳: مدل ساختاری با نمایش ضرایب مسیر فرضیه‌های پژوهش (آماره t)

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۳ و شکل ۲ و ۳ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد.

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه اول پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از ۱/۹۶+ است (۳/۷۳۷)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از ۵٪ است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان ۹۵٪ موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه دوم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از $1/96+$ است ($7/158$)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از 5% است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان 95% موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه سوم: عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه سوم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه کمتر از $1/96+$ است ($1/451$)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه بیشتر از 5% است، پس نمی‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان 95% موردبررسی قرار داد لذا این فرضیه رد می‌شود.

فرضیه چهارم: عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر معناداری می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه چهارم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از $1/96+$ است ($2/157$)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از 5% است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان 95% موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه پنجم: درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه پنجم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از $1/96+$ است ($1/967$)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از 5% است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان 95% موردبررسی

قرار داد و نتیجه گرفت که درگیری شغلی بر رضایت شغلی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه ششم: اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل مدل ضریب معناداری از مدل معادلات ساختاری فرضیه ششم پژوهش از آنجا که عدد معناداری بین متغیرهای موردبررسی این فرضیه بیش از $1/96+$ است ($7/270$)، یعنی ضریب خطای برآورد این فرضیه کمتر از 5% است، پس می‌توان این فرضیه را در سطح اطمینان 95% موردبررسی قرار داد و نتیجه گرفت که اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

فرضیه هفتم: اعتماد سازمانی، تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی هفتم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل‌ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی به میزان $0/225$ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان $0/103$) در (میزان اثر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی به میزان $0/510$ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان $0/105$) به میزان ($0/114$) و کمتر از مسیر مستقیم (میزان فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی) به میزان ($0/397$) است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان 95% متغیر اعتماد سازمانی نمی‌تواند تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری کند.

فرضیه هشتم: درگیری شغلی، تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مشهود را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی هشتم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل‌ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی به میزان $0/576$ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان $0/103$) در (میزان اثر درگیری شغلی بر رضایت شغلی به میزان $0/613$ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم‌افزار به میزان $0/105$) به میزان ($0/353$) و کمتر از مسیر مستقیم (میزان فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی) به میزان ($0/397$) است، بنابراین می‌توان

نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر درگیری شغلی نمی تواند تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری کند.

فرضیه نهم: اعتماد سازمانی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری می کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی نهم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۴۱۲ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۰۳) در (میزان اثر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی به میزان ۰/۸۰۷ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۰۵) به میزان (۰/۳۳) و بیشتر از مسیر مستقیم (میزان عملکرد رهبری بر رضایت شغلی) به میزان (۰/۲۲۹) است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر اعتماد سازمانی می تواند تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری کند.

فرضیه دهم: درگیری شغلی، تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری می کند.

بر اساس شکل ضریب استاندارد در فرضیه فرعی یازدهم پژوهش با توجه به اینکه مقدار حاصل ضرب مسیر غیرمستقیم (اثر عملکرد رهبری بر درگیری شغلی به میزان ۰/۲۱۳ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۲۶) در (میزان اثر درگیری شغلی بر رضایت شغلی به میزان ۰/۶۱۳ با خطای استاندارد محاسبه شده توسط نرم افزار به میزان =۰/۱۰۵) به میزان (۰/۱۴۵) و کمتر از مسیر مستقیم (میزان عملکرد رهبری بر رضایت شغلی) به میزان (۰/۲۲۹) است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر درگیری شغلی نمی تواند تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد را میانجی گری کند.

بحث، نتیجه و پیشنهادها

در این پژوهش به تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی در شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد پرداخته شد. فرضیه نخست به این صورت بود که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری می گذارد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه اول پژوهش، مشخص شد که فرهنگ سازمانی حمایتی بر درگیری ذهنی کارکنان در

شغل خود در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که هرچه قدر کارکنان احساس کنند در این شرکت فضای حمایتی و همکاری مدیران و کارکنان برقرار است، آن‌ها به شغل خود تعلق خاطر بیشتری پیدا خواهند کرد و با علاقه بیشتری در شغل خود حاضر خواهند شد که این مهم باعث افزایش درگیری ذهنی آن‌ها با شغل خود می‌شود. در همین راستا درویش و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند بهبود درگیری شغلی منجر به کارایی بیشتر می‌شود و از طریق شناخت مؤلفه‌های مرتبط مانند فرهنگ‌سازمانی و ارزش‌های فرهنگی دست یابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید. مدیران باید تلاش نمایند با ایجاد فضای مناسب و تقویت فرهنگ‌سازمانی عملکرد سازمان را بهبود بخشند. به‌طور کلی نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج درویش و همکاران (۲۰۱۴) و عالی (۲۰۱۵) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه دوم که به بررسی تأثیر معنادار فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه دوم پژوهش، مشخص شد که فرهنگ‌سازمانی حمایتی بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که فرهنگ‌سازمانی که حمایتگر باشد و در مواقع مشکلات و مسائل کاری بر کمک به یکدیگر تأکید داشته باشد، باعث ایجاد امنیت روانی در کارکنان شده و کارکنان به این سازمان و فعالیت در این محیط شغلی اعتماد بیشتری می‌کنند. چراکه بر طبق نظر محمدزاده (۲۰۱۵) اعتماد در یک شرکت یا موسسه به میزان کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی، همکاری‌ها، اجرای کار، تعهد، مشارکت و روابط با همکاران بستگی دارد و فقدان اعتماد سبب بی‌تفاوتی کارکنان، کاهش انگیزه آنان و اجرای کند برنامه‌ها می‌شود. ایجاد فرهنگ حمایتی و همدلی در سازمان می‌تواند برای ایجاد اعتماد متقابل مؤثر باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش سیادت و همکاران (۲۰۱۸) و منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه سوم تحقیق نیز به بررسی تأثیر معنادار عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه سوم پژوهش، مشخص شد که عملکرد رهبری بر درگیری شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر معناداری نمی‌گذارد. چراکه با توجه حجم نمونه آماری این پژوهش، این فرضیه نتوانست سطح اطمینان ۹۵٪ را اتخاذ کند و مقدار t -value محاسبه شده در این فرضیه کمتر از مقدار ۱/۹۶ بود که این فرضیه رد شد. از آنجاکه این فرضیه رد شده است، استنباط محقق این است که مدیران شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان با استفاده از سبک مدیریتی خاص خود، نتوانسته‌اند زمینه‌های

درگیری ذهنی بیشتر را برای کارکنان خود فراهم کنند و کارکنان تعلق ذهنی و درگیری ذهنی کمتری به این شغل دارند. به طور کلی نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی ندارد و ناهمراستا است. فرضیه چهارم تحقیق که به بررسی تأثیر معنادار عملکرد رهبری بر اعتماد کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه چهارم پژوهش، مشخص شد که عملکرد رهبری بر اعتماد سازمانی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است هرچقدر رفتار و عملکرد مدیران در سازمان الگو باشد و به طوری که کارکنان بتوانند به راحتی به آن‌ها اعتماد کنند. در این راستا حکم‌آبادی (۲۰۱۶) عملکرد رهبران همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهداف با استفاده از منابع به گونه‌ای کارآمد و مؤثر است که باعث ایجاد فضای اعتماد در سازمان می‌شود. به طور کلی نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حکم‌آبادی (۲۰۱۶)، رستگار و هاشمی (۲۰۱۵)، عاشوری و همکاران (۲۰۱۵) و منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه پنجم تحقیق که به بررسی تأثیر درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه پنجم پژوهش، مشخص شد که درگیری شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که درگیری کارکنان در شغل خود یا به عبارت دیگر غوطه‌ور شدن در شغل از لحاظ ذهنی خود باعث درک احساس معناداری از انجام کار، داشتن احساس اشتیاق و غرور از انجام کار می‌گردد و این مهم باعث نوعی درگیری ادراکی است که شامل توجه مزمن و مداوم به شغل توسط کارکنان می‌گردد. غرق شدن در کار باعث می‌گردد که کارکنان در کار خود فرو روند و به طور کامل در شغل خود درگیر شود به طوری که شدیداً بر انجام وظایفشان متمرکز شده و هوشیاری خود را نسبت به محیط از دست دهند و گذراندن زمان در محیط کاری برای آن‌ها بی‌معنی می‌گردد که در این صورت کمتر از محیط کار غیبت کرده و زمان بیشتری به صورت خودجوش و داوطلبانه را برای انجام مسئولیت‌های محوله در سازمان می‌گذرانند که این مهم باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش ون و همکاران (۲۰۱۸) و کاواک و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه ششم تحقیق که به بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری در فرضیه ششم پژوهش، مشخص شد که اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد تأثیر مثبت و

معناداری می‌گذارد. این بدین معنی است که هرچقدر کارکنان به شغل خود اعتماد داشته باشند در شغل خود احساس رضایت بیشتری خواهند داشت. در همین راستا کاواک و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که اعتمادآفرینی در سازمان باعث افزایش امنیت خاطر کارکنان و رضایتمندی آنان می‌شود. گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۸) در همین راستا بیان می‌کنند که بالابودن اعتماد سازمانی مساوی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و درنهایت باعث ایجاد چارچوبی برای افزایش علایق و رضایت شغلی می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه نیز با نتایج پژوهش گشتاسبی فرد و کریمی (۲۰۱۸) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه هفتم به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی حمایتی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری و آزمون سوبل در فرضیه هشتم پژوهش مشخص شد که میزان ضریب مسیر غیرمستقیم "متغیر مستقل (فرهنگ سازمانی حمایتی) * میانجی (اعتماد سازمانی) * متغیر وابسته (رضایت شغلی)" کمتر از مسیر مستقیم "فرهنگ سازمانی حمایتی و رضایت شغلی" است لذا متغیر اعتماد سازمانی نمی‌تواند نقش میانجی‌گری داشته باشد و این فرضیه رد می‌شود و نقش میانجی‌گری کامل متغیر اعتماد سازمانی رد می‌شود؛ اما از آنجا که مسیر مستقیم فرهنگ سازمانی حمایتی و رضایت شغلی معنادار است، نقش میانجی‌گری جزئی متغیر اعتماد سازمانی مورد تأیید است؛ بنابراین استنباط محقق این است که با توجه این که اثر مستقیم بین فرهنگ سازمانی حمایتی و رضایت شغلی معنادار است و نقش میانجی‌گری جزئی این فرضیه مورد تأیید است بنابراین استنباط محقق این است که اعتماد کردن کارکنان به حمایت از طریق همکاران و مدیران تنها بخش کوچکی از اثرات فرهنگ سازمانی حمایتی بر احساس رضایتمندی کارکنان را دارا هستند. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی ندارد و ناهم‌راستا است.

فرضیه نهم به بررسی تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان در شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد را با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری و آزمون سوبل در فرضیه نهم پژوهش مشخص شد که میزان ضریب مسیر غیرمستقیم "متغیر مستقل (عملکرد رهبری) * میانجی (اعتماد سازمانی) * متغیر وابسته (رضایت شغلی)" بیشتر از مسیر مستقیم "عملکرد رهبری بر رضایت شغلی" است لذا متغیر اعتماد سازمانی می‌تواند نقش

میانجی‌گری داشته باشد. این بدین معنی است که هرچقدر کارکنان به عملکرد مدیران و رهبران سازمان خود اعتماد داشته باشند، احساس خرسندی و رضایت بیشتری خواهند داشت. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی دارد و هم‌راستا است. فرضیه دهم به بررسی تأثیر عملکرد رهبری بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ مشهد با توجه به نقش میانجی درگیری شغلی پرداخته است. با توجه به نتایج حاصل از تکنیک معادلات ساختاری و آزمون سوبل در فرضیه دهم پژوهش مشخص شد که میزان ضریب مسیر غیرمستقیم "متغیر مستقل (عملکرد رهبری)" میانجی (درگیری شغلی)* متغیر وابسته (رضایت شغلی) "کمتر از مسیر مستقیم" عملکرد رهبری و رضایت شغلی "است؛ لذا متغیر درگیری شغلی نمی‌تواند نقش میانجی‌گری داشته باشد و این فرضیه رد می‌شود و نقش میانجی‌گری کامل متغیر درگیری شغلی رد می‌شود؛ اما از آنجا که مسیر مستقیم عملکرد رهبری بر رضایت شغلی معنادار است، نقش میانجی‌گری جزئی متغیر درگیری شغلی مورد تأیید است؛ بنابراین استنباط محقق از نتایج حاصل شده این است که عملکرد صحیح مدیران این شرکت باعث افزایش خشنودی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود اما این تأثیرگذاری تحت تأثیر عوامل بسیاری است که یکی از عوامل درگیری شغلی کارکنان است که اثر کمی را دارا است و به‌صورت کامل میانجی‌گر نیست. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش منگ و برگر (۲۰۱۹) همخوانی ندارد و ناهم‌راستا است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که به ارزش‌ها و انگیزه افراد توجه لازم را داشته که بدین وسیله می‌توان بر میزان مشارکت افراد نقش مهمی داشته باشند. با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی در بین کارکنان اداره بر میزان اعتماد سازمانی و درگیری شغلی آن‌ها بیفزایند همچنین مدیران با بالابردن میزان مشارکت کارکنان در کارهای سازمانی بر میزان رضایت شغلی آن‌ها بیفزایند. سبک‌های مدیریت باید بر اساس همکاری و کارگروهی تنظیم شود نه اینکه که فقط مدیریت تصمیم‌گیرنده و پرسنل موظف به اجرای آن‌ها باشند. فرهنگ سازمان به گونه‌ای باشد که اعضای سازمان مانند اعضای یک خانواده در ارتباط با هم باشند، و مهارت‌های لازم در جهت رفتارهای اخلاقی و افزایش اعتماد کارکنان در سازمان ارتقا دهند.

References

Abdulzadeh, M., & Niromand, M. (2018). *Investigating the perception of ethical leadership with employees' trust in managers and involvement in work*. The fourth national conference in management, accounting and economics with an

emphasis on regional and global marketing, Tehran - Shahid Beheshti University - permanent secretariat of the conference. (In Persian)

Abtahi, A.; Azderi, S. M., & Eshkurjiri, H. (2020). *Investigating the effect of knowledge management on intellectual capital with the role of moderating the quality-of-service delivery of the five branches of social security organization of Yazd province*. The fourth international and national conference on management, accounting and law studies, Tehran. (In Persian)

Abtahi, S.H. (2019). *Human resources management*. Third Edition, Tehran, Management Research and Training Institute Publications. (In Persian)

Adnan, A.; Abdullah, H.S., & Ahmad, J. (2016). *Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies*. 7th International Economics & Business Management Conference, 35(1), 462-467.

Ahmadi, S. A.; Moradi, M., & Kamalabadi, F. (2012). The effect of nepotism on organization members' behavior and approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 4(1), 115-136. (In Persian)

Al-dalahmeh, M.; Masa'deh, R.; Abu Khalaf, R. Kh., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied. Science*, 2(6), 17-43.

Ali, A. (2015). Investigation the Relationships between perceived organizational cultures and job involvement (Influence of moderator's variables: the psychological meaningfulness and psychological safety conditions). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1394(35), 77-96. (In Persian)

Ardissono, Liliana., & Mauro, Noemi. (2020). A Compositional model of multi-faceted trust for personalized item recommendation. *Journal of Expert Systems With Applications*, 140, 1-15.

Arefi, M. (2017). *Examining the relationship between the job involvement of managers and employees according to the moderating role of self-efficacy and optimism of employees*. International Conference on Management Models in the Age of Progress, Islamic State Research Institute, Tehran. (In Persian)

Ashoore, S.; Bahrololoum, H., & Hosseini Nia, S. R. (2015). The relationship between coaches' servant leadership style with coach trust and performance of collegiate sport teams. *Research on Educational Sport*, 3(7), 39-56. (In Persian)

Altamimi, A.N. A., & Ubaka, A.U. (2019). Literature on the Relationships between Organizational Performance and Employee Job Satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(4), 11-20.

Barimani, A., & Alizadeh Paji, V. (2020). The Relationship between Organizational Creativity and Happiness with Organizational Performance of the Road and Transportation Staff. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 9(3), 1-24. (In Persian)

Banisi, P. (2018). The role of organizational culture on the commitment and commitment of human resources through mediation of talent management (Case study: Education in Tehran). *Journal of Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 1105-1121. (In Persian)

Bozic, B.; Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.

Bulinska, H., & Iddagoda, A. (2020). The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance. *Organizational Psychology*, 2(4), 1-15.

Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment through the Mediating Variable of

Organizational Participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155-180. (In Persian)

Darvish, H.; Kolivand, P., & Kermani, B. (2014). Relationship between Organizational Culture and the Involvement of Employees in the Khatam Alanbia Hospital in Tehran. *Shefaye Khatam*, 2 (S2), 19-27. (In Persian)

Dehghani Soltani, M.; Mesbahi, M., & Darvish, M. (2021). The impact of transformational leadership and transparent communication on employees' openness to change by explaining the mediating role of organizational trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(2), 77-104. (In Persian)

Farhadi Mahalli. A., & Puragdam. M. (2019). *The effect of managers' leadership style on employees' job performance through organizational culture (case study: health centers of Golestan province)*. 3rd International Conference on Modern Development in Management, Economics and Accounting, Tehran. (In Persian)

Foroghi, F.; Abdi, S., & hasanzada, S. (2023). Modeling the effect of ethical culture and organizational atmosphere on the quality of teachers' work life with the mediating role of organizational trust. *Journal of Pouyesh in Education and Consultation (JPEC)*, 1401(17), 58-79. (In Persian)

Gashtasebi fard, P., & Karimi, F. (2018). The relationship of organizational trust and organizational silence with job satisfaction of the employees of Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) branch. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(33), 263-276. (In Persian)

Ghanbari, S., & Erfanizadeh, F. (2017). The role of organizational trust in reducing organizational cynicism. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 125-149. (In Persian)

Goering, E. S. (2019). The impact of organizational culture and climate on outcomes in childwelfare: A modified systematic review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 42(1), 68-85.

Hajagazadeh, M.; Nasirzadeh, N., & Zare, M. (2015). Perceived social support in the personnel of a manufacturing industry in Urmia in 2014. *Occupational Health Engineering Journal*, 2(2), 52-61. (In Persian)

Hakamabadi, A. (2016). *Investigating the effect of servant leadership on employees' creativity with regard to the mediating role of trust in leadership and the moderating role of success at work (case study: branches of Saman Credit Institution in Mashhad)*. Master's thesis, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University of Mashhad. (In Persian)

Hiwa, H.; Durmaz, O., & Demir, S. (2021). Leadership styles and their effects on organizational effectiveness. *Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33.

Hosseinpour Delavar, S.; Zardashtian, Sh.; Azadi, A., & Ahmadi, B. (2013). The effect of understanding supportive-autonomous behaviors of coaches on satisfaction of psychological needs and autonomy motivation of elite female handball players in Iran. *Sports Science Quarterly*, 6(15), 11-41. (In Persian)

Ilyas, S.; Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.

Karami, S.; Mohammadesmaeili, N.; & Hajiasgari Nooshabadi, S. (2020). The relationship between occupational plateauing and job involvement with the mediating role of organizational commitment (Case Study: State Pension Fund Affiliated Building Holding). *Public Management Researches*, 13(47), 135-160. (In Persian)

Kianto, A.; Vanhala, M., & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.

Kwak, H.; Anderson, R. E.; Leigh, Th. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 19(94), 42-55.

Liu, Y.; Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.

Lyngdoh, T.; Chefor, E.; Hochstein, B.; Britton, B. P., & Amyx, D. (2021). A systematic literature review of negative psychological states and behaviors in sales. *Journal of Business Research*, 21(122), 518-533.

Maddah, A. (2014). *The Effect of the quality and quantity of knowledge sharing on the satisfaction, trust and organizational commitment of employees (a study on the Mashhad urban train organization)*. Master's thesis of MBA management, Semnan University. (In Persian)

Meng, J., & Berger, B. K. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167.

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.

Menga, J., & Berger, B.K. (2019). Supportive culture and leadership performance on job satisfaction through work interaction, trust in the organization. *Public Relations Review*, 45 (9), 65-75.

Mohammadzadeh, M, Y. (2015). *Investigating the relationship between the level of trust building and innovative behaviors with regard to the moderating role of psychological capital in branches of Mashhad New Economy Bank*. Master's Thesis, Public Administration, Islamic Azad University, Mashhad Branch. (In Persian)

Moghannian, J. (2020). *Investigating the mediating role of job involvement and job effort of sales strategies on sales performance and employee job satisfaction*. Master's thesis in business management, Payam Noor University. (In Persian)

Naiyananont, P., & Smuthranond, Th. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 17(38), 345-3351.

Neurink, D. (2013). *The influence of quantity and quality of knowledge sharing on satisfaction, trust and commitment within a non-profit organization*. Master thesis submitted for the degree of master of science in communication science.

Pawirosumarto, S.; Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.

Porgoli, F.; Faghiharam, B., & Moradi, S. (2021). Investigating the relationship between organizational socialization with retention of talents and the role of mediator of organizational trust. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(3), 124-140. (In Persian)

Rahnama, M. R.; Kharazmi, O. A., & Beygi Nasrabadi, F. (2015). Investigating the effect of job demands on job engagement. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 89-108. (In Persian)

Rajabi, P., & shirazian, Z. (2018). An investigation of the effect of job characteristics on the development of job Path and its adaptive capabilities. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 107-127. (In Persian)

Rajaei, E. (2021). *Examining the mediating role of job regeneration in the relationship between job conflict and job well-being (case study: Mashhad Shahr Sepeh Bank)*. The 6th National Conference on Humanities and Education centered on sustainable development. (In Persian)

Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment a study on Indian seafaring officers. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 1-20.

Rashidizadeh, S. (2017). *Examining the relationship between transformational leadership and job transformation with the mediation of knowledge management and organizational innovation*. The second international conference on new developments in management, economics and accounting, Tehran, Allameh Khoei Institute of Higher Education (RA) - Kosh International Company. (In Persian)

Rastgar, A., & Hashemi, S. F. (2015). Relationship between Servant leadership and creativity: investigating a mediating role of organizational trust. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 5(2), 97-116. (In Persian)

Ridlwani, M.; Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of situational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction. *Int. J. Multicult. Multireligious Understand*, 8, 73-87.

Saha, Sh., & Pavan Kumar, S. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206.

Salemi, H., & Akhbari Azad, M. (2021). The relationship between social capital and creativity of employees with occupational involvement and knowledge sharing as meditors (Case Study: Fars Electrical Company). *Journal of New Research Approachs in Management and Accountig*, 5(17), 98-118. (In Persian)

Sarmad, Z. (2011). *Research Methods for Behavioral Sciences*. 14th edition, Tehran, Agahpub. (In Persian)

Schein, E.H. (2018). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Siyadat, A.; parvari, A., & Sepehri Sadr, Y. (2018). The effect of knowledge of organizational culture on employees' organizational trust (Case Study: Azad University of Marand Branch). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(1), 23-33. (In Persian)

Tran, M. D., & Nguyen, Ph, N. (2020). The impact of passion on sales performance: Is negotiation a missing link? *Australasian Marketing Journal*, 3(3), 1-10.

Yousefi, B.; Sayadi, M., Abbasi, H., & eidipour, K. (2017). The relationship between teacher autonomy Hmayty- style with fear of failure and self-esteem in young athletes in Kermanshah. *Applied Research in Sport Management*, 5(4), 71-77. (In Persian)

Weber, C.; Weidner, K., Kroeger, A., & Wallace, J. (2017). Social value creation in interorganizational collaborations in the not-for-profit sector-give and take from a dyadic perspective. *Journal of Management Studies*, 54(6), 929-956.

Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2018). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 2(7), 1-26.

Widarsih, R.; Wiwi, M., & Supriyati, Y. (2018). The effect of organizational culture, personality, and job satisfaction toward employee's performance in directorate general of Industrial resilience and international access development. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(3), 183-190.

Zohoorparvande, V., & shokrollahi, M. (2017). The relationship between manager leadership behavior and organizational pessimistic considering the

mediating role of organizational justice in education. *Research on Educational Leadership and Management*, 3(12), 111-148. (In Persian)



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 278 - 328

**Presenting a Model for Evaluating Entrepreneurial
Opportunities in Lorestan
Non-Governmental Organizations**

H. Moghadam Kia¹, H. Amiran^{2*}, A. Kolobandi³, M. R. Kabranzad Qadim⁴

1- Ph. D Student, Department of Entrepreneurship-International, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Entrepreneurship Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4- Associate Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(* - Corresponding Author Email: Hey.Amiran@iauctb.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87752.1566>

Received:2024/04/23	How to cite this article: Moghadamkia, H.; Amiran, H.; Kolobandi, A., & Kabranzadehqadim, M.R. (2024). Presenting a model for evaluating entrepreneurial opportunities in Lorestan non-governmental organizations. <i>Transformation Management Journal</i> . 16(1): 278-328. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87752.1566
Revised:2024/06/08	
Accepted:2024/06/11	
Available Online: 2024/06/11	

1- INTRODUCTION

Today, entrepreneurial opportunities are recognized to be necessary for economic and social development. Due to their unique nature based on public support and non-profit objectives, non-governmental organizations

(NGOs) require a specific approach to identifying and evaluating these opportunities. The current study aims to provide a localized model for evaluating entrepreneurial opportunities within NGOs in Lorestan Province. The proposed model is designed to assist NGOs in better identifying existing opportunities and effectively utilizing them.

2- METHODOLOGY

This is qualitative research based on Strauss and Corbin's approach to grounded theory. To gain a deeper understanding of how entrepreneurial opportunities are identified and evaluated in NGOs, in-depth and semi-structured interviews were conducted with 17 persons (including university professors, successful entrepreneurs, and NGO managers) who were experts in entrepreneurship. The collected data was analyzed during the open, axial, and selective coding, the results of which led to 166 meaningful propositions, 35 sub-categories, 12 main categories, and one core category.

3- RESULTS & DISCUSSION

The research findings indicate that evaluating entrepreneurial opportunities in NGOs requires considering a set of factors categorized within the study's paradigmatic model. The final model consists of six key elements: causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, the central phenomenon, strategies, and consequences. These elements interact to provide a comprehensive framework for evaluating entrepreneurial opportunities.

1. **Causal Conditions:** Factors that directly influence the formation of entrepreneurial opportunities. These include social needs, technological changes, and competitive environments, all of which can lead to the emergence of new opportunities.
2. **Intervening Conditions:** Factors that can facilitate or hinder the process of opportunity evaluation, such as financial resources, entrepreneurial skills, and communication networks.

3. **Contextual Conditions:** Factors that provide the background for the emergence and realization of entrepreneurial opportunities, including the culture of entrepreneurship, government support, and the level of organizational readiness.
4. **Central Phenomenon:** The process of opportunity evaluation, including the identification, analysis, and selection of suitable opportunities. This process should consider all the above factors to increase the likelihood of success.
5. **Strategies:** Actions that NGOs take to exploit identified opportunities, including strategic planning, resource mobilization, and the creation of supportive networks.
6. **Consequences:** The outcomes of successfully implementing strategies, may include increased employment, improved economic status of NGOs, and enhanced living standards of the target community.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The model presented in this study offers a comprehensive and localized framework for evaluating entrepreneurial opportunities in NGOs. By considering all aspects of the entrepreneurial process, this model can help NGOs optimize their utilization of opportunities, thereby increasing their sustainability and effectiveness. Notably, the model demonstrates that success in evaluating and exploiting entrepreneurial opportunities not only contributes to the growth and development of organizations but also leads to overall social and economic improvement in the community. Other applications of this model include providing a suitable basis for sharing experiences and best practices in entrepreneurship. The model can serve as a benchmark for other provinces and countries seeking to develop entrepreneurship within NGOs. Additionally, the proposed model can aid policymakers in designing supportive programs that maximize the impact on promoting entrepreneurship within NGOs. Based on the findings, this research can serve as a foundation for future studies in the field of

entrepreneurship in NGOs and offer solutions for improving the process of evaluating entrepreneurial opportunities.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Opportunity, Non-Governmental Organizations, Entrepreneurial Experts.

ارائه مدل ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان

حسین مقدم‌کیا

دانشجوی دکتری تخصصی گروه کارآفرینی-بین الملل، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

حیدر امیران*

استادیار گروه مدیریت کارآفرینی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عبداله کولوبندی

استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمدرضا کاباران‌زاد قدیم

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87752.1566>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدلی جامع برای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان انجام شده و با استفاده از روش تحلیل زمینه‌ای و مصاحبه با ۱۷ نفر از متخصصان، مدلی چندبعدی ارائه گردیده است. نتایج نشان می‌دهند ارزیابی موفق فرصت‌ها مستلزم توجه به عواملی همچون فرهنگ نوآوری، توانمندی‌های کارآفرینی کارکنان، حمایت مدیریت، شرایط بازار، حمایت‌های دولتی و شبکه‌های اجتماعی است. مدل پیشنهادی می‌تواند به مدیران این سازمان‌ها در تصمیم‌گیری بهتر کمک کند. سازمان‌های مردم‌نهاد برای موفقیت نیازمند نوآوری هستند. ارزیابی دقیق فرصت‌های کارآفرینی، کلیدی برای این موفقیت است. انجام این پژوهش در قالب روش کیفی و با استفاده از نظریه زمینه‌ای (استراوس و کرین) است. در این مسیر، با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نمونه‌گیری هدفمند و نظری در میان ۱۷ نفر از اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به شیوه کدگذاری باز و محوری و گزینشی انجام شده است. با انجام هر مصاحبه و دسته‌بندی و کدگذاری داده‌های به‌صورت گام‌به‌گام بعد از ۱۷ مورد مصاحبه مشخص شد که مباحث در حال تکرار شدن هستند و انجام مصاحبه جدید کمکی به روند تحلیل نمی‌کند. در این مرحله محقق به اشباع نظری رسید. نتایج پژوهش منجر به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی شده است. این عوامل در قالب یک مدل جامع ارائه شده‌اند. مدل پیشنهادی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی بهتر فرصت‌ها در سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی، فرصت کارآفرینی، سازمان‌های مردم‌نهاد، نخبگان کارآفرینی.

* نویسنده مسئول: Hey.Amiran@iauctb.ac.ir

مقدمه

فرآیند کارآفرینی با تصمیم فرد برای تبدیل شدن به کارآفرین آغاز می‌شود و به دنبال آن شناسایی فرصت‌های کارآفرینی، که منجر به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌شود. یک کارآفرین اساساً ایده‌ای از یک محصول، فرآیند یا خدمات جدید ایجاد می‌کند، اما همه ایده‌ها نیز فرصت نیستند و به کسب‌وکار تبدیل نمی‌شوند. نقش کارآفرین این است که ایده را به‌عنوان یک فرصت بالقوه برای شروع یک کسب‌وکار بشناسد و ارزیابی خودش را از آن ایده تا مرحله به ثمر نشستن داشته باشد. در این راستا او مشارکت فعالانه‌ای در شکل دادن به ایده با غلبه بر عدم اطمینان محیطی و تبدیل آن به یک فرصت را دارد. برای اینکه یک ایده فرصت باشد، باید معیارهای جذابیت، پایداری، به‌موقع بودن را برآورده کند و در محصول یا خدماتی که برای خریدار یا کاربر نهایی آن ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند، تثبیت شود (Baručić & Umihanić, 2016: p. 28). امروزه از دو نوع کارآفرینی ضرورت و فرصت یاد می‌شود که تحلیل و ارزیابی فرصت کارآفرینی مقدم بر ضرورت کارآفرینی شده است. ارزیابی فرصت کارآفرینی توجه ویژه‌ای به تعامل بین کارآفرینی و میزان فرصت‌های موجود دارد. به‌طور کلی در دسترس بودن فرصت عنصر مهمی از محیط کارآفرینی یک کشور است (Mrožewski & Kratzer, 2017: p. 1125). تصمیم‌گیری برای انتخاب یک فرصت مناسب در شرایط عدم اطمینان یک معضل رایج برای کارآفرینان است و به خاطر تأخیر زمانی بین ارزیابی و بهره‌برداری فرصت‌ها، اطلاعات کارآفرینان در مورد فرصت‌ها غیردقیق و حداقلی است (Mahdizadeh Aghdam et al., 2021: p. 137). با مطرح شدن مفهوم تشخیص فرصت در تعاریف کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه پارادایمی جدید در تحقیق کارآفرینی ایجاد شده است. پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی بیش از یک دهه است باعث شکل‌گیری بینش‌های متفاوتی در حوزه کارآفرینی شده است (Foss & Klein, 2020: p. 366) و بسیاری از کارآفرینان در فرآیند ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی از قوانین ساده به قوانین بازنگری‌شده و پیچیده عبور کرده‌اند و عوامل احتمالی مختلفی مانند فشار زمان، در دسترس بودن منابع و نوع ذینفعان بر ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی تأثیرگذار می‌دانند (Chandra, 2017: p. 423). برخی محققان اعتقاد دارند که کارآفرینی فرآیندی است که افراد به‌طور مستقل یا در درون سازمان‌ها به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌پردازند؛ بنابراین کارآفرینی چیزی جز شناسایی فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از این فرصت‌ها نیست. فرصت‌های کارآفرینی در دو بخش فردی و نهادی قابل‌پیگیری هستند، در بعد فردی حتی شامل خانواده‌هایی می‌شود که به‌صورت خانوادگی یک کسب‌وکار را راه‌انداخته‌اند. خانواده‌هایی که به دنبال فرصت‌های کارآفرینی هستند، در ابتدایی‌ترین فرصت‌ها به کسب‌وکارهای فرانچایز فروشگاهی،

خرده‌فروشی و مشاغل خدماتی روی می‌آورند (Wahyono et al., 2023: p.129). در بعد دیگر کارآفرینی سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند در نقش کارآفرین ظاهر شوند. کارآفرینی سازمانی فرایندی در کارآفرینی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینان انجام‌وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان به ثمر برسانند (Shoghi et al., 2021: p. 25). بر همین اساس امروزه، کارآفرینی و سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) بیش‌ازپیش موردتوجه قرار می‌گیرند، زیرا سازمان‌های مردم‌نهاد پتانسیل کمک به حل مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی، کمک به رشد اقتصادی و اجتماعی و تکمیل یا افزودن راه‌های حل مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی را دارند (Hussain et al., 2023: p. 24). همچنین در بسیاری از کشورها کارآفرینی ابزاری برای فقرزدایی است به این منظور یک پروسه مشترک کارآفرینی بین دولت و نهادهای مردمی شروع می‌شود که کارآفرینی با مداخله دولت و توسط مردم اجرا می‌شود. در این وضعیت، بهبود کارآفرینی به معنای به‌کارگیری دانش و شناخت عوامل مؤثر بر آن است. توجه به فرصت‌های کارآفرینی ضمن کاهش فقر جوامع، منجر به رشد اقتصادی و بهبود ویژگی‌های فردی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه می‌شود (Bogdanovic, 2023: p. 87). علاوه بر این یک کارآفرین می‌تواند دارای چشم‌انداز و اشتیاق برای اعمال رفتار کارآفرینانه به دلایل غیرانتفاعی باشد که در آن نهادهای اقتصادی و سیاسی شکست خورده‌اند. ابزار هدایت این چشم‌انداز، سمن‌ها یا سازمان‌های مردم‌نهاد هستند (Adeyeye, 2016: p. 57) و رشد سمن‌ها، ظرفیت مستمر آن‌ها را برای خدمت به جامعه در آینده مشخص می‌کند، زیرا سمن‌ها در حال رشد، نه تنها قادر به ایجاد فرصت‌های بیشتر هستند، بلکه می‌توانند بودجه لازم را برای بقای خود و توانایی گسترده‌ای برای برآورده کردن انتظارات جامعه جذب کنند. این امر با افزایش کمک‌های خصوصی به مؤسسات خیریه در دهه‌های گذشته اثبات شده است. با توجه به رقابت برای جلب‌توجه شرکای تأمین مالی، نیاز به ذهنیت کارآفرینی در میان سمن‌ها به‌منظور رقابت بیشتر برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها وجود دارد. کشف و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که دیگران نمی‌بینند، کلید توسعه مزیت رقابتی برای هر سازمانی است درواقع، فرآیندی که از طریق آن افراد، شرکت‌ها و کارآفرینان راه‌حل‌هایی را ایجاد و تأمین مالی می‌کنند که مستقیماً به چالش‌های اجتماعی می‌پردازد (Ndeveni et al., 2019: p. 19). با وجود خلأ نظری موجود در حوزه ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی و عدم کاربست الگوهای موجود در جامعه ایران و نتیجه ندادن انتخاب نظریات موجود به‌عنوان پشتوانه نظری برای بررسی ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد، باعث شد تا محققان با استفاده از روش‌شناسی کیفی به توسعه نظری

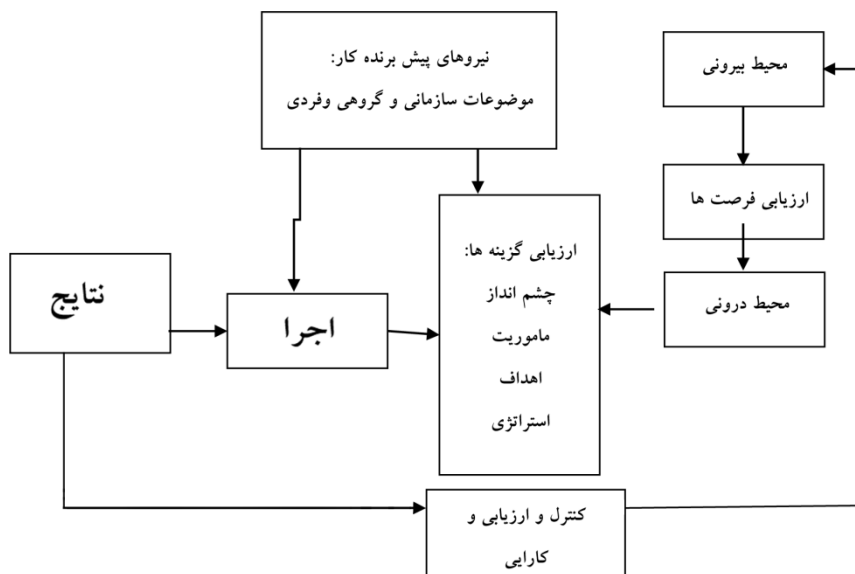
در این حوزه اقدام کنند. بدون شک استفاده از رویکردهای تجربی و نظری نخبگان این حوزه بهتر می‌توان به تدوین مدلی کارآمد برای جوامع بومی در برخی کشورها استفاده کرد؛ بنابراین مسئله اصلی که محققان را برای انجام این پژوهش مصمم کرده، همان توسعه کاربردی مدل‌ها و کاربست نتایج پژوهش‌ها در بطن جامعه است. به‌طور کلی کارآفرینی در نهادهای مردمی و غیردولتی یک مسئله راهبردی جدید در بسیاری از کشورهای در حال توسعه است. عدم توسعه و رفاه اجتماعی، با وجود در دسترس بودن منابع انسانی برتر چالش اساسی کشورهای در حال توسعه است که با توسعه فرصت‌های کارآفرینی به حل مسائل کمک کنند. امروزه بسیاری از فرصت‌های کارآفرینی توسط دیجیتالی شدن فضای کسب‌وکارها، تجارت الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی و فناوری اطلاعات معرفی و به کار گرفته می‌شوند (Susilowati et al., 2022: p. 34). بر همین اساس این پژوهش در نظر دارد تا بررسی تجربه زیسته نخبگان کارآفرینی، ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد را تحلیل و بررسی کند.

مبانی نظری و پیشینه

ارزیابی فرصت فرآیندی است که طی آن میزان پتانسیل فرصت جهت ایجاد مزیت رقابتی و سود کارآفرینانه برآورد می‌شود (Haynie, et al., 2009: p. 46). ارزیابی فرصت یکی از ابعاد حیاتی کنش کارآفرینی است، که به کارآفرین اجازه ارزیابی این مسئله را می‌دهد که آیا محصول یا خدمت مورد نظر بازده مطلوبی در مقایسه با منابع مورد نیاز دارد (Hean, et al., 2002: p. 149). ارزیابی فرصت تعیین میزان پتانسیل فرصت به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت در تطبیق با معیارهای هدف‌گذاری است. ارزیابی فرصت کارآفرینی، به‌عنوان مفهومی کلیدی در دل تمام تعاریف فرصت کارآفرینی وجود دارد. همچنین در ارزیابی فرصت‌ها کارآفرینی در عرصه بین‌المللی دو شکاف عمده وجود دارد که شامل نحوه ارزیابی کارآفرینان فرصت‌های کارآفرینی بین‌المللی و نقش زمان در فرآیند ارزیابی است. تعامل زمان و سه قانون کلی ارزیابی که شامل قوانین «ساده»، «تجدیدنظر شده» و «پیچیده» هستند بر تصمیم‌های کارآفرینان تأثیر گذاشته است؛ بنابراین امروزه بسیاری از کارآفرینان در فرآیند ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی از قوانین ساده به قوانین بازنگری شده و پیچیده عبور کرده‌اند و عوامل احتمالی مختلفی مانند فشار زمان، در دسترس بودن منابع و نوع ذینفعان بر ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی تأثیرگذار بوده است. همچنین این سه قانون کلی با آنچه که به ترتیب به‌عنوان فرآیندهای «تحقق فرصت»، «بازبینی» و «بیشینه‌سازی توسعه» نامیده می‌شود، مطابقت دارند. بر همین اساس یک مدل فرآیند مبتنی بر زمان را پیشنهاد می‌شود که مدل‌های بین‌المللی‌سازی موجود مانند فرآیند، شبکه، اقتصاد و کارآفرینی را در رابطه با چرایی و چگونگی

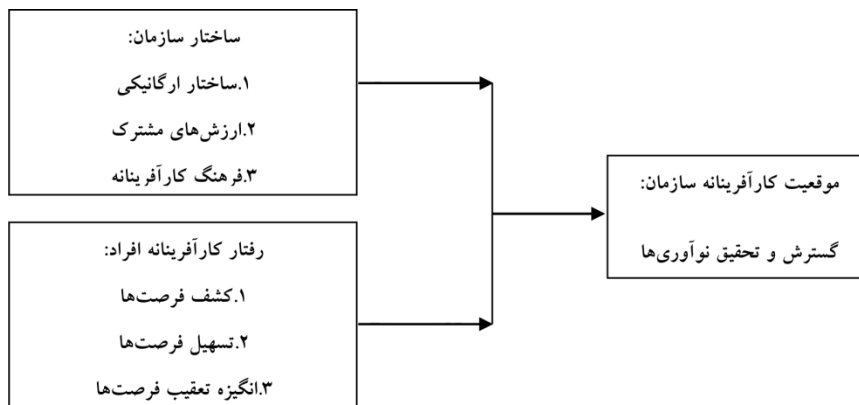
بین‌المللی شدن شرکت‌ها با یکدیگر هماهنگ می‌کند (Chandra, 2017: p. 423). درواقع مهم‌ترین تفاوت ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان مردم‌نهاد با دیگر موقعیت‌هایی که افراد در آن‌ها به دنبال کسب سود هستند، در این است که نیازمند ارائه مدل و چارچوبی تازه هستند. عواملی که شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی را برای شروع یک کارآفرینی شرطی می‌کند عبارتند از خلاقیت، تجربه‌کاری، شبکه اجتماعی کارآفرینان، دانش قبلی در مورد بازار، نیازهای مشتریان و راه‌های ارضای آن‌ها، شهود و توانایی پیش‌بینی یا عوامل شناختی است (Baručić & Umihanić, 2016: p. 28). برخی دیگر از محققان معتقدند که عوامل اصلی در مدل یکپارچه تشخیص فرصت کارآفرینی که منجر به شکل‌گیری کسب‌وکار می‌شود و بر فرآیند اصلی شناسایی فرصت و توسعه، تأثیر می‌گذارند، شامل هوشیاری کارآفرینی، عدم تقارن اطلاعات و دانش قبلی؛ شبکه‌های اجتماعی؛ ویژگی‌های شخصیتی ازجمله خوش‌بینی، خودکارآمدی و خلاقیت و خود نوع فرصت است. ازاین‌رو، ویژگی‌های شخصیتی توسعه شبکه‌های اجتماعی فرد و تعامل متقابل دانش قبلی، کارآفرین را نسبت به تغییراتی که در محیط اطرافش اتفاق می‌افتد هشدار می‌دهد و سطح معینی از هوشیاری کارآفرینی منجر به فرآیند کلیدی این مدل می‌شود، یعنی توسعه فرصت کارآفرینی که شامل شناخت و ارزیابی است (Ardichvili, 2003: p. 106). علاوه بر این صاحب‌نظران مختلف، چارچوب‌های علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه نموده‌اند که در این مبحث برخی از این مدل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰): این الگو بر مبنا مدیریت استراتژیک است و اطلاعات حاصل از محیط‌های درونی و بیرونی سازمان سرآغاز فرآیندهای کارآفرینی سازمانی هستند. عوامل فردی و گروهی و سازمانی که برای یک سازمان کارآفرینی الزامی هستند، باید موضوع ارزیابی و اجرای یک طرح استراتژیک قرار گیرند و نتایج طرح استراتژیک برای کنترل و ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند (Conwall & Perlman, 1990: p. 20).



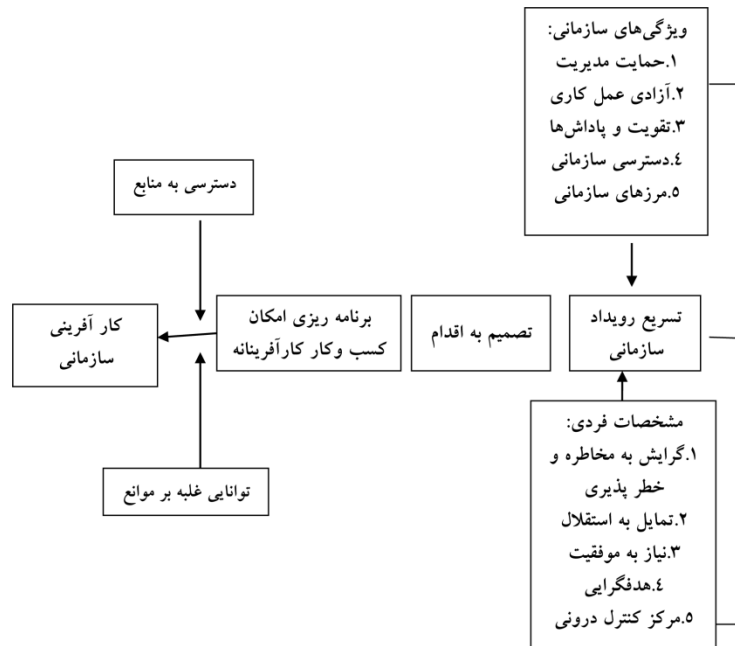
شکل ۱: مدل ارزیابی فرصت کارآفرینی سازمانی، کورنوال و پرلین (۱۹۹۰)

– مدل کارآفرینی سازمانی اکلس و نک (۱۹۹۸): این مدل می‌کوشد تا به‌طور مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینی را موردبررسی قرار دهد و اثر آنها را بر موقعیت سازمان‌ها ارزیابی نماید؛ به‌عبارت‌دیگر، این مدل توانایی سازمان را بر بقا در محیط پویای سرشار از نوآوری نشان می‌دهد. این مدل تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان که عمده عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان هستند را نشان می‌دهد. در اینجا موفقیت کارآفرینانه، در قالب ظرفیت نوآورانه که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقا در بلندمدت توانا می‌سازد، موردتوجه قرار گرفته است (Echols & Neck, 1998: p. 2).



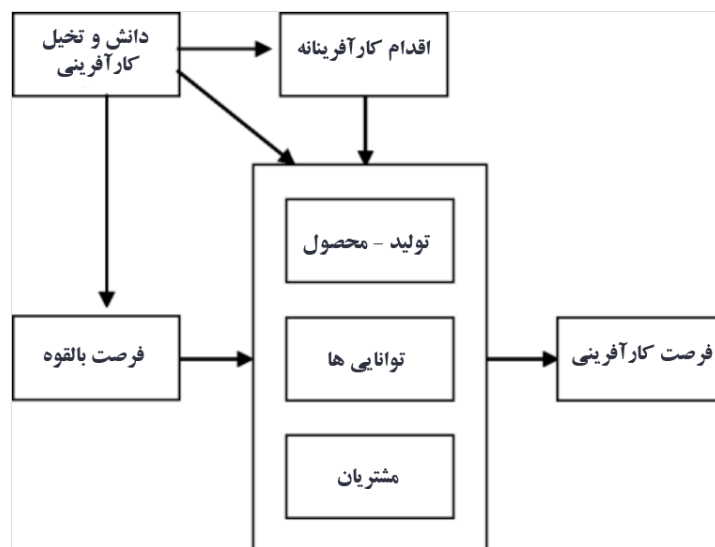
شکل ۲: مدل کارآفرینی سازمانی اکلس و تک (1998)

- مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و هادگت (۲۰۰۸): کوراتکو و هادگت معتقدند که فرصت های کارآفرینانه جدید، محصول تعامل فعالیت های مختلفی هستند. براساس این مدل تصمیم برای اقدام کارآفرینی سازمانی به عنوان نتیجه ای از تعامل ویژگی های سازمانی، مشخصات فردی و برخی تسریع کننده ها است. هدف گرایی تسریع رویداد سازمانی و تصمیم به اقدام و برنامه ریزی امکان کسب و کار کارآفرینانه و دسترسی به منابع و توانایی غلبه بر موانع در رسیدن به توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان مؤثرند (Kuratko & Hodgetts, 2008: p. 73).



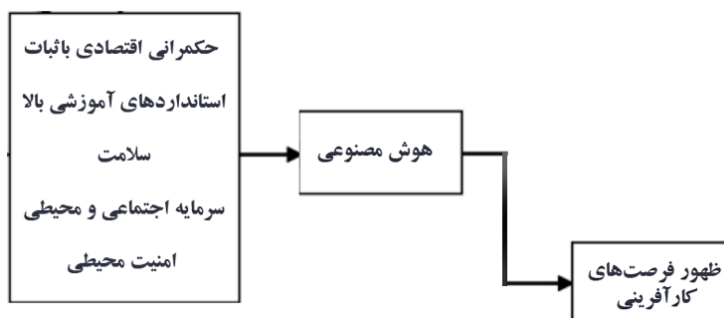
شکل ۳: مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و هادگت (۲۰۰۸)

- مدل ارزیابی فرصت کارآفرینی سازمانی اویسون و ویتاکر (۲۰۱۵): در این مدل دانش و تحلیل کارآفرینی فرد، فرصت‌های بالقوه را از طریق تولید، توانایی‌ها و مشارکت دادن مشتریان به فرصت کارآفرینی تبدیل می‌کند. این پروسه نیاز به مداخله اقدام کارآفرینانه دارد که فرایند فرصت‌های کارآفرینی را شتاب می‌بخشد. در این مدل نقش تحلیل کارآفرینی به عنوان منبع شناختی مهمی از کشف فرصت در کنار دانش شناسایی شده مورد توجه است (Oyson & Whittaker, 2015; p. 319).



شکل ۴: مدل ارزیابی فرصت کارآفرینی سازمانی اویسون و ویتاکر (۲۰۱۵)

مدل کارآفرینی سازمانی دیمرو و ترنر (۲۰۱۸): بر اساس این مدل کارآفرینان ترجیح می‌دهند از فرصت‌ها در کشورهایی با حکمرانی اقتصادی باثبات که استانداردهای آموزشی بالا، سلامت، سرمایه اجتماعی و محیطی و امنیت محیطی را در پلاتفرم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین فراهم می‌کنند، استفاده کنند. در چنین شرایط ظهور فرصت‌های کارآفرینی به نتایج بهتری برای کسب و کارها منجر می‌شود. این مدل برای سیاست‌گذاران و مدیران و جهت‌گیری‌های آن‌ها در آینده کسب و کارها پیشنهاد می‌شود (Di Muro & Turner, 2018: p. 977).



شکل ۵: مدل کارآفرینی سازمانی دیمرو و ترنر (۲۰۱۸)

پژوهش‌های پیشین نیز ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی را تحلیل کرده‌اند. موسوی بازرگانی (۲۰۰۶) در پژوهشی به بررسی مؤلفه‌های کارآفرینی، معیارهای ارزیابی کیفیت فرصت کارآفرینی را تحلیل کرده و پژوهش‌های یداللهی‌فارس و همکاران (۲۰۱۴)، صمدی‌میارکلایی و همکاران (۲۰۱۴)، حیدری‌ساربان (۲۰۱۴)، کیاکجوری و رودگرنژاد (۲۰۰۹)، محمدی‌الیاسی (۲۰۱۷)، مقیمی و همکاران (۲۰۱۴) به تحلیل و ارزیابی کیفیت فرصت در کارآفرینی پرداخته‌اند. تیمونز و همکارانش (۲۰۰۷) در پژوهشی با ارائه چهار معیار به ارزیابی کیفیت فرصت در کارآفرینی پرداخته است. علاوه بر این او در الگوی دیگری شش دسته معیار متعدد برای ارزیابی فرصت و ایده کارآفرینی در نظر گرفته‌اند. ویجهام (۲۰۰۱) در پژوهشی هفت معیار ارزیابی در کیفیت فرصت کارآفرینی بررسی کرده است. لانگ و مکمولان (۱۹۸۵) در پژوهشی به شش معیار ارزیابی به‌عنوان اصلی‌ترین معیارهای مؤثر بر کیفیت فرصت کارآفرینی تأکید نموده‌اند. اندونی و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی ابعاد کشف فرصت‌های کارآفرینی و رشد سازمان‌های مردم‌نهاد پرداختند و نشان دادند که هوشیاری و دانش قبلی تأثیر مثبت معنی‌داری بر رشد سازمان‌های مردم‌نهاد کارآفرین دارند. جهانی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تجربه پرستاران کارآفرین ایرانی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی نشان دادند که شناسایی فرصت‌های کارآفرینی در حوزه سلامت اولین گام در فرآیند کارآفرینی است. مونیورو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان نقش کارآفرینی در تداوم عملیات سازمان‌های مردم‌نهاد نشان دادند که سازمان‌های مردم‌نهاد در روند کارآفرینی با چالش‌های متعددی روبرو هستند. ادایی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان سازمان‌های مردم‌نهاد و رشد کارآفرینی اجتماعی نشان داده است که اکثر سازمان‌های مردم‌نهاد در روند کارآفرینی در مدل عادی غیرانتفاعی که مستقل از کنترل و مداخله سیاسی است، خوب عمل نمی‌کنند. برخی از پیشینه‌های موجود به‌طور خلاصه در جدول زیر ارائه شده‌اند.

جدول (۱): پژوهش‌های پیرامون نقش کارآفرینی در عملیات سازمان‌های مردم‌نهاد

عنوان پژوهش	سال	پژوهشگر	روش	نتیجه
بررسی ابعاد کشف فرصت‌های کارآفرینی و رشد سازمان‌های مردم‌نهاد	۲۰۱۹	اندونی و همکاران	ترکیبی (کمی/کیفی)	هوشیاری و دانش قبلی مهم‌ترین ابعاد فرصت‌های کارآفرینی در سازمان هستند.
تجربه پرستاران کارآفرین ایرانی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینی	۲۰۱۸	جهانی و همکاران	کیفی	شناسایی فرصت‌ها اولین گام برای ورود به دنیای کارآفرینی است
نقش کارآفرینی در تداوم عملیات	۲۰۱۷	مونیورو و	کیفی	وجود چالش‌هایی مانند کاهش بودجه

اهدآکنندگان، رقابت گرایی کاذب، محدودیت های سازمانی و پیچیدگی پروژه ها مانع ارزیابی دقیق فرصت های کارآفرینی است.	همکاران		سازمان های مردم نهاد
---	---------	--	----------------------

در کل پیشینه موجود و مدل های مورد بررسی این ویژگی را دارند که برای تبیین کارآفرینی سازمانی در سازمان های مردم نهاد کافی نیستند و به نظر می رسد این پیشینه ها و مدل ها با واقعیت سازمان های مردم نهاد استان لرستان فاصله دارند، به همین دلیل ارائه یک الگوی بومی در این زمینه ضرورت دارد.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف اکتشاف و تدوین یک الگوی بومی برای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان های مردم نهاد لرستان به روش کیفی داده بنیاد انجام شده است. رویکرد استفاده شده در این پژوهش رویکرد نظام مند استراوس و کرین بوده که به ارائه الگوی پارادایمی منتج می شود. انتخاب روش داده بنیاد به دلیل ارائه رویکرد جدید و منحصر به فرد در این زمینه است؛ چرا که رویکردهای نظری موجود و الگوهای بررسی شده در حوزه ارزیابی فرصت کارآفرینی برای تبیین ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان های مردم نهاد لرستان کافی به نظر نمی رسند؛ به همین دلیل با استفاده از مصاحبه های عمیق در میان ۱۷ نفر از اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی استان به تدوین الگوی بومی ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان های مردم نهاد پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی در استان لرستان هستند که به صورت هدفمند به اشباع نظری رسیده و به عنوان جامعه آماری انتخاب شده اند. با انجام هر مصاحبه و دسته بندی و کد گذاری داده های به صورت گام به گام بعد از ۱۷ مورد مصاحبه مشخص شد که مباحث در حال تکرار شدن هستند و انجام مصاحبه جدید کمکی به روند تحلیل نمی کند. در این مرحله محقق به اشباع نظری رسید. دسترسی به جامعه آماری به روش گلوله برفی بوده است. فرآیند تفسیر و تحلیل مصاحبه ها با توجه به روش کد گذاری در سه مرحله باز و محوری و گزینشی انجام شده است.

یافته های تحقیق

تجزیه و تحلیل های انجام شده بر روی ۱۷ مصاحبه عمیق از اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی در سه مرحله کد گذاری باز، محوری و گزینشی به طور خلاصه ارائه شده است، در ابتدا مصاحبه ها به دقت خوانده

شده و مهم‌ترین گزاره‌های معنادار از آن‌ها استخراج شده و مبنای تحلیل کیفی قرار گرفته‌اند. مفاهیم مستخرج از گزاره‌ها و متن، در جدول زیر آورده شده است و سپس مقولات فرعی و اصلی که از آن مفاهیم منتج شده است و پس از آن مقوله هسته که از این مقولات فرعی و اصلی استخراج شده، به عنوان مقوله هسته ارائه شده است. بعد از آن نیز مدل پارادایمی استخراج شده، براساس شرایط علی، شرایط مداخله گر، بستر یا شرایط زمینه‌ای، پدیده مرکزی، استراتژی‌ها و پیامدها بیان شده و در نهایت، در قسمت بحث و نتیجه‌گیری، سعی شده طرح‌واره نظری فرایند به مثابه رویکردی خرد و کوچک مقیاس در تبیین ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد ارائه شود. شایان ذکر است که در تمامی نقل قول‌های مستقیم این بخش، جملاتی که در کادر قرار گرفته‌اند، نقل قول مستقیم اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی هستند که بر پایه نقل قول‌ها مقولات ساخته و پرداخته شده‌اند.

همچنان که بیان شد، این پژوهش به منظور تجربه و فهم اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی از ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد انجام شده است. به همین دلیل، فرایندهای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد در گذشته و امروز، مورد کنکاش و کندوکاو قرار گرفته و در نهایت، معنای ذهنی مشارکت‌کنندگان در قالب یک مقوله هسته خلاصه شده است. به طور دقیق‌تر، این مقوله از ۱۲ مقوله اصلی، ۳۵ مقوله فرعی و ۱۶۶ مفهوم، بر ساخته شده است. در بررسی جزئی‌تر و دقیق‌تر این مقوله هسته براساس مقوله‌های اصلی و هسته، توضیحات و شواهد گسترده‌ای تفسیر و تحلیل شده‌اند.

جدول (۲): مفاهیم، مقوله‌های فرعی، اصلی و هسته

مقوله هسته	مقولات محوری	خرده مقولات
آرژانی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان به علت پذیرش فرصت‌های جدید در نظام نوآوری در بستر ارتباطات مؤثر و ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی، با مداخله همسویی ساختاری و اصلاح و بازنگری قوانین، با استفاده از راهبردهای سه گانه تحلیل رقبا و بازار، تحقیق و توسعه و تأمین مالی به پیامدهای تضمین سودمندی، افزایش توانایی‌های شناختی کارآفرینان و امکان شمول اجتماعی منجر می‌شود.	همسویی ساختاری	هماهنگی نهادی
		ساخت‌مندی محیط سازمانی در سمن
	ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی	ریسک‌پذیری
		تغییر ادراک کارآفرینان
		خوش‌بینی به موفقیت کارآفرینی در آینده
	ارتباطات مؤثر	ارتباطات محیطی
		ارتباط با دولت
	اصلاح و بازنگری قوانین	قوانین تجدیدنظر شده
		ساده‌سازی قوانین
		قوانین موثق
	پذیرش فرصت‌های جدید	تشخیص فرصت‌ها و درک ویژگی‌های عینی یک فرصت
		فهم فرصت‌های نو و افزایش مهارت‌ها
		تأمین نیروی کار در شرایط عدم قطعیت
	امکان شمول اجتماعی	بهبود اشتغال جامعه
		پایداری زیست‌محیطی
		بهبود شرایط اجتماعی جامعه
	تأمین مالی	تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی
		تأمین مالی داخلی
		عملکرد مالی قوی
	نظام نوآوری	کسب و بهره‌برداری از نوآوری سایر کشورها
		تولید دانش درون‌سازمانی
		تعاملات سه گانه دولت، بخش خصوصی و دانشگاه
	تحقیق و توسعه	تعامل کارآفرینان و محققان کارآفرین
		استفاده از دانش کارآفرینی
		توسعه تحقیقات کارآفرینی
	تضمین سودمندی	توجه به منافع آینده
		توجه به سودآوری

	تحلیل رقبا و بازار	تبدیل دارایی‌های راکد به پول
		تحقیقات بازار
		بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها
		پردازش اطلاعات کسب‌وکارها
		توسعه استارت آپ‌ها
	افزایش توانایی‌های شناختی کارآفرینان	سبک رهبری و ویژگی شخصیتی مدیران
		ویژگی رفتاری و اخلاق منابع انسانی در سمن
		ادراک کارآفرینان از خلاقیت

جدول فوق یک نمای کلی از فرایند کدگذاری را از خرده مقولات تا مقوله هسته نشان داده است. در این فرایند مایه گرفتن مفاهیم از داده‌ها، مشخصه اصلی راهبرد نظریه داده بنیاد است و به کمک تحلیل مقوله‌ها می‌توان فرایند نظریه‌سازی را تشریح کرد. در ادامه هر یک از مقولات معنادار با توجه به خلاقیت و حساسیت نظری مورد تحلیل و تفسیر قرار گرفته‌اند.

تحلیل مقولات محوری

- اصلاح و بازنگری قوانین

قوانین به‌مرورزمان نیاز به بازنگری و اصلاح دارند. بیشتر جوامع و نظام‌های سیاسی به‌منظور ارتقای سطح کارایی و دستیابی به نظام کارآمد اجرایی و تسهیل و تسریع امور در مدت‌زمان‌های مشخصی دست به اصلاح و بازنگری قوانین می‌زنند. بدون شک اصلاح و بازنگری قوانین منجر به بهبود عملکردها و افزایش بهره‌وری خواهد بود؛ بنابراین تمامی سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و خصوصی باید در قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های خود به‌منظور دامنه شمول و اثربخشی آن در پیشبرد اهداف و مأموریت‌های خود اصلاحات و بازنگری داشته باشند. حتی قوانین اساسی کشورها نیز مشمول بازنگری و اصلاح خواهند شد و این بازنگری اساساً به‌منظور افزایش کارایی آن‌ها خواهد بود. بر همین اساس در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد بسیاری از قوانین موجود ضمن دست و پاگیری، بعضاً مانعی بزرگ در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد هستند.

به نظر می‌رسد، ساختارها و قوانین کشور در رابطه با حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که بازوی کارآفرینی و ایجاد کننده فرصت‌های کارآفرینی هستند، ناتوان هستند. دقیقاً به همین دلیل

سرمایه‌های موجود به سمت ایجاد فرصت کارآفرینی تمایل پیدا نمی‌کنند؛ بنابراین ایجاد فرصت کارآفرینی و ارزیابی آن به اصلاح و بازنگری قوانین نیاز دارد. در شرایطی که قوانین پشتوانه فرصت‌های کارآفرینی در جامعه باشند، به راحتی می‌توان ارزیابی جامعه از فرصت‌های موجود کارآفرینی داشت. اصلاح و بازنگری قوانین در این فرایند به عنوان یک مقوله مهم در ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد از سه خرده مقوله «قوانین تجدیدنظر شده»، «ساده‌سازی قوانین و پرهیز از پیچیدگی» و «حذف مراحل اجرایی زائد و کوتاه کردن گردش کار و جریان امور» تشکیل شده است. با این اقدامات قانونی امید به ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد بیشتر خواهد بود. در خرده مقوله «قوانین تجدیدنظر شده» این نظر وجود دارد که بدون تجدیدنظر در قوانین موجود نمی‌توان فرصت‌های کارآفرینی را ارزیابی کرد. در همین راستا یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

بسیاری از قوانین ما در حوزه حمایت از کسب و کارها و کارآفرینی قدیمی و ناکارآمد هستند. دقیقاً به همین دلیل فرصت‌های کارآفرینی در بخش‌های خصوصی و دولتی نادیده گرفته می‌شود. در ایران بیشتر نگاه‌ها از بالاست. بخش خصوصی اگر بداند که دولت تمایلی به فرصت‌های کارآفرینی ندارد و حمایتی از آن نمی‌کند، رغبتی برای ورود به آن ندارد.

در این گزاره آنچه استنباط می‌شود عدم حمایت قانونی از فرصت‌های کارآفرینی است. در چنین وضعیتی اگر پتانسیل کارآفرینی هم وجود داشته باشد، یا نادیده گرفته می‌شود و یا اصلاً در اولویت قرار نمی‌گیرد. همچنین مسائلی مانند عدم بلوغ اخلاق کسب و کار و حتی وجود قوانین مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی کسب و کار زمینه برای بروز فرصت کارآفرینی دچار مشکل کرده‌اند. در چنین محیطی عموماً اخلاق منفی تهدیدی برای بقای فرصت‌های کارآفرینی بوده و رفتارهای غیراخلاقی ماهیت کارآفرینی را نابارور کرده است. چراکه برای این مهم قوانین و دستورالعمل‌هایی وجود ندارد. در همین ارتباط یکی از مشارکت‌کنندگان اعتقاد دارد:

در ایران قوانین حق کپی‌رایت وجود ندارد، خلاقیت در یک کسب و کار را همه به راحتی صاحب می‌شوند، صاحب ایده تنها کسی هست که هیچ نفعی از ایده خودش نمی‌برد. چیزی به نام اخلاق کار در حوزه کسب و کار نداریم. در کارآفرینی هم وضعیت به همین شکل است. کارآفرینان ما همه از بی قانونی در این حوزه می‌نالند. هیچ برنامه حمایتی از فعالیت‌های آنان وجود ندارد.

علاوه بر این مشارکت‌کنندگان وجود برخی قوانین دست و پاگیر را در فرایند ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی پررنگ عنوان کرده‌اند؛ به عبارت دیگر قوانین اضافی و ناکارآمد مانعی بزرگ برای ارزیابی

فرصت کارآفرینی در بخش خصوصی و غیردولتی است. ناکارآمدی این قوانین از آنجا ناشی می‌شود که قوانین موجود، خواسته یا ناخواسته در راستای پیشرفت روندهای کارآفرینی خلل ایجاد می‌کنند و صرف‌نظر از پیامدهای خوب کارآفرینی برای اقتصاد و جامعه، بر یک سری بروکراسی‌های ناکارآمد متمرکز می‌شوند. به‌طور کلی «اصلاح و بازنگری قوانین» به‌عنوان یک مقوله مهم نقشی بی‌بدیل در ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد دارد.

- همسویی ساختاری

هماهنگی و همسویی در مدیریت و جامعه یک رکن اساسی و مهم است. در صورتی که در همه عناصر یک سازمان در راستای یک هدفی خاص هم‌سو هم‌جهت باشند، تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمانی آن‌ها راحت‌تر خواهد بود. همسویی ساختاری از فرایندهای سازمان پشتیبانی می‌کند و تضمین می‌کند که امورات سازمان بدون وجود کارشکنی بخش‌های دیگر سازمان به جریان می‌افتد. در همسویی ساختاری هر بخش از سازمان برای رسیدن به هدف کلی سازمان تلاش می‌کنند و هر کدام بخشی از امورات محوله را سازمان می‌بخشند.

همسویی ساختاری نوعی فرهنگ‌سازمانی ساخت یافته و متعالی است که در آن مدیریت سازمان با همه ارکان سازمان در راستای تلاش برای دستیابی به اهداف هماهنگ و هم‌نظر است. در این وضعیتی همه ارکان سازمان از دستورات رهبری سازمان به‌خوبی پیروی می‌کنند و مدیریت عامل اصلی هماهنگی سازمانی در میان فعالیت‌های مختلف سازمان است. برای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد «همسویی ساختاری» نقش واسطی دارد که می‌تواند به ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی منجر شود. همسویی ساختاری در چنین شرایطی اشاره به هماهنگی و هم‌نوایی فعالیت‌ها به شیوه‌ای شایسته، به هنگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای سازمان اشاره دارد. در همین راستا موفقیت ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد از دو طریق «هماهنگی نهادی» و «ساخت‌مندی محیط سازمانی در سمن» محقق می‌شود.

«هماهنگی نهادی» در اصلی‌ترین بحث خود، بین نهادهای مرتبط با کارآفرینی ایجاد هماهنگی می‌کند. در این وضعیت اگر بین هر یک از این نهادها و عناصر سازمانی تضاد وجود داشته باشد، نتیجه نهایی به ضرر فرایند کارآفرینی سازمان‌های مردم‌نهاد و حتی کارآفرینان فردی خواهد بود. در همین ارتباط یکی از کارآفرینان فردی بیان می‌کند.

در راستای خلق فرصت‌های کارآفرینی هم به تیم‌های کارآفرین همسو و هم به نهادهای هماهنگ نیاز هست. نمی‌توان در یک طرف کلی برنامه و طرح ارائه داد، اما در طرف دیگر تمام فرایند کار به خاطر برخی کارشکنی‌های ناآگاهانه با اختلال مواجه می‌شود. کارآفرینی هم در سازمان و هم در بعدی فردی باید بر اساس هماهنگی بین افراد و نهادها به نتیجه برسد. آفت کارآفرینی همان کارشکنی‌های ناشی از ناهماهنگی‌ها است.

نه تنها بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان، بلکه پژوهش‌های مختلف همسویی ساختاری را عامل مهمی در موفقیت سازمان معرفی کرده‌اند. همسویی ساختاری هم در ارکان سازمان و هم در بحث همکاری بین نهادهای در میان سازمان‌های مختلف یک نظام اجتماعی لازم و ضروری است. هرچند رسیدن به همسویی ساختاری خود یک وجه از کار در هر سازمانی است، اما حفظ این همسویی به پیامدهای مطلوب سازمانی منجر می‌شود. در چنین وضعیتی یک سازمان دارای محیطی ساخت‌مند است. در این محیط که هماهنگی و توسعه فرهنگ مشارکتی شاخصه اصلی سازمان شده است، همکاری بهتر و بیشتر بین اعضای سازمان و مراجع سیاست‌گذار دیده می‌شود. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

کارآفرینی در یک محیط سازمانی سالم بارور می‌شود. در محیطی که اجزای آن با هم هماهنگ و همگی تحت یک رهبری مورد توافق قرار دارند.

وجه دیگر همسویی ساختاری با ایجاد گروهی هماهنگ برای نیل به اهداف محقق می‌شود. هماهنگی افراد گروه در یک سازمان غیردولتی کارآفرین فرصت‌های کارآفرینی را به فعلیت خواهند رساند. البته نباید فراموش کرد که همسویی ساختاری علاوه بر هماهنگی درونی به هماهنگی بین نهادها و ساختارها نیز نیاز دارد و ترکیب این دو به نتیجه مطلوب خواهد رسید.

- امکان شمول اجتماعی

بر اساس تعاریف شمول اجتماعی ظرفیتی است که بر اساس آن افراد در معرض فقر یا محرومیت اجتماعی فرصت مشارکت کامل در زندگی اجتماعی را داشته باشند، تا بتوانند از استاندارد زندگی کافی برخوردار شوند. این مهم اغلب به دلیل ایجاد فرصت‌های شغلی توسط کارآفرینان محقق می‌شود. در وضعیت شمول اجتماعی همه مردم یک جامعه به فرصت‌های شغلی مناسب دسترسی دارند و به واسطه اشتغال آن‌ها از امکانات بهداشتی و رفاهی استفاده می‌کنند. در بررسی و سنجش میزان توسعه جوامع، شمول اجتماعی یک شاخص مهم و حیاتی است. در بین شاخص‌های شمول اجتماعی ایجاد اشتغال مهم‌ترین شاخص بوده و ارزیابی فرصت کارآفرینی که مستقیماً با اشتغالزایی مرتبط است، نقش ویژه‌ای به خود می‌گیرد. هرچند در

برخی کشورها برخی مؤسسات به‌طور هدفمندی آموزش حرفه‌ای و کارآموزی را از مدارس تا بازار کار در برنامه خود قرار داده‌اند، اما مهم‌ترین مرجع اشتغالزایی کارآفرینی است. کارآفرینی با تقویت سرمایه‌های اجتماعی جامعه امکان شمول اجتماعی را افزایش می‌دهد و نیروهای اجتماعی را از طریق پیگیری منافعشان در فرآیندهای تصمیم‌گیری عمومی که برای دسترسی همه افراد به منابع و فرصت‌ها و تحقق حقوق آن‌ها حیاتی است، پوشش می‌دهد. امکان شمول اجتماعی با سه خرده مقوله مهم؛ «بهبود اشتغال جامعه»، «پایداری زیست‌محیطی» و «بهبود شرایط اجتماعی جامعه» شناخته می‌شود. در اصلی‌ترین شاخص «بهبود اشتغال جامعه» مهم‌ترین معرف برای امکان شمول اجتماعی است. امروزه بهبود اشتغال جامعه مهم‌ترین مسئله جوامع است و همه کشورها به نحوی با آن درگیر هستند. اشتغال یک جامعه تعیین‌کننده درجه توسعه‌یافتگی آن جامعه است و تقریباً همه پدیده‌های اقتصادی و اجتماعی و حتی فرهنگی جامعه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با آن مرتبط هستند. کارآفرینی به‌طور ویژه‌ای با اشتغال جامعه مرتبط است و همبستگی مستقیمی به کارآفرینی و بهبود اشتغال جامعه وجود دارد. در همین ارتباط یکی از کارآفرینان اعتقاد دارد:

در حال حاضر برای من بزرگ‌ترین دغدغه ایجاد شغل در وضعیت بی‌ثباتی اقتصادی کشور است. به نظر من در وضعیت رشد اقتصادی و ثبات هرکسی توان ایجاد شغل را دارد، اما آنچه یک کارآفرین موفق را از افراد عادی مجزا می‌کند، شناسایی فرصت‌های کارآفرینی یا همان ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در وضعیت نامناسب اقتصادی است. البته با وجود وضعیت تحریمی مشکلات این مسیر دوچندان است. ما سعی کردیم با استعانت از خداوند متعال، پشتکار و برنامه‌ریزی چند ده شغل پایدار برای هموطنان ایجاد کرده‌ایم.

داشتن دغدغه اشتغال برای هموطنان مهم‌ترین مسئله بسیاری از کارآفرینان است. اغلب کارآفرینان بزرگ در گفتگوهای منتشره خود به این مهم اشاره می‌کنند. بهبود اشتغال جامعه به‌عنوان مهم‌ترین شاخص امکان شمول اجتماعی مهم‌ترین پیامد ارزیابی فرصت کارآفرینی است. علاوه بر این فرصت‌های کارآفرینی به‌نوعی ایجاد کننده «پایداری زیست‌محیطی» هستند. محیط‌زیست مهم‌ترین بستر برای خلق کارآفرینی است. بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی کلان مانند بهره‌برداری بی‌رویه از منابع و استخراج منابع زیرزمینی مستقیماً باعث از بین رفتن محیط‌زیست شده‌اند و در عوض فعالیت‌های کارآفرینانه مانند سوپاپ اطمینانی برای حفظ محیط‌زیست عمل می‌کنند. در همین ارتباط اگر «پایداری زیست‌محیطی» به‌عنوان شاخصی

برای امکان شمول اجتماعی باشد، این پایداری از طریق ارزیابی بهتر فرصت‌های کارآفرینی محقق می‌شود. در تأیید این ادعا یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

امروزه بسیاری از کارآفرینان از طریق استارت‌آپ‌ها مشاغلی ایجاد کرده‌اند که دانش‌بنیان هستند. دانشی بودن این مشاغل جدید در گام اول برای حفظ محیط‌زیست و پیشگیری از تخریب آن بسیار مناسب هستند. دانش‌بنیان‌های امروزی بجای وابستگی به محیط طبیعی به بستر دانشی نیاز دارند. اغلب این مشاغل در فضای مجازی فعالیت دارند و نیازی به محیط واقعی ندارند.

بر اساس آنچه در بوم کسب‌وکارها مد نظر قرار می‌گیرد، کارآفرینی و ایجاد اشتغال باید با حفظ محیط‌زیست و محیط زندگی توأم باشد. مشاغلی که بر پایه بهره‌برداری از منابع طبیعی باشند، امکان پایداری ندارند و برای آینده جامعه مفید نخواهند بود. علاوه بر این شکل اجتماعی محصول «بهبود شرایط اجتماعی جامعه» است. اغلب محققان و اندیشمندان موافق هستند که بهبود شرایط اجتماعی جامعه در گروه بهبود اشتغال و رفع بیکاری است. جوامعی که درصد اشتغال آن‌ها بالاتر است، به‌طور معکوسی با آسیب‌های اجتماعی کمتری روبه‌رو هستند. در همین راستا یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

جامعه برای نیل به سرآمدی به حفظ تعاملات در بعد فردی و نهادی نیاز دارد. تعاملات همان حجم سرمایه اجتماعی است که یک کارآفرین دارد. سرمایه اجتماعی همچنین توانایی کارآفرینان برای ابراز دیدگاه‌های خود و پیگیری منافع خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. درنهایت، سرمایه اجتماعی به انعطاف‌پذیری سازمان‌های جامعه مدنی – مانند مؤسسات خیریه، گروه‌های خودیاری، و «شرکت‌های اجتماعی» غیرانتفاعی اشاره دارد که نیازهای اجتماعی را فراتر از انگیزه انتفاعی برطرف می‌کنند. به‌طور کلی رابطه ارزیابی فرصت کارآفرینی با شمول اجتماعی رابطه‌ای دو سویه است و هم امکان شمول اجتماعی باعث ارزیابی از فرصت‌های کارآفرینی است و هم ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی به امکان شمول اجتماعی منجر می‌شود.

- پذیرش فرصت‌های جدید

تشخیص فرصت‌ها اقتصاد کلان را به سمت تغییرات جدیدی هدایت کرده است و شناسایی فرصت‌های جدید در عرصه خرد و کلان اقتصاد تحولات گسترده‌ای برای جوامع ایجاد کرده است. امروزه پذیرش این فرصت‌ها تعیین‌کننده ماهیت کسب‌وکارها شده است. شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ نیز به‌واسطه پذیرش فرصت‌های جدید در طول زمان تغییرات بزرگی را پشت سر گذاشته‌اند. پذیرش فرصت‌ها شاید در ابتدا به‌مانند ریسک باشد، اما شناسایی و درک ویژگی‌های آن‌ها می‌تواند منجر به بروز تحولات

گسترده‌ای در فضاهای کسب‌وکار و کارآفرینی باشد. پذیرش فرصت‌های جدید نقطه شروع درک اصطکاک بازار و فرصت‌های پیش‌رو است که کارآفرینان با ریسک بالایی این وضعیت را مدیریت می‌کنند. فرصت‌های جدید همیشه به سودمندی منجر نمی‌شوند، بلکه اغلب زیان‌های جبران‌ناپذیری را به کارآفرینان تحمیل می‌کنند؛ بنابراین پذیرش فرصت‌های جدید در روند ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی باید با هوشمندی بالایی همراه باشد. به‌طور کلی اگر پذیرش فرصت‌های جدید با سه مقوله مهم «تشخیص فرصت‌ها و درک ویژگی‌های عینی یک فرصت»، «فهم فرصت‌های نو و افزایش مهارت‌ها» و «تأمین نیروی کار در شرایط عدم قطعیت» همراه نباشد، نمی‌تواند به بهبود شرایط کارآفرینی و کسب‌وکارها کمکی کند؛ بنابراین سه مقوله مهم فوق تشکیل‌دهنده مقوله اصلی پذیرش فرصت‌های جدید هستند. در اولین مقوله برای کارآفرینان مهم است که هم فرصت‌ها را تشخیص دهند و هم درک درستی از ویژگی‌های عینی یک فرصت در روند کارآفرینی داشته باشند. بر همین اساس یکی از مشارکت‌کنندگان که از اساتید مطرح دانشگاه در حوزه کارآفرینی است؛ بیان می‌کند:

کارآفرین هوشمند به‌خوبی فرصت‌هایی را که از نظر دیگران ناپیداست می‌شناسد و به‌راحتی تمام جوانب این فرصت‌ها را پیش‌بینی و تحلیل می‌کند. او در این زمینه هم دانش و هم تجربه را برای درک تبعات مثبت آن در نظر دارد و حتی بسیاری از تهدیدات را به‌راحتی به فرصت تبدیل می‌کند.

علاوه بر این ارزیابی فرصت کارآفرینی بسیار عمیق‌تر به پذیرش فرصت‌های جدید نیاز دارد. بدون شک بسیاری از فرصت‌ها از طریق مهارت‌ها کشف و به بهره‌برداری می‌رسند، بنابراین یک کارآفرین موفق حتماً شناسایی و کشف مهارت‌های خود و کارکنان را در راستای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در نظر دارد و با فهم این فرصت و توسعه مهارت‌ها روند کارآفرینی را تسریع می‌بخشد. دقیقاً به همین خاطر «فهم فرصت‌های نو و افزایش مهارت‌ها» یکی از مهم‌ترین مقولات پذیرش فرصت‌ها در ارزیابی فرصت کارآفرینی است. در راستای تأیید این ادعا یکی از کارآفرینان معتقد است:

ایده‌یابی و جستجوی فرصت، یکی از مراحل کارآفرینی است. هرچند می‌دانیم که هر جرقه ذهنی، یک ایده ارزشمند نیست و هر ایده‌ی ارزشمند، الزاماً یک فرصت کارآفرینی نخواهد بود. ارزیابی‌های اولیه در این مرحله، می‌توانند بسیار مهم باشند؛ چون به ما کمک می‌کنند که از میان ایده‌های مختلف، گزینه‌ای را انتخاب کنیم که شانس موفقیت بالاتری دارد. توانایی تشخیص فرصت‌ها آن‌قدر در کارآفرینی مهم است که گاهی اوقات در تعریف کارآفرین، به این نکته اشاره می‌کنند که تفاوت اصلی کارآفرین با دیگران در این است که چشم او، به یافتن و دیدن فرصت‌ها حساس است.

همچنین فرصت کارآفرینی موقعیت مساعدی برای موفقیت در ایجاد کسب و کار، رشد کسب و کار و سایر انواع فعالیت‌های کارآفرینی است. علاوه بر این فرصت‌های کارآفرینانه موقعیت‌هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد اولیه و روش‌های سازمان یافته جدید در قیمتی بیشتر از هزینه تولیدشان می‌توانند معرفی و فروخته شوند. بر همین اساس فرصت کسب و کار و کارآفرینی شامل درک امکان تأسیس یک کسب و کار جدید و یا بهبود موقعیت یک کسب و کار کنونی که در هر دو حالت به سود بالقوه منجر می‌شود، است. از این رو برای بسیاری از کارآفرینان نیروهای کار توانمند، بهترین فرصت هستند. به ویژه زمانی که یک کسب و کار در حالت عدم ثبات وجود دارد، نیروهای انسانی می‌توانند عملکرد بالایی در توسعه فرصت‌های کارآفرینی و کسب کار داشته باشند. «تأمین نیروی کار در شرایط عدم قطعیت» یک مؤلفه کارساز در روند ارزیابی فرصت کارآفرینی است. در همین ارتباط اگر یک کارآفرین بتواند نیروهای اثرگذار را برای هدفش شناسایی کند، بهتر می‌تواند در عرصه ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی موفق عمل کند. در این باره مشارکت‌کننده‌ای معتقد است:

یک کارآفرین به تنهایی نمی‌تواند همه امورات را انجام دهد. هر کارآفرینی به نیروهای متعددی نیاز دارد که در طول فعالیت کارآفرینانه‌اش او را همراهی و پشتیبانی کنند. بدون شک انتخاب درست این افراد می‌تواند به بهبود ارزیابی‌ها در دستیابی به فرصت‌های کارآفرینی منجر شود.

وقتی فرصت‌های کارآفرینی جدید برای افراد پدیدار می‌شود، مردم همیشه هیجان زده می‌شوند. در نهایت باید خاطر نشان کرد پذیرش فرصت‌های جدید در روند ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی هم به درک و فهم موقعیت‌های فرصت‌ساز مربوط می‌شود و هم به گزینش افرادی که به همه اصول کارآفرینی وفاداری داشته باشند و مهارت‌های لازم را در این مسیر فراگیرند.

- تضمین سودمندی

سودآوری از مهم‌ترین معیارهای کارآفرینی و کسب و کار بوده و کارآفرینان در روند کارآفرینی علاوه بر انجام مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی خود در قبال جامعه، به دنبال راهبردهایی برای افزایش سودآوری هستند. بر همین اساس کارآفرینان نمی‌توانند بدون توجه به سودمندی فعالیت کارآفرینانه خود را ادامه دهند.

تضمین سودمندی در مدیریت کارآفرینی از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش گردش مالی، افزایش بهره‌وری و افزایش کارایی محقق می‌شود. همچنین می‌توان با توسعه کارآفرینی در بخش‌های جدید بازار نفوذ کرد و از این طریق به سودآوری دست یافت. برای همه کارآفرینان مدیریت دقیق هزینه‌ها می‌تواند سودآوری

را تضمین کند. این مهم از طریق هزینه‌یابی امکان‌پذیر می‌شود. استفاده از هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت‌های قابل انجام در روند کارآفرینی، روشی مؤثر برای یافتن هزینه واقعی فعالیت‌های کارآفرینانه است. هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت به کارآفرین نشان می‌دهد که انجام یک عملکرد خاص با نسبت دادن نسبت‌هایی از تمام هزینه‌ها به فعالیت‌های خاص، چقدر هزینه دارد. بر همین اساس توجه به ضمانت‌های سودآور در روند ارزیابی فرصت کارآفرینی به بهبود عملکردها منجر می‌شود. تضمین سودمندی در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی از سه خرده مقوله مهم «توجه به منافع آینده»، «توجه به سودآوری» و «تبدیل دارایی‌های راکد به پول» تشکیل شده است. در خرده مقوله «توجه به منافع آینده» کارآفرین سودآوری را تضمینی برای منافع آینده می‌بیند و اگر آینده‌ای مطلوب مورد نظر نباشد، قطعاً فعالیت کارآفرینانه شروع نمی‌شود. توجه به منافع آینده می‌تواند در توجه به مسائل آینده سازمان و آینده کارآفرینی مستتر باشد. منافع آینده اغلب در قالب چشم‌انداز و اهداف معرفی می‌شوند و یک کارآفرین بدون طراحی اهداف و چشم‌انداز نمی‌تواند به موفقیت دست یابد. در استراتژی‌های کسب‌وکار نیز باید اهداف سازمان مشخص شود و مدت‌زمان آن نیز تعیین شود؛ به عبارت دیگر، آینده و سودمندی در ارزیابی فرصت کارآفرینی دو بخش جدایی‌ناپذیر هستند. در همین ارتباط یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

در ارزیابی فرصت کارآفرینی اولین چیزی که مهم است، توجه به آینده کارآفرینی است. اگر یک کارآفرین تصویر درست و قابل قبولی از آینده کسب‌وکار نداشته باشد، فعالیت‌های کارآفرینی او به نتیجه نمی‌رسد.

علاوه بر این توجه به سودآوری فعالیت‌های کارآفرینانه رکن اصلی توسعه و استمرار کارآفرینی است. هر فعالیت کارآفرینانه بدون وجود مقوله سودآوری بعد از زمان اندکی به رکود منجر می‌شود؛ بنابراین باید در همان ابتدا به این مقوله اندیشیده شود. کسب‌وکارها و شرکت‌های برآمده از پروسه کارآفرینی معمولاً از طریق فروش محصولات یا خدمات به مصرف‌کنندگان درآمد تولید می‌کنند و با پرداخت حقوق به منابع انسانی خود و تولید محصولات یا خدمات خود، هزینه‌هایی را ایجاد می‌کنند؛ بنابراین اهمیت سودآوری در این است که به کسب‌وکار این فرصت را می‌دهد که تا هرکجا که می‌خواهد، رشد کند و افزایش درآمد داشته باشد و به رقابت خود در صنعت ادامه دهد و پیشرفت کند. در تأیید این بحث یکی از اساتید دانشگاه بیان می‌کند:

مگر می‌توان بدون سودآوری به چیزی فکر کرد. قطعاً حیات و ممات کارآفرینی به میزان سودآوری آن بستگی دارد، بدون شک ایده‌های بسیاری نابی توسط کارآفرینان زیادی وجود داشته که به علت عدم

سودآوری آن‌ها به جایی نرسیده‌اند. موتور پیشران بسیاری از کارآفرینان بزرگ چه در داخل و چه در خارج از کشور سودآوری بوده است. اصلاً سود اگر اصلی‌ترین انگیزه کارآفرینی نباشد، مهم‌ترین است. از همان ابتدای شروع پروسه کارآفرینی معیارهای کسب‌وکار مشخص می‌کند که آیا احتمال رشد و سوددهی وجود دارد یا خیر. قطعاً بدون وجود راهبردهایی برای افزایش سودآوری نمی‌توان چشم‌انداز قابل قبولی برای کارآفرینی تصور کرد. علاوه بر این تضمین سودمندی در صورت «تبدیل دارایی‌های راکد به پول» اتفاق می‌افتد. در این مسیر اگر کسب‌وکاری نتواند دارایی‌های خود را چه دارایی مادی و چه معنوی به سود تبدیل نکند، احتمال موفقیت آن کاهش پیدا می‌کند. دارایی‌های راکد به دارایی‌هایی گفته می‌شود که یک کسب‌وکار به مدت زیادی آن‌ها را داشته؛ ولی استفاده چندانی از این دارایی‌ها نکرده است. در بسیاری از مواقع دارایی‌های راکد باید به پول تبدیل شده و پول هم میزان سرمایه در گردش کسب‌وکار را افزایش می‌دهد و در نتیجه میزان سودآوری افزایش پیدا می‌کند. بر همین اساس یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

بسیاری از کسب‌وکارها در ایران فضاهای زیادی را اشغال می‌کنند. انباری‌های بزرگ و زمین‌های بلااستفاده همه و همه دارایی‌هایی هستند که تزریق پول آن‌ها به کسب‌وکار بهتر از گرفتن وام‌های سنگین به توسعه کسب‌وکار کمک می‌کنند. در مدیریت یکی از روش‌هایی که باعث افزایش سودآوری در کسب‌وکار می‌شود این است که دارایی‌هایی که راکد هستند را به پول تبدیل کنید. بسیاری از کارآفرینان ما چون می‌دانند تورم بالایی را تجربه می‌کنند، به این دارایی‌ها نگاه سرمایه‌ای دارند؛ یعنی اگر به مشکل برخوردند، این‌ها را نقد کنند. به نظر من اشتباه است. با این مباحثی که مطرح شد فرصت‌های کارآفرینی بدون در نظر گرفتن مقوله سودآوری، دیگر نه فرصت، بلکه ممکن است تهدیدی برای کارآفرین باشند. در همین راستا اگر در ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی تضمین سودی در میان باشد، به نحوی تضمین بقای کارآفرینی نیز تحقق می‌یابد.

- نظام نوآوری

نوآوری از جمله موضوعاتی است که در طیف وسیعی از حوزه‌ها از علوم مختلف تا کاربردهای صنعتی موردتوجه گسترده قرار گرفته است. نظام نوآوری زمینه‌های تحقیقاتی متنوعی را دربرمی‌گیرد، اما در همه حوزه‌ها استقبال از فناوری‌های جدید اصل اساسی نظام نوآوری است. نظام نوآوری در اغلب کشورها به عنوان چارچوبی برای سیاست‌گذاری توسعه داده شده و از طریق علم، فناوری تغییراتی عمده‌ای در

کشورها ایجاد شده است. تغییرات در این کشورها بر پایه تمرکز بر نهادهای تحقیقاتی بوده است؛ به عبارت دیگر علم و نوآوری پیشران تغییر و توسعه شده‌اند.

توجه به نظام نوآوری یک علت زمینه‌ای مهم برای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد است؛ به عبارت دیگر توجه به نوآوری می‌تواند تضمین‌کننده توسعه کارآفرینی باشد. فرصت‌های کارآفرینی با نوآوری شتاب می‌گیرند و نظام نوآوری به شدت وابسته به عوامل اقتصادی و سازوکار بازار است. عوامل اقتصادی نوآوری را هدایت کرده و پیشران جدی برای فعالیت‌های نوآورانه هستند. به طور کلی نظام نوآوری در این تحلیل به سه مقوله «کسب و بهره‌برداری از نوآوری سایر کشورها»، «تولید دانش درون‌سازمانی» و «تعاملات سه گانه دولت، بخش خصوصی و دانشگاه» شناخته می‌شود و این موارد همگی علت مهمی برای ارزیابی فرصت کارآفرینی هستند. امروزه کشورهای زیادی در زمینه نظام نوآوری سرمایه‌گذاری کرده‌اند و از طریق نظام نوآوری تحولات گسترده‌ای ایجاد کرده‌اند. تجارب موفق این کشورها در بسیاری از موارد می‌تواند برای سایر کشورها مفید باشد. بر همین اساس مقوله «کسب و بهره‌برداری از نوآوری سایر کشورها» به عنوان یک مؤلفه نظام نوآوری می‌تواند ترویج‌دهنده الگوهای نوین در توسعه باشد. تجارب موفق بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته ثابت کرده است که نظام نوآوری هم قابل انتقال و هم قابل الگوبرداری است. امروزی برخی از کشورهای در حال توسعه از طریق الگوبرداری به توسعه چشمگیری دست یافته‌اند. در عرصه کارآفرینی هم می‌توان به راحتی الگوهایی را از کشورهای موفق به کار گرفت. در همین ارتباط یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری با شیوه‌ها و تکنیک‌های کشورهای موفق یک امر مرسوم در زیست‌بوم کسب و کارهاست. بهره‌برداری از نوآوری سایر کشورها از طریق برگزاری رویدادها، نوآوری اجتماعی، مسابقات ایده‌پردازی در صنایع و کسب و کارها وارد کشورهای ثالث شده و بومی می‌شوند.

بر همین اساس امروزه تکنولوژی یا فناوری را گستره وسیعی از فعالیت‌ها و اقدامات لازم برای تولید دانش فنی، مواد، فرایند و فرآورده‌های نوین به شمار می‌آورند و از این رو اهمیت تکنولوژی به عنوان عامل اصلی و موتور توسعه اقتصادی در جهان امروز بیش از پیش مشخص است و هر کشور به تناسب نیازش از این دانش و فناوری استفاده می‌کند. علاوه بر وارد کردن دانش و فناوری سایر کشورها نیز می‌توان به «تولید دانش درون‌سازمانی» اقدام کرد. در این وضعیت فرصت‌های کارآفرینی در نهادهای غیردولتی به دانش بومی نیاز دارند. با تولید دانش درون‌سازمانی می‌توان پشتوانه قوی برای فرصت‌های کارآفرینی ایجاد کرد.

دانش درون‌سازمانی عموماً دارایی‌های انسان‌محور، فکری و حتی زیرساختی هستند که با سه نوع سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی تعریف و شناخته می‌شوند. ترکیب این سه نوع سرمایه در قالب دانش سازمانی ابزار کارآمدی برای توسعه فرصت‌های کارآفرینی هستند و در همین ارتباط یکی از کارآفرینان مشارکت‌کننده در پژوهش اعتقاد دارد:

هر سازمان مردم‌نهاد که بانی کارآفرینی در جامعه باشد، لازم دارد که دانش مدیریتی خود را بومی کرده و آن را در خدمت اهداف کارآفرینانه خود قرار دهد. هر سازمان باید مجموعه‌ای از دانش فکری و سخت‌افزاری را برای نیل به اهدافش به خدمت بگیرد. در حوزه کارآفرینی تحقیقات گسترده‌ای در سراسر جهان انجام شده که لازم است سازمان‌های مردم‌نهاد در به کارگیری این دانش غفلت نکنند.

علاوه بر بومی‌سازی و به کارگیری این دانش باید گفت نظام نوآوری در هر کشوری شامل تعاملاتی بین بخش خصوصی، دولت و دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی است که خروجی این تعامل توسعه، انتقال و انتشار فناوری‌های جدید می‌شود. زمینه مطالعات نظام نوآوری دارای ویژگی‌های مشابهی است که در مقطعی از اقتصاد تحقیق و توسعه و مطالعات تجاری و کارآفرینی پدیدار شده است. امروزه بیشترین حوزه‌ای که تأثیرات نظام نوآوری در آن مشهود است، حوزه کارآفرینی است. اگر کارآفرینی مسئله مشترک بخش خصوصی، دولت و دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی شود، قطعاً نتایج مطلوبی برای جامعه به دنبال خواهد داشت. بر اساس نظر نخبگان:

موفقیت کارآفرینی در گرو مسئله بودن کارآفرینی برای سه بخش جامعه است. هم بخش خصوصی، هم دولت و هم نظام علمی یک کشور باید برای تحقق کارآفرینی دست در دست هم داشته باشند. بدون تردید بی‌تفاوتی هر یک از این عناصر می‌تواند روند کارآفرینی را با اختلال مواجه کند.

نظام نوآوری در هر کشوری تسهیل‌کننده فعالیت‌ها و اقدامات اقتصادی و اجتماعی است. از طرفی هم دنیای امروز دنیای نوآوری‌هاست و افزایش رقابت و انگیزه بقا، شرکت‌ها و کسب‌وکارها را مجبور کرده که بر نظام نوآوری بیش از هر چیز دیگری تمرکز داشته باشند و بر روی آن سرمایه‌گذاری ویژه‌ای داشته باشند. در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد نیز نظام نوآوری دلیل مهمی برای توسعه و شناسایی فرصت‌های کارآفرینی است.

- ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی

یکی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های مهم در همه سازمان‌ها خصلت رفتاری و اخلاقی افراد آن سازمان است. هر سازمانی منابع انسانی با سطح بالایی از اخلاق و رفتار مناسب داشته باشد، بی‌شک در دستیابی به

اهدافش موفق‌تر خواهد بود. بر همین اساس یکی از اساسی‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در هر سطوحی، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای منابع انسانی است که در سازمان بر پایه مسئولیت‌پذیری و تعهد کامل به مسائل جامعه و شغل خود فعالیت کنند. بر همین اساس، در مفهوم جدید از اخلاق شغلی، به مسئولیت‌های اخلاقی کسب‌وکار و سازمان اشاره می‌شود که جامع‌تر از تعاریف قدیمی است. در این شرایط ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی تأثیرات عمیقی ایجاد می‌کند؛ چراکه مسئولیت‌های اخلاقی و رفتاری کسب‌وکارها، شامل همه ابعاد سازمان می‌شود و اخلاقیات شغلی و غیرشغلی را نیز در بر می‌گیرد. به‌طور کلی همان‌طور که جامعه به‌عنوان یک سیستم بزرگ و هماهنگ، نیازمند اخلاق است و بدون اخلاق، به فساد و تباهی منجر می‌شود، سازمان نیز به‌عنوان یک اجتماع نسبتاً کوچک‌تر، از اخلاق و ویژگی‌های رفتاری بی‌نیاز نیست و نقش اخلاق و رفتار در سازمان‌ها در برانگیختن انگیزه‌ها و در همسوسازی واحدها و سرعت بخشیدن به فرایندهای سازمانی انکارناپذیر است. ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد از سه خرده مقوله «ریسک‌پذیری»، «تغییر ادراک کارآفرینان» و «خوش‌بینی به موفقیت کارآفرینی در آینده» تشکیل شده است.

«ریسک‌پذیری» یک ویژگی رفتاری و اخلاقی مهم منابع انسانی است که بر پذیرش خطرات برای دستیابی به منافع بیشتر تأثیر می‌گذارد. از منظر مدیریت کارآفرینی این مقوله یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های افراد کارآفرین است. همچنین ریسک ادراک شده در مباحث پذیرش فناوری نیز جایگاه مهمی دارد. هر چند در بیشتر اوقات ریسک‌پذیری در عمل کمتر رخ می‌دهد؛ اما با وجود مخاطراتی که ریسک‌پذیری دارد، در اکثر مواقع منافع بسیار زیادی دارد. در عرصه مدیریت به‌ویژه در حوزه کارآفرینی ریسک‌پذیری به‌عنوان یک مهارت شناخته می‌شود که می‌توان آن را به‌آسانی به دیگران آموزش داد. همچنین ریسک‌پذیری یکی از مفاهیم پایه در مدیریت کارآفرینی است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

شاید در نگاه اول فکر کنید که ریسک‌پذیری همان ریسک کردن است، اما باید بدانید که تفاوتی بین این دو وجود دارد. همان‌گونه که مطرح شد ریسک‌پذیری یک ویژگی است که از بدو تولد همه افراد وجود دارد همچنین ریسک‌پذیری در انسان‌ها یک صفت است؛ اما ریسک کردن به‌نوعی یک مهارت است همانند دیگر مهارت‌هایی که در زندگی می‌توانیم با آگاهی و تمرین آن را کسب کنیم؛ بنابراین ممکن است هر فردی ویژگی ریسک‌پذیری را دارا باشد، اما در ریسک کردن که یک مهارت است ضعف داشته

باشد. در کارآفرینان هم ریسک کردن هم ویژگی ریسک‌پذیری همزمان می‌تواند فرصت‌های کارآفرینی را توسعه دهند.

به‌طور کلی ریسک‌پذیری یکی از آن دسته مهارت‌هایی است که می‌تواند کارآفرینان را به موفقیت‌های بزرگی برساند. در حقیقت تنها رازی که بین افراد موفق وجود دارد، ریسک کردن است و اصلاً ریسک کردن به زندگی آن‌ها گره خورده است. به عبارتی کارآفرینان عادت‌ی را برای خودشان به وجود آورده‌اند که وقتی موقعیت خطرناکی را حس می‌کنند، ریسک آن را می‌پذیرند و شروع به انجام آن می‌کنند. چنین ویژگی‌هایی کارآفرینان را از دیگران مجزا می‌کند و برای آن‌ها یک ویژگی رفتاری خاص قلمداد می‌شود. علاوه بر ریسک‌پذیری نیاز است تا کارآفرینان با تغییر ادراک خویش به ارزیابی فرصت‌ها در سازمان‌های مردم‌نهاد بپردازند. «تغییر ادراک کارآفرینان» رویکردی است که بر اساس آن می‌توان در نگرش کارآفرینان نسبت به روند کارآفرینی تحول ایجاد کرد. این مهم از طریق آموزش محقق می‌شود. آموزش به جهت تغییر نگرش یک اصل مهم مدیریتی است در موارد زیادی نیاز است بر اساس آن روندها را تغییر داد. در همین ارتباط یکی از کارآفرینان بیان می‌کند:

بسیاری از حقایق کارآفرینی برای کارآفرینان نوپا به‌ظاهر پیچیده و ناممکن به نظر می‌رسد، بهتر است برخی از تجارب مهم کارآفرینان بزرگ را با کارآفرینان امروزی به اشتراک گذاشت.

همچنین جهت‌گیری تحقیقات جدید در حوزه کارآفرینی علاوه بر تأثیر داشتن بر عوامل روان‌شناختی اجتماعی و تأکید بر متغیرهایی چون خودکارآمدی، درک بهتری از فرآیندهای کارآفرینی را موجب شده است. در همین امتداد مقولاتی مانند خوش‌بین بودن به نتایج کارآفرینی می‌تواند شتاب‌دهنده فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد باشد. «خوش‌بینی به موفقیت کارآفرینی در آینده» به‌عنوان یکی از شاخص‌های ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی می‌تواند نمایش‌دهنده قصد فرد برای شروع یک کسب‌وکار باشد و یک فرآیند آگاهانه ذهنی است که مقدم بر عمل بوده و تمایل فرد را به سمت شروع یک کسب‌وکار جدید هدایت می‌کند. به‌طور کلی «خوش‌بینی به موفقیت کارآفرینی در آینده» بخش ابتدایی و مهم فرآیند شناختی ایجاد و توسعه یک رفتار از جمله افتتاح یک کسب‌وکار نو و کارآفرینانه محسوب می‌شود. در تأیید این بحث یکی از مشارکت‌کنندگان اعتقاد دارد:

باورهای درونی یک شخص به توانایی او در انجام رفتاری خاص در آینده مربوط می‌شود. میزان امیدی که فرد در دل دارد، می‌تواند بر آینده او تأثیر مستقیمی داشته باشد. در حوزه کارآفرینی امیدواری در قصد راه‌اندازی کسب‌وکار از طریق نگرش نسبت به کارآفرینی باید با تحول در فضای کارآفرینی همراه باشد.

علاوه بر این، هنجارهای ذهنی که منعکس‌کننده انتظارات افراد کارآفرین از نظر انجام رفتار خاص است، بر خودکارآمدی کارآفرینان تأثیر می‌گذارد و این نتیجه همان خوش‌بینی کارآفرین به آینده کاری خودش است.

در همین ارتباط نیز تعداد زیادی از پژوهش‌های علمی در مورد نقش خوش‌بینی کارآفرینان به موفقیت کارآفرینی در آینده صحه گذاشته‌اند و ارتباط بین هنجارهای ذهنی و قصد انجام یک رفتار خاص در حوزه‌های مختلفی از مدیریت و کارآفرینی به اثبات رسانده‌اند.

- ارتباطات مؤثر

ارتباطات در سازمان به‌مثابه روش‌هایی جهت انتقال و به تسهیم گذاشتن اطلاعات سازمانی، برنامه‌های عملیاتی، خط‌مشی‌ها، قواعد و مقررات است. هر چند این ارتباطات کارآمدتر باشند، به نتایج مطلوبی در سازمان منجر می‌شوند. هر چند ارتباطات در یک سازمان ممکن است به روش‌های مختلفی انجام شوند، اما هر سازمانی روش ارتباطی مخصوص به خود را دارد که مؤثرترین آن‌ها به‌منزله عملکرد بهتر سازمان است. علاوه بر این ارتباط سازمانی نقش مهمی در شیوه تعامل درونی کارکنان با همدیگر است و داشتن ارتباط مؤثر در سازمان برای اجرای بهینه برنامه‌ها و کمک به موفقیت کلی کسب‌وکار و کارآفرینی ضروری است. همچنین ارتباطات سازمانی برای موفقیت هر کسب‌وکاری، چه کوچک و چه بزرگ، اهمیت دارد. به‌طورکلی ارتباطات سازمانی مؤثر پشتوانه اصلی همه راهبردهای سازمانی و کسب‌وکار است و ضمن افزایش مشارکت کارکنان، موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. ارتباطات مؤثر در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد از دو بعد مهم «ارتباطات محیطی» و «ارتباط با دولت» تشکیل شده است. ارتباطات محیطی عموماً روابط و ارتباطات افراد در محیط زندگی است و نحوه تعامل افراد، نهادها، جوامع و فرهنگ‌های مختلف در محیط زندگی را تحلیل می‌کند. عمده‌ترین مباحث در حوزه «ارتباطات محیطی» روابط بین افراد، بین نهادها و سایر بخش‌های جامعه است. در همین راستا مشارکت کارکنان با همدیگر جلوه‌ای ارتباطات محیطی است. در تأیید این مباحث یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

ارتباطات سازمانی قوی در بین منابع انسانی می‌تواند به کارکنان کمک کند که در کار خود و به‌طورکلی در سازمان مشارکت بیشتری داشته باشند. آن‌ها احتمالاً از شغل خود رضایت بیشتری دارند و احساس می‌کنند مورد اعتماد کارفرمایان هستند و انگیزه بیشتری برای رسیدن به اهداف خود و جلب رضایت

مشتریان دارند. ارتباطات سازمانی قوی همچنین به این معنی است که کارکنان درک بیشتری از کسب و کار سازمان و نقش خود در آن خواهند داشت.

بر همین اساس توانایی عالی در برقراری ارتباط، از ویژگی‌های هر مدیر موفق است. مدیران موفق باید ارتباط منظمی با همه اعضای تیم خود داشته باشند تا بتوانند بازخورد مکرر ارائه دهند و از کارکنانی که عملکرد عالی دارند، قدردانی کنند. این روند در مدیریت کارآفرینی اثر عمیق‌تری دارند و ارتباطات به گره‌گشایی‌ها و انجام بهتر امور فرصت‌های کارآفرینی کمک می‌کند. دامنه ارتباطات سازمانی فقط محیطی نیست و فرصت‌های کارآفرینی برای شکوفا شدن به سطح گسترده‌ای از ارتباطات نیاز دارند و «ارتباط با دولت» و یا ارتباطات نهادی می‌تواند در حوزه فرصت‌های کارآفرینی شتاب‌دهنده مهمی هستند. اگر نهادهای فعال در حوزه‌های کارآفرینی و کسب و کار تعاملات سازنده‌ای با دولت داشته باشند، در عرصه بهره‌وری نیز نسبت به سایر نهادها عملکرد بهتری دارند. ارتباطات سازنده با دولت فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد را شکوفا کرده و به بهبود سیاست‌گذاری‌های دولت در حوزه کارآفرینی کمک می‌کند. در همین ارتباط نظر یکی از اساتید مشارکت‌کننده این گونه است:

برای ایجاد و گسترش ارتباطات سالم بین دولت و نهادهای جامعه، کسب مهارت ارتباطات سالم لازم است و باید آموزش آن در مسیر نهادسازی و دولت‌سازی جدی گرفته شود تا هم اهداف نهادی و هم اهداف دولتی به نتایج مطلوب‌تری منجر شوند. در همین راستا قواعد ارتباطات و تعاملات کاربردی باید در سازمان‌های مردم‌نهاد پی‌ریزی شود و تعامل سازنده یک هنجار فرهنگی بین دولت و نهادها باشد تا با اصلاح رویه‌های غلط و اقدامات ایجابی مسیر کارآفرینی هموارتر شود.

در نتایج بسیاری از تحقیقات نیز موانع ساختاری مهم‌ترین موانع تحقق فرصت‌های کارآفرینی هستند. دولت به‌مثابه یک ساختار جامع از آن‌جهت اهمیت دارد که مجری قوانین و مقررات حوزه‌های مختلف کارآفرینی و کسب و کار است. دولت‌های کارآمد با نوع فعالیت خود اعتماد را در بین کارآفرینان و فعالان بخش‌های مختلف اقتصادی تقویت می‌کنند و با این کار جامعه را به‌سوی کارآفرینی سوق می‌دهند. بدون شک تعاملات ناقص با دولت‌ها، به ناکارآمدی دولت‌ها دامن زده و ناکارآمدی آن‌ها به‌عنوان مانع کارآفرینی عمل می‌کند.

- تحلیل رقبا و بازار

کارآفرین‌های بزرگ در همه کشورهای دنیا برای دور زدن موانع و حل چالش‌های پیش‌روی خود، با استفاده از هوش و دانش خود به جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به فرصت‌های تجاری می‌پردازند. آن‌ها از طریق استفاده فناوری‌های جدید درک عمیقی از آینده کسب و کارها به دست می‌آورند و به

چالش‌های موجود و آتی پاسخ و واکنش مناسب دارند. کارآفرینان با انجام تحلیل رقبا و بازار، می‌توانند یک راهبرد قوی و متمایز برای کسب‌وکار خودشان بنویسند و از رقبای خود پیشی بگیرند. تحلیل رقبا و بازار در کسب‌وکار به کارآفرینان کمک می‌کند که مزایا و معایب کارهای رقبای خود را بشناسند و فرصت‌های بالقوه‌ای که باعث می‌شود بهتر از آن‌ها عمل کنند را شناسایی کنند. همچنین به کارآفرینان این امکان را می‌دهد که در رأس صنعت قرار بگیرند و کاری کنند که محصولاتشان حتی از استانداردهای موجود هم فراتر باشد. علاوه بر این استفاده از تکنیک‌های تحلیل رقبا و بازار باعث می‌شود کارآفرینان با خیال راحت به نتایج تحلیل رقبای خود اتکا کنند. درواقع این روش‌ها پیش از این امتحان خود را پس داده‌اند و اطلاعاتی که تکنیک‌های تحلیل رقبا در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهند، در پیدا کردن مسیر صحیح فعالیت‌های کارآفرینانه بسیار مؤثر هستند. تحلیل رقبا و بازار در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد از چهار مؤلفه «تحقیقات بازار»، «بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها»، «پرداش اطلاعات کسب‌وکارها» و «توسعه استارت آپ‌ها» تشکیل شده است. در حوزه تحقیقات بازار کارآفرینان باید داده‌ها و اطلاعات مربوط به فرایند تولید، بازار و مشتریان را جمع‌آوری و تحلیل کنند و از این طریق تلاش کنند تا درک درستی از نیازها، اندازه و سهم بازار را در اختیار بگیرند. با این اطلاعاتی که کارآفرینان به دست می‌آورند به فعالیت کارآفرینی خود جهت می‌دهند و مسیر کار خود را مشخص می‌کنند.

تحقیقات بازار شیشه عمر کسب‌وکارهاست. کسب‌وکارهای موفق با نیاز بازار آشنا هستند و متناسب با آن‌ها محصولی تولید می‌کنند یا خدمات ارائه می‌دهند. به همین دلیل همیشه خواهان دارند. بر همین اساس تحقیقات بازار مشخص می‌کند که رقبای یک کارآفرین چه حجمی از بازار را در اختیار دارند و چگونه کار می‌کنند. همچنین این تحقیقات بررسی می‌کنند که بازار هدف یک کارآفرین شامل چه افرادی است و آن‌ها به چه محصولات یا خدماتی نیاز دارند. به‌طورکلی در روند تحقیق بازار باید عادت‌ها و تمایلات بازار هدف، نیازهای بازار، ویژگی‌ها و موقعیت رقبا باید مشخص شوند. علاوه بر این باید نگاه گسترده‌تری به بازار داشت. یک کارآفرین موفق بسیاری از فرصت‌های کارآفرینی را در خارج از مرزهای کشور جستجو می‌کند. دراین ارتباط کارآفرینان به دنبال «بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها» هستند. بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار راه‌حل دیگری برای رشد کردن است که شامل فروختن محصول در بازارهای جدید خارجی است. بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار، یعنی گسترش کسب‌وکار خود در کشورها و شهرهایی که بازارهای محلی زیرساخت‌های قوی دارند و داشتن ریشه‌های عمیق در بازار

محلی، آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری جذاب می‌کند. بر همین اساس یک کارآفرین موفق فعالیت کارآفرینی را در فضایی توسعه می‌دهد که زیرساخت آن را برای توسعه کسب‌وکار آماده کرده است. در همین ارتباط یکی از مشارکت‌کنندگان اعتقاد دارد:

استفاده از فرصت صادر کردن کالاهای تولیدی در فرایند کارآفرینی، ایده خوبی است که موفقیت آن به صرف هزینه‌ها و سرعت عرضه محصول به بازار بستگی دارد. برای مثال می‌توانید در کشوری که هزینه نیروی کار کم است یا مشوق‌های مالیاتی مساعد کسب‌وکار شما وجود دارند، به ارائه محصولات امتحان شده در بازارهای متنوع در طی یک عملیات تولیدی متمرکز پردازید.

امروزه کارآفرینان بزرگ در عرصه جهانی با اتکا بر بین‌المللی‌سازی نه تنها کسب‌وکار خود را توسعه داده‌اند؛ بلکه معروفیت جهانی برای خود و شرکت خود ایجاد کرده‌اند. ورود به چنین فضای نیازمند اقدامات فراوانی است. ازجمله می‌توان به «پردازش اطلاعات کسب‌وکارها» اشاره کرد. این مهم هم در فرایند ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد و هم به جهت معرفی کردن محصول و کسب‌وکار در عرصه جهانی موردتوجه است. هر کسب‌وکاری دارای اطلاعات مهمی است که برای توسعه کسب‌وکار ساماندهی و تحلیل درست این اطلاعات یک پیش‌نیاز اساسی تلقی می‌شود. کسب‌وکارهایی که مجموعه‌ای از عملیات‌های مختلف را روی اطلاعات و داده‌های خود انجام می‌دهند، بهتر از سایر رقبا بازارها و آینده کسب‌وکار را شناسایی می‌کنند. حال اگر «پردازش اطلاعات کسب‌وکارها» توسط کارآفرینان نیز دنبال شود، بدون شک فرصت‌ها برای آن‌ها به خوبی قابل تشخیص هستند. در تأیید همین بحث یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

امروزه پیشرفت فناوری در حوزه کسب‌وکار و کارآفرینی تصمیم‌گیری‌ها را بسیار ساده‌تر کرده است. وجود اطلاعات و داده‌های زیاد، قدرت تصمیم‌گیری و ریسک افراد را بالا می‌برد و با این کار می‌توان چشم‌انداز موفق‌تری برای کارآفرینی و کسب‌وکار در نظر گرفت. علاوه بر این به کار گرفتن و تحلیل اطلاعات کسب‌وکارها به شما می‌گوید متغیرهای مختلف در کسب‌وکار شما کدام موارد هستند، چگونه با یکدیگر کار می‌کنند و به رشد تبدیل می‌شوند.

فضای جدید کسب‌وکارها، علاوه بر سرعت بخشی به ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی، باعث متحول شدن فرایندهای مختلف شده است. در همین ارتباط فضاها و کارآفرینی از حالت سنتی به روش جدیدتری تغییر حالت داده‌اند و امروزه «توسعه استارت آپ‌ها» به کلی فضای کسب‌وکار را متحول کرده‌اند. یکی از محاسن اصلی ایجاد استارت آپ‌ها، ایجاد اشتغال جدید در جامعه بوده و به همین دلیل در کشورهای

پیشرفته و توسعه یافته مشوق‌های مهمی برای ایجاد استارت‌آپ‌ها در نظر گرفته شده است. در کارآفرینی به شکل جدید، «توسعه استارت‌آپ‌ها» وضعیت را چندگام به جلو می‌برد و به کارآفرینان کمک می‌کند که برای رسیدن به موفقیت برنامه‌ریزی داشته باشند و اهرم‌های جذب افراد و تبدیل آن‌ها به مشتریان وفادار را شناسایی کنند.

در دنیایی که به نظر می‌رسد همه چیز تاکنون اختراع شده باشد، اگر ایده شما در حوزه کارآفرینی خاص و ویژه نباشد، بی‌ارزش و بی‌استفاده خواهد بود؛ بنابراین، چه ایده تجاری شما در یک بازار هدف پیشگام و چه جایگزینی برای مدیریت مشتریان باشد، باید آن را توسعه داد. خاص و ویژه بودن کسب‌وکار را با عناوینی چون استارت‌آپ‌ها معرفی می‌کنند. استارت‌آپ یک نوع کسب‌وکار نوین است که استفاده از فناوری در آن حرف اول را می‌زند. در حوزه مدیریت کارآفرینی چندین رویکرد مختلف برای توسعه استارت‌آپ وجود دارد که می‌توان از بین آن‌ها یکی را انتخاب کرد. یک رویکرد نسبتاً استاندارد، توسعه استارت‌آپ را بر اساس مراحل چرخه عمر آن تعریف می‌شود. یک استارت‌آپ موفق، سفری از ایده تا رشد است و مسیری که کارآفرین در حال پیمودن آن هست را باید بشناسد. با این حال، اجرای استارت‌آپ بیشترین اهمیت را دارد و کارآفرین برای موفقیت در هر مرحله از راه‌اندازی استارت‌آپ خود، مراحل را طی می‌کند.

بدون شک کارآفرینان پیشران‌های اصلی توسعه اقتصادی هستند و علاوه بر ایجاد اشتغال و ثروت‌آفرینی، موجب نوآوری‌های فناورانه می‌شوند و بدون آن‌ها، ایجاد تغییرات مهم در نظام‌های اقتصادی دشوار می‌شود. مطالعات گسترده‌ای، بلوغ کسب‌وکار و عوامل مؤثر بر آن را از مهم‌ترین حوزه‌های کارآفرینی به‌شمار آورده‌اند. امروزه بلوغ کسب‌وکارها عمدتاً در قالب استارت‌آپ‌ها معرفی می‌شوند. چراکه استارت‌آپ‌ها را قادر به ارائه محصولات با ارزش هستند. به‌طور کلی کارآفرین‌ها صرف‌نظر از این که در کدام کشور فعالیت می‌کنند باید از مهارت‌های اکتسابی زیادی مانند فعالیت‌های استارت‌آپی برخوردار باشند تا بتوانند کسب‌وکار خود را به سر منزل برسانند.

- افزایش توانایی‌های شناختی کارآفرینان

تقویت کارآفرینی به‌عنوان بهترین راهبرد برای توسعه اقتصادی جوامع در نظر گرفته شده است. بر همین اساس ادبیات مربوط به توسعه نشان می‌دهد توانمندسازی شناختی یکی از جنبه‌های مهم در گسترش و تقویت کارآفرینی است. با توجه به مطالعات مختلفی که در این حوزه انجام شده، ثابت شده که ویژگی‌ها و توانایی‌های شناختی کارآفرینان اغلب اکتسابی بوده و این ویژگی‌ها را در شرایط مختلفی آموخته‌اند.

از این رو در حال حاضر با ارتقای دانش، نگرش و مهارت افراد و در یک کلام توانمندسازی شناختی آن‌ها می‌توان به تقویت کارآفرینی در جامعه اقدام کرد. در این ارتباط مهم‌ترین راهبردهای تقویت‌کننده کارآفرینی شامل؛ «سبک رهبری و ویژگی شخصیتی مدیران»، «ویژگی رفتاری و اخلاق منابع انسانی در سمن» و «ادراک کارآفرینان از خلاقیت» است. در ارتباط با «سبک رهبری و ویژگی شخصیتی مدیران» باید عنوان کرد که محیط سازمان و فضای کارآفرینی ایجاب می‌کند که کارآفرینان در هر زمان سبک رهبری مناسب را با شرایط موجود و تیپ شخصیتی خود و زیر دستان انتخاب نمایند، افزایش بهره‌وری و اثر بخشی سازمان بالا می‌رود. به کارگیری این سه مقوله در قالب توجه به مسائل شناختی از بسترهای انگیزشی در سازمان ناشی می‌شوند. در این وضعیت، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد که منجر به افزایش تعیین حق فعالیت کاری خود تصمیم‌گیری و کفایت نفس افراد شود توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت. بر همین اساس نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی و اقتصادی محسوس و حیاتی است. در ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی نیز سبک رهبری و شخصیت نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی فرایند کارآفرینی دارند. در همین ارتباط نظر یکی از مشارکت‌کنندگان این گونه بازگو شده است:

اگر فردی متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی برای رهبری در یک فضای کارآفرینانه انتخاب شود، نه تنها شکوفایی فردی حاصل خواهد شد، بلکه کسب کار نیز از او بهره بیشتری خواهد برد. انتخاب صحیح نیروی انسانی در بخش کارآفرینی با توجه به سرمایه‌گذاری‌های کلان در این بخش از مسائل مهم هر سازمان و کسب و کار است.

بر همین اساس اهمیت سبک رهبری مدیران و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها در سازمان از جمله موضوعاتی است که مورد نظر سیاست‌گذاران جوامع و کشورهاست. سبک رهبری بدون وجود کارکنان و منابع انسانی در سازمان نمی‌تواند باعث تغییراتی در سازمان و کسب و کار شود، بلکه مدیریت بر منابع انسانی است که قابلیت‌های رهبری و سبک رهبری را مشخص می‌کند؛ به عبارت دیگر مدیران به تنهایی و بدون استفاده از نیروی انسانی با انگیزه و توانمند، نمی‌توانند به اهداف سازمانی نائل آیند؛ ولی رهبری و مدیریت عالمانه و مدبرانه می‌تواند راهگشای مشکلات جوامع کنونی باشد. علاوه بر این «ویژگی رفتاری و اخلاق منابع انسانی در سمن» یک تعیین‌کننده مهم در زمینه موفقیت فرصت‌های کارآفرینی است. ویژگی رفتاری و اخلاق منابع انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد با یک مشخصه بارز مانند اخلاق حرفه‌ای یا اخلاق کاری تعریف و ارزیابی می‌شود. بر این اساس حرفه‌ای‌گرا بودن یعنی گرایش داشتن به حرفه‌ای بودن و نیز

حرفه‌ای‌تر شدن و حرفه‌ای‌گرایی در روابط سازمانی به‌منزله تمایل داشتن به عمل ماهرانه در فضای کاری است. همچنین باید گفت که یکی از رموز پیشرفت و پیشروی در سازمان در عامل نیروی انسانی نهادینه شده است؛ زیرا کارآفرینان موفق و مشهور در زمینه‌های کاری خودشان از عوامل انسانی یاد می‌کنند که در همه امور همراه آن‌ها بوده‌اند. نیروی انسانی با اخلاق و رفتار مناسب قادر است در کنار انجام وظایفش در کمک به دستیابی اهداف سازمانی باعث توسعه مدیریت نیز می‌شوند. آن‌ها با اقدامات هوشمندانه خود، اعتماد مدیران ارشد و سایر همکارانش را به خودش جلب می‌کنند و با مدیریت در کسب موفقیت‌ها سهم هستند. این وضعیت هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد صادق است. در راستای تأیید نقش رفتاری و اخلاقی منابع انسانی سازمان‌های غیردولتی در ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی، یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان می‌کند:

منابع انسانی باید به اخلاق حرفه‌ای و رفتار نیکو در هر نهادی از جمله نهادهای غیردولتی پایبند باشد و این خود یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک نیروی انسانی خوب و کارآمد است. صداقت، حفظ و تلاش برای تعالی ارزش‌های سازمانی از یک سو، وجدان کاری، رعایت حقوق مردم و مخاطبان سازمان، اهتمام برای دسترسی به اهداف سازمان در چارچوب‌های قانونی از جمله مواردی است که به‌خوبی دلالت بر عملکرد حرفه‌ای یا غیرحرفه‌ای افراد در زمینه شغلی‌شان دارد.

از دیگر ابعاد افزایش توانایی‌های شناختی کارآفرینان به «ادراک کارآفرینان از خلاقیت» آن‌ها برمی‌گردد. تحلیل دقیق روند کارآفرینی نشان می‌دهد که تفکر خلاق باید «مهارت» یک کارآفرین را برای ایجاد ایده‌های جدید داشته باشد؛ و درک کارآفرین از خلاقیت به فرد اجازه می‌دهد تا فرایندهایی را بسازد که مزایای زیادی برای کارآفرینان و کسب‌وکار ایجاد می‌کند. در همین ارتباط شرکت‌های کارآفرین موفق برای افزایش بازدهی، توجه خود را معطوف خلاقیت نموده‌اند. درواقع سرمایه‌گذاری روی ایده مناسب است که سبب موفقیت شرکت‌ها و کسب‌وکارهای نوپا می‌گردد. به‌طور کلی خلاقیت کلید سبقت از رقیبان در دنیای کارآفرینی است. از این‌رو پرورش ایده‌های ناب و جدید بسیار حائز اهمیت هستند. بر اساس اعتقاد یکی از کارآفرینان مشارکت‌کننده در پژوهش:

نیروی حرفه‌ای سازمان و کسب‌وکار که دارای قوه خلاقیت باشند به چند دلیل از سایر افراد متفاوت و متمایز هستند، در یک سازمان غیردولتی مانند سمن‌ها، به دلیل وجود توقع‌های زیاد و سلیقه‌های متفاوت، کارکنان سازمان پایه خلاقیت خود به جلب مشتریان جدید و رضایت آن‌ها اقدام می‌کنند و علاوه بر این

خلاقیت سبب می‌شود تا کارکنان سازمان به‌دوراز برنامه‌های تکراری و یکنواخت به پیشرفت در برنامه‌های خود با هدف مشخص بپردازند و کار کردن برای بقیه کارکنان نیز جذاب، اثربخش و راهگشا باشد. دقیقاً به همین دلیل در جهان امروز، ایده‌های جدید و خلاقانه را برای مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. چراکه کل فرایند کارآفرینی ریشه در ایجاد و کشف ایده‌های نوین دارد. زمانی که کارآفرین قادر به ایجاد ایده‌ای نو می‌شود، در رقابت با سایر رقبا، پیشرو خواهد بود. به خاطر اینکه قدرت کشف موقعیت‌های مختلف را مانند یک مهارت آموخته شده دارد. کارآفرین خلاق به‌طور مداوم به راه‌های جدید برای توسعه محصول و بهبود کسب‌وکار فکر می‌کند و همیشه فرصت‌هایی برای بهبود در نتایج کسب‌وکار و شرکت را دارد و با این سطح از خلاقیت می‌تواند چگونگی انجام فرصت‌ها را ارزیابی کند.

- تأمین مالی

امروزه تأمین مالی مهم‌ترین بحث در کسب‌وکار و کارآفرینی است. همزمان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کارآفرینان و شاید مهم‌ترین مانع آن‌ها برای راه‌اندازی کسب‌وکارشان، کمبود منابع مالی برای تأمین نیازهای سرمایه‌ای است. روند تأمین مالی در یک کسب‌وکار ممکن است ماه‌ها یا حتی سال‌ها به طول انجامد و کارآفرینان را از حرفه مدیریت کسب‌وکارها منصرف کند. از سوی دیگر، بدون تأمین مالی کافی، کسب‌وکارها هرگز به موفقیت نخواهند رسید. کمبود سرمایه‌گذاری عاملی مؤثر در شکست بسیاری از کسب‌وکارهاست. راه‌های مختلفی برای تأمین مالی در حوزه کارآفرینی و کسب‌وکار وجود دارد که شامل؛ منابع خصوصی تأمین مالی، استقراض از بانک‌ها و مؤسسات مالی، اعتبار تجاری، فروش اوراق قرضه، کمک‌های دولتی و جذب انواع سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی است که در کلی‌ترین دسته‌بندی در این مصاحبه‌ها سه شاخص اصلی برای تأمین مالی مطرح شده است. این شاخص‌ها «تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی»، «تأمین مالی داخلی» و «عملکرد مالی قوی» هستند.

در راستای «تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی» باید عنوان کرد که سرمایه خارجی در معادلات اقتصادی کشورها یک تعیین‌کننده مهم در توسعه جوامع قلمداد می‌شود. بسیاری از کشورهای در حال توسعه به دلیل کمبود سرمایه‌گذاری و منابع مالی در صدد تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی هستند. تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی مانند موتور توسعه عمل می‌کند و برای جلب تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی به عوامل مختلفی نیاز است. در مهم‌ترین اقدام تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی به ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری و بستر قانونی لازم نیاز هست تا سرمایه‌گذاران خارجی میل و رغبت بالایی برای سرمایه‌گذاری داشته باشند. سرمایه‌گذاری خارجی فقط از طریق اختصاص منابع مالی نیست و در اکثر موارد، انتقال فناوری و

تکنولوژی را شامل می‌شود. در حقیقت تأمین مالی برای اجرایی شدن نیاز به سازوکارهایی دارد که از آن‌ها می‌توان به تکنیک‌ها یا فنون تأمین مالی تعبیر کرد. بر این اساس می‌توان گفت تکنیک‌های تأمین مالی منابعی برای جذب و تعیین نحوه پرداخت‌ها و بازپرداخت‌ها و شناسایی تعهدات و شرایط حاکم بر تأمین مالی ایجاد می‌کند. همچنین تأمین مالی از طریق سرمایه خارجی شتاب‌دهنده ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد هستند. در تأیید این بحث به گزاره بیان شده یکی از مشارکت‌کنندگان اکتفا شده است:

اگر در راستای راه‌اندازی یک پروژه کارآفرینی هنوز برای رشد شرکت و کسب‌وکار منابع کافی وجود ندارد، کارآفرینان باید تمرکز خود را بر روی جذب منابع خارجی بگذارند. بسته به تاریخچه کسب‌وکار و ارزش فعلی پروژه او، به‌عنوان یک شرکت بالغ، می‌تواند از وام‌های معمولی یا اعتبارهای کسب‌وکار استفاده کند. یک گزینه دیگر جذب سرمایه‌گذاران خارجی است. آن‌ها فقط پول به شما نمی‌دهند، بلکه مشاوره‌های مفیدی نیز ارائه می‌کنند. به نظر من جلب نظرات کارشناسی آن‌ها و دریافت مشاوره نوعی جلب سرمایه‌گذاری خارجی است.

تأمین مالی فقط به سرمایه‌گذاری خارجی مربوط نمی‌شود. بدون شک شروع آن از طریق تأمین مالی داخلی کلید می‌خورد. «تأمین مالی داخلی» معمول‌ترین روش تأمین مالی است. اولین موقعیتی که یک کارآفرین در جستجوی تأمین مالی به سراغ آن می‌رود، منابع مالی شخصی اوست. این منبع ارزان‌ترین منبع مالی در دسترس است و کارآفرینان رایج‌ترین منبع تأمین مالی از محل صندوق شخصی خود تأمین می‌کنند. علاوه بر این منابع داخلی را می‌توان متعدد عنوان کرد. برای مثال دریافت وام از منابع بانکی، فروش اوراق قرضه، جلب مشارکت سرمایه‌گذاری و فروش سهام هر کدام منبع مهمی برای تأمین مالی هستند. در همین ارتباط نظر یکی از مشارکت‌کنندگان این گونه است:

کارآفرینان، شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری هنگامی که برای به‌روزرسانی، تقویت سیستم یا قدم برداشتن در جهت اهداف کارآفرینانه خود به منابع مالی بیشتری نیاز دارند، به دنبال روشی برای تأمین مالی خود می‌گردند. راه‌های متفاوتی برای افزایش سرمایه و همچنین تأمین مالی شرکت‌ها وجود دارد که انتخاب بهترین روش، مسئولیت بخش تأمین مالی شرکت‌ها خواهد بود. فرایند تأمین مالی می‌تواند از طرق متفاوتی انجام گردد؛ اما نکته حائز اهمیت در فرایند تأمین مالی، توجه به بعد داخلی تأمین مالی است. تأمین مالی در بعد داخلی به نسبت سرمایه‌گذاری خارجی تضمین بالاتری برای اجرا دارد. چراکه سرمایه‌گذاری داخلی به نسبت خارجی دارای تشریفات کمتری است.

مرسوم بودن سرمایه‌گذاری داخلی بیشتر به دلیل راحت بودن آن است. از طرفی هم منابع داخلی شامل جریان‌های نقدی حاصل از عملیات و وجوه حاصل از فروش دارایی‌ها و منابع خارجی شامل استقراض از بازارهای مالی و انتشار سهام است. استفاده از هر یک از این روش‌ها، مزایا و معایب خاص خود را دارد و مدیران باید توجه به ساختار مالی شرکت، گزینه مناسب را انتخاب کنند. علاوه بر این دو نوع سرمایه‌گذاری «عملکرد مالی قوی» تضمین‌کننده موفقیت کارآفرینی است. منظور از عملکرد مالی پیامدهای است که به‌صورت جریان‌های درآمدی و نقدینگی وارد سازمان و کسب‌وکار می‌شود. فعالیت‌های مختلف سازمانی با هدف سودآوری انجام می‌شود. در نتیجه ارزیابی یک کسب‌وکار میزان سودآوری آن به‌عنوان شاخصی برای عملکرد مالی قوی مد نظر است. علاوه بر این رقابت در قیمت، شفافیت مالی، اولویت دادن به عملکردهای درست مالی و برنامه‌ریزی دقیق مالی همگی از عوامل مؤثر عملکرد مالی هستند. در همین راستا یکی از کارآفرینان بیان می‌کند:

هدف از عملکرد مالی درنهایت کسب سودآوری برای کسب‌وکار است. اگر یک کارآفرین در طی بهره‌برداری از کسب‌وکار خود نتواند به شاخص‌های مالی و سودآوری دست یابد، عملاً نمی‌توان برای فعالیت او آینده‌ای در نظر گرفت.

علیرغم کاربردهای مختلف تأمین مالی، بسیاری اعتقاد دارند که تأمین مالی معیار مناسبی برای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد است. با استفاده از هر یک از مؤلفه‌های تأمین مالی ارزش کسب‌وکار و کارآفرینی در حوزه‌های اقتصادی مشخص می‌شود.

- تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه به معنی پیدایش دانش جدید در فرایند کار و فضای کسب‌وکار و سازمان است. بر اساس تعاریف، تحقیق و توسعه به‌منظور توسعه محصولات جدید، فرایندهای بهتر، خدمات جدید یا بهبود وضعیت کلی کسب‌وکار و سازمان به کار گرفته می‌شود. از طرفی هم افزایش رقابت و انگیزه بقاء، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها را بر آن داشته که فعالیت‌های خود را بر تولیدات اساسی و توانمندی‌های محوری متمرکز کنند که این امر مستلزم سرمایه‌گذاری در تحقیقات و ایجاد نوآوری‌های فنی است. فرایند تحقیق و توسعه در طیف وسیعی از بخش‌ها و صنایع و در شرکت‌ها و سازمان‌های متفاوت با اندازه‌های مختلف پیدا می‌شود. از سازمان‌های متمرکز بر تحقیق و توسعه که به‌شدت به پروژه‌های تحقیق و توسعه متکی هستند، می‌توان به سازمان‌های غیردولتی فعال در حوزه کارآفرینی اشاره کرد. فرایند تحقیق و توسعه در راستای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی با سه مؤلفه مهم «تعامل کارآفرینان و محققان کارآفرین»،

«استفاده از دانش کارآفرینی» و «توسعه تحقیقات کارآفرینی» معرفی شده است؛ بنابراین در روند «تعامل کارآفرینان و محققان کارآفرین» وضعیت به گونه‌ای است که بدون استفاده از محققان کارآفرین نمی‌توان به بهبود فرآیندهای کارآفرینی توسط کارآفرینان نوپا امیدوار بود. بر همین اساس آن دسته از کارآفرینان متخصص و با تجربه که عموماً تحصیلات بالاتری دارند، می‌توانند در پروسه‌هایی مانند توانمندسازی به کمک بقیه بیایند. در تفکیک بین کارآفرینان و محققان کارآفرین باید عنوان کرد که برخی از افراد صرفاً در حوزه کارآفرینی دانشمند و محقق هستند و به صورت عملی وارد جریان کارآفرینی نشده‌اند، اما در حوزه جمع‌آوری و تسلط بر دانش کارآفرینی خبره هستند. این افراد عموماً اساتید دانشگاه و پژوهشگران این عرصه هستند؛ اما کارآفرینان، کنشگرانی در حوزه کارآفرینی هستند که در این میدان فعالیت رسمی دارند. آن‌ها برای موفقیت به دانش محققان کارآفرین نیاز دارند. شکل‌گیری ارتباط بین کارآفرینان و محققان کارآفرین به بهبود وضعیت کلی کارآفرینی منجر می‌شود. در تأیید این ادعا باید به اظهار نظر یکی از کارآفرینان اشاره کرد:

بسیاری از شکست‌های کارآفرینی به خاطر وجود فاصله بین کارآفرینان و متخصصان این حوزه است. بهره‌نگرفتن از دانش کارآفرینی توسط کارآفرینان باعث شده که بسیاری از کارآفرینان در روند کارآفرینی شکست‌های متوالی را تجربه کنند و متحمل هزینه‌های گزافی شوند.

همان‌طور که عنوان شد «تعامل کارآفرینان و محققان کارآفرین» به عنوان پوششی برای تحقیق و توسعه سازمان و کسب و کار همواره مورد توجه مدیران و کارآفرینان بوده است که آن‌ها با شناسایی و تعامل با متخصصان این حوزه فرایندهای تحقیق و توسعه را شتاب بخشیده‌اند. علاوه بر این «استفاده از دانش کارآفرینی» نیز فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مردم‌نهاد را تقویت خواهد کرد. دانش کارآفرینی توانایی تشخیص یا ایجاد فرصت و اقدام برای دستیابی به هدف‌ها براساس دانش نوآورانه است که از کارآفرینی اقتصادی سنتی متفاوت است که در آن بر تحقق فرصت‌ها برای بهبود کارآفرینی تمرکز و تأکید می‌شود. در همین ارتباط یکی از اساتید دانشگاه چنین بیان می‌کند:

در پروسه کارآفرینی دانش عاملی است که کارآفرینان می‌توانند به واسطه آن از رقبا پیشی بگیرند. این دانش است که می‌تواند محیط کسب و کار را به خوبی سازماندهی کند تا به اهداف کارآفرینی دست یافت. بدون شک کارآفرینانی که از دانش بیشتری برخوردار هستند، به اثربخشی خود اطمینان بیشتری دارند. این افراد سریع‌تر می‌توانند تغییرات بازار را یاد بگیرند و به آن‌ها توجه کنند.

مفهوم کارآفرینی یک حوزه تحقیقاتی دانشگاهی بسیار پویا و با رشد سریع با سنت فکری طولانی است. پژوهشگران زیادی با زمینه‌ها و چارچوب‌های نظری متفاوت و با سطوح مختلف تحلیل‌ها و جهت‌گیری‌های مختلفی در مورد تحقیقات کارآفرینی داشته‌اند. از این رو «توسعه تحقیقات کارآفرینی» می‌تواند به عنوان یک ابزار کارآمد در خدمت ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی باشد. به طور کلی نقش کارآفرینان دانشی در اقتصاد همچنان برای تقویت و شکوفایی اقتصادی در هر جامعه حیاتی است؛ بنابراین بسیار اهمیت دارد که کارآفرینان از اهمیت بهبود دانش خود و توسعه تحقیقات و دلایل نیاز به آن آگاه باشند. کسب دانش و «توسعه تحقیقات کارآفرینی» فرایندی ویژه برای کارآفرینان است. آن‌ها معمولاً در روند پژوهش، بهترین چیزها را فرا می‌گیرند. در همین راستا یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

در ابتدا شاید به نظر به رسد که سرمایه‌گذاری و هزینه در پژوهش و تحقیق سودآور نیست و هزینه بر است، اما در نهایت با توجه به اینکه اغلب محققان حوزه کارآفرینی بر سر سازنده بودن تحقیقات در میدان عمل اتفاق نظر دارند، می‌توان به اهمیت این پژوهش‌ها پی برد. ساده‌ترین خروجی توسعه تحقیقات کارآفرینی می‌تواند به آموزش اصول اولیه کارآفرینی برای منابع انسانی هر کسب و کار منجر شود.

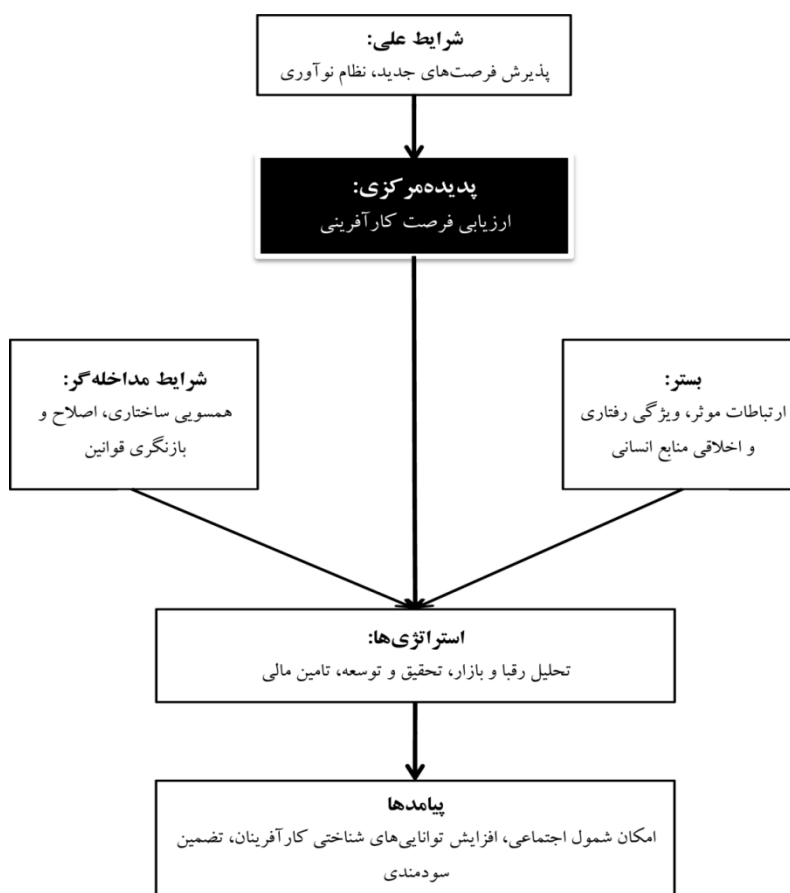
بر همین اساس می‌توان گفت هیچ‌گونه محدودیتی برای دانش کارآفرینی و توسعه تحقیق و پژوهش مرتبط با آن وجود ندارد. شواهد علمی نشان داده است که تحقیقات کارآفرینی هر روز با ابعاد و زوایای جدیدی وارد حوزه‌های دانشی می‌شوند و نتایج آن‌ها به راحتی در میدان عمل مورد استفاده کاربردی قرار می‌گیرند. این تحقیقات با ترکیب ابزارها، فناوری‌ها، منابع و فرصت‌های تازه، کارآفرینانه می‌توانند پیوسته ارزش افزوده جدیدی خلق کنند. به طور کلی تحقیق و توسعه در هر سازمانی بنیانی برای پیشرفت و پیشگامی است و جهت‌گیری‌های شرکت‌های بزرگ و حتی شرکت‌های کوچک به منظور ورود گسترده و رقابت به بازارهای داخلی و خارجی، ضرورت تحقیق و توسعه در صنعت، تجارت و کارآفرینی را دو چندان نموده است. در هر تجارت و کسب و کار، شرکت‌هایی می‌توانند بیشترین سهم بازار را از آن خود نمایند که با نوآوری، نیازهای روز مشتریان به محصولات و خدمات با کیفیت، متنوع و کم‌هزینه را در کمترین زمان تأمین نمایند و این مستلزم انجام مستمر فرآیند تحقیق و توسعه است.

- ترسیم مدل پارادایمی

در مجموع یافته‌های پژوهش نشان دادند که ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد در شرایطی مختلفی اتفاق می‌افتد. اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی در استان لرستان رویکردهای متفاوتی را در راستای ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد بیان کرده‌اند. همه آن‌ها در این

مسئله که ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد ممکن است، اتفاق نظر دارند، اما هر کدام از رویکردی متفاوت به این مقوله نگاه کرده‌اند و پاسخ‌های متفاوتی به سؤال اصلی پژوهش داده‌اند. در یک رویکردی کلی می‌توان همه یافته‌ها را می‌توان در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، این مدل دارای بخش‌های؛ شرایط علی، پدیده، بستر، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و پیامد است. پدیده مرکزی این مدل، ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد است که محور سؤالات مصاحبه کیفی و اطلاعات نظری و مفهومی مشارکت‌کنندگان در پژوهش بوده است. این پدیده اصلی از چهار خرده مقوله؛ فرصت‌های جایگزین، توسعه فرصت‌ها، بهره‌برداری و شناسایی فرصت‌ها، دستکاری فرصت‌ها تشکیل شده است. شرایط علی در مدل پارادایمی پژوهش دارای اثرگذاری چندگانه‌ای است که می‌تواند علت مستقیم و غیرمستقیم ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد باشد. برای مثال شرایط علی با اثرگذاری مستقیم خود بر پدیده مرکزی، می‌تواند بر راهبردهای ارزیابی فرصت کارآفرینی تأثیرگذار باشد. این شرایط شامل دو مقوله اصلی؛ پذیرش فرصت‌های جدید و نظام نوآوری هستند. در یک تفسیر ساده مهم‌ترین علت برای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد پذیرش این فرصت‌ها و تمایل به نظام نوآوری در جامعه است. علاوه بر شرایط علی در مدل پارادایمی نقش بسترهای موجود در ارزیابی فرصت کارآفرینی مهم است و اساساً باید دید که ارزیابی فرصت کارآفرینی در چه بستری رخ می‌دهد. بر مبنای یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های پژوهش ارتباطات مؤثر و ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی بهترین بستر برای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد هستند. بر همین اساس سازمان‌های مردم‌نهاد باید ضمن داشتن ارتباطات سازنده به اخلاق حرفه‌ای و انسانی نیاز دارند. این بسترها نیز مستقیماً بر پدیده مرکزی تأثیر دارند. از دیگر مؤلفه‌هایی که از آن به عنوان شرایط مداخله‌گر یاد می‌شود، همسویی ساختاری و اصلاح و بازنگری قوانین هستند. این دو مداخله‌گر می‌توانند در زمینه ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد نقش شتاب‌دهنده‌ای داشته باشند. چراکه ناهماهنگی برخی ساختارها و قوانین دست و پاگیر در مانع‌تراشی ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی نقش برجسته‌ای دارند؛ اما بخش مهم این مدل پارادایمی که نقش مهمی در ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد دارد استراتژی‌هایی برای ارزیابی این فرصت‌هاست. آنچه از متن برخی مصاحبه‌ها بیرون می‌آید، راهبردها یا استراتژی‌هایی برای ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در بین اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی است. مهم‌ترین استراتژی‌ها شامل؛ تحلیل رقبا و بازار، تحقیق و توسعه و تأمین مالی است. در همین راستا فرایند

کارآفرینی باید در راستای اجرای کسب و کار رقبا و بازار را بشناسد، تأمین مالی را داشته باشد و برای آینده کسب و کار از تحقیق و توسعه استفاده کند. در نهایت مدل پارادایمی پژوهش باید دارای پیامدهایی در راستای پدیده مرکزی پژوهش باشد. مهم ترین پیامدهای مورد انتظار در تبیین ارزیابی فرصت های کارآفرینی در سازمان های مردم نهاد؛ سه مقوله مهم تضمین سودمندی، افزایش توانایی های شناختی کارآفرینان و امکان شمول اجتماعی است. با موفقیت فرصت های کارآفرینی برای جامعه سودمندی به ارمغان می آید و این مهم ترین پیامد مطلوب است. علاوه بر این کارآفرینی می تواند برای همه شهروندان در زمینه ایجاد اشتغال و توسعه کلی جامعه مفید باشد.



شکل ۶: مدل پارادایمی پژوهش

بحث، نتیجه و جمع‌بندی

برای تحقق کارآفرینی سازمانی بر پایه یافته‌های نظری و کیفی این پژوهش، باید کارآفرینی سازمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد بلندمدت سازمانی به‌ویژه انطباق و بقا داشته باشد و کارآفرینی به سازمان اجازه دهد تا با آمادگی بهتری به تغییر در محیط بیرونی واکنش نشان داده و در طول زمان سازگار شده و ادامه حیات دهد و اگر قرار است کارآفرینی موفق باشد، باید در تمام سطح سلسله‌مراتب سازمانی مشهود باشد. علاوه بر این کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده اعمالی است که بخشی از طرح‌های استراتژیک یک سازمان محسوب می‌شود. بر همین اساس این پژوهش با هدف کشف ذهنیت‌های شخصی اساتید، کارآفرینان و خبرگان کارآفرینی از ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد طراحی شده و نتایج بر اساس سه مرحله کدگذاری با بیش از ۱۶۶ گزاره معنادار، ۳۵ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی و یک مقوله هسته به دست آمد. ۱۲ مقوله به دست آمده شامل؛ همسویی ساختاری، ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی، ارتباطات مؤثر، اصلاح و بازنگری قوانین، پذیرش فرصت‌های جدید، امکان شمول اجتماعی، تأمین مالی، نظام نوآوری، تحقیق و توسعه، تضمین سودمندی، تحلیل رقبا و بازار و افزایش توانایی‌های شناختی کارآفرینان است که با انتزاع بیشتر این مقولات در مرحله کدگذاری گزینشی، یک مقوله هسته به نام «ارزیابی فرصت کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان به علت پذیرش فرصت‌های جدید در نظام نوآوری در بستر ارتباطات مؤثر و ویژگی رفتاری و اخلاقی منابع انسانی با مداخله همسویی ساختاری و اصلاح و بازنگری قوانین با استفاده از راهبردهای سه‌گانه تحلیل رقبا و بازار، تحقیق و توسعه و تأمین مالی به پیامدهای تضمین سودمندی، افزایش توانایی‌های شناختی کارآفرینان و امکان شمول اجتماعی منجر می‌شود» ظاهر شد که می‌تواند تمامی مقولات دیگر را تحت پوشش قرار بدهد. بر مبنای آنچه از تحلیل کیفی استنباط می‌شود، برای اینکه یک کارآفرین بتواند فرصتی را دنبال و از آن بهره‌برداری و کسب‌وکاری را ایجاد کند، ابتدا باید آن فرصت را درک و شناسایی کند. درواقع فرصت و شناسایی فرصت از مهم‌ترین عواملی است که در فعالیت‌های کارآفرینانه وجود دارد. درک بهتر آن به‌خصوص برای کارآفرینان بالقوه می‌تواند بسیار مفید باشد.

مدل به دست آمده به‌نوعی مکمل مدل‌های موجود در حوزه ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی است. مؤلفه‌های این مدل بهتر از هر مدل دیگر در استان لرستان می‌تواند ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی در سازمان‌های مردم‌نهاد را توسعه دهد؛ به‌عبارت‌دیگر این مدل و کاربرست آن در جامعه و سازمان‌های مردم‌نهاد لرستان سازگار با سیاست‌گذاری‌های اقتصادی و فرهنگی است و بهتر می‌تواند چارچوبی برای عمل‌گرایی در این مناطق باشد. تجارب ناموفق گذشته دلیل محکمی برای سوق دادن محققان به این نوع

روش‌شناسی بوده و اساساً با کمک این روش یک فرآیند پنج مرحله‌ای برای نیل به پیامدهای مطلوب توضیح داده می‌شود. بر مبنای تحلیل مدل استخراج شده علت‌ها را باید در پذیرش فرصت‌های جدید و نظام نوآوری جستجو کرد. شاید به جرات بتوان گفت نظام نوآوری محقق نشده در کشور از مهم‌ترین علت شکست پروژه‌های کارآفرینانه است. یکی از ویژگی‌های کلیدی تحقیق با روش‌های کیفی دستیابی به مؤلفه‌هایی بر خواسته از بستر آن جوامع است. در این پژوهش ارتباطات مؤثر و ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری منابع انسانی بسترسازهایی هستند که ارزیابی‌های موفق در زمینه فرصت‌های کارآفرینی به دست خواهند داد. در این مسیر ساختارها و قوانین نقش شتاب‌دهنده‌ای در نیل به موفقیت‌ها دارد. علاوه بر این برای موفقیت راهبردها را باید جدی گرفت. تحلیل رقبا و بازار، تحقیق و توسعه و تامین مالی مؤلفه‌هایی هستند که اگر نادیده گرفته شوند، هیچ کارآفرینی به تحقق نمی‌رسد. در نتیجه تحقق این فرایندهای پیامدهای مورد انتظاری چون سودمندی و توسعه جامعه و رفع مشکلات را به دنبال خواهد داشت.

این الگو در مقایسه با الگوهای موجود بسیار به روزتر و کاربردی است. علاوه بر این شمول این الگو برای جوامع مختلف بسیار بالاتر از سایر الگوهای موجود است. در الگوهای موجود به مسائل بسیار کلی مانند عوامل فردی و ساختاری، یا عوامل درونی و بیرونی و همچنین به تحلیل رفتار کارآفرینان در محیط‌های مختلف اکتفا شده و کمتر مانند مدل استخراجی فوق به تحلیل همه جوانب و زوایای فرصت‌های کارآفرینی پرداخته است. بر این اساس مهم‌ترین نتیجه کارآفرینی سازمانی یک نتیجه بلندمدت است؛ یعنی سازمانی که بهتر می‌تواند خود را با شرایط وفق داده و به حیات خود ادامه دهد. تغییر در محیط، منشأهای گوناگونی دارد که عبارتند از رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان، فناوری‌های نوین، نهادهای دولتی، نهادهای سیاسی و کل جامعه است. در این وضعیت سازمان‌ها می‌توانند سریع‌تر و به شکلی کارآمدتر به تغییرات محیط بیرونی واکنش نشان دهند. شناسایی و انتخاب فرصت‌های کارآفرینی درست برای ایجاد کسب‌وکار جدید، مهم‌ترین توانایی یک کارآفرین موفق است و همچنین فهمیدن آنچه که یک فرصت را تشکیل می‌دهد، عاملی کلیدی در دوره کسب‌وکار است؛ بنابراین پژوهش در زمینه تشخیص و ارزیابی فرصت به‌عنوان اولین گام فرآیند کارآفرینی، از اهمیت زیادی برخوردار است. فقدان منابع مالی، سیاست‌های حمایتی ناکافی و زیرساخت‌های ناکافی، شناسایی و ارزیابی فرصت‌های کارآفرینانه را دچار مشکل می‌سازد و نتیجه نادیده گرفتن فرصت‌های کارآفرینی در جامعه پایین آمدن اشتغال و سطح تولید جامعه و وابستگی اقتصاد به مشاغل کاذب و غیر مولد خواهد بود. هرچند کارآفرینی یک پروسه مهم برای افراد در جامعه است، اما درگیر کردن نهادهای غیردولتی و مردمی مانند سمن‌ها در فرایند کارآفرینی می‌تواند

جامعه را از مشکلاتی مانند بیکاری جمعیت جوان و سطح پایین رشد اقتصادی نجات دهد. بر همین اساس پژوهش در حیطه کارآفرینی برنامه بسیاری از نهادها و افراد جوامع شده است؛ چراکه فعالیت‌های کارآفرینانه به‌عنوان پاسخی به رکود و مشکلات موجود اقتصادی و همچنین به‌عنوان یک استراتژی بقا است و کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص و ارزیابی فرصت‌ها و موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در توسعه این موقعیت‌ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد تولید و تحولات اجتماعی محسوب می‌شوند.

References

- Adeyeye, M. M. (2016). Non-governmental organizations and social entrepreneurship growth in Niger State of Nigeria. *Journal of African Political Economy and Development*, 1(1), 56-75.
- Baručić, A., & Umihanić, B. (2016). Entrepreneurship education as a factor of entrepreneurial opportunity recognition for starting a new business. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), 27-44.
- Bogdanovic, M. (2023). Alleviating poverty through entrepreneurship: Homo entrepreneur, entrepreneurial culture, and state. *Mest Journal*, 11(2), 86-103.
- Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48, 423-451.
- Di Muro, P., & Turner, J. R. (2018). Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: A project perspective. *International Journal of Project Management*, 36(7), 968-979.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Entrepreneurial opportunities: Who needs them? *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 366-377.
- Heidari Sarban, V. (2013). The role of psychological empowerment in strengthening rural entrepreneurship: A case study of Ardabil province. *Geography and Regional Development Journal*, 11(20), 217-237. (in Persian)
- Hussain, M. R.; Szabados, G. N.; Muhammad, K. B.; Omarli, S.; Murtaza, S. A., & Molnár, E. (2023). Examining the convergence of dominant themes

related to social entrepreneurship, NGOs and globalization—A systematic literature review. *PLOS ONE*, 18(5).

Jahani, S.; Abedi, H.; Khoshknab, M. F., & Elahi, N. (2018). The experience of Iranian entrepreneurial nurses on the identification of entrepreneurial opportunities: A qualitative study. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 7(1), 230.

Kia Kajouri, K., & RoudgarNejad, F. (2009). Providing a conceptual framework for the entrepreneurial learning process. *Development and Transformation Management Quarterly*, 1(3), 43-52. (in Persian)

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2008). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Harcourt College Publishers.

Lampkin, L., & Stengel, N. (2001). *How much do non-governmental organizations matter? Differing views from different classification systems*. The Urban Institute.

Mahdizadeh Aghdam, Sh.; Yadollahi Farsi, J., & Imanipour, N. (2021). Identifying the impact of uncertainty criteria in evaluating entrepreneurial opportunities in technology businesses: A case study of the software industry. *Journal of Future Studies Management*, 32(4), 137-147. (in Persian)

Moghimi, S. M.; Zali, M. R., & Marzban, Sh. (2014). Investigating entrepreneurial behavior of middle managers in the University of Tehran. *Journal of Executive Management Research*, 6(11), 123-144. (in Persian)

Mohammadi Elyasi, G. (2017). A reflection on the interdisciplinary nature of entrepreneurship knowledge: Criteria and its status. *Iranian Management Sciences Quarterly*, 12(46), 42-60. (in Persian)

Mousavi Bazargani, S. J. (2006). An introduction to a knowledge-based approach in explaining the entrepreneurship process. *Growth of Technology*, 2(7), 17-20. (in Persian)

Mrożewski, M., & Kratzer, J. (2017). Entrepreneurship and country-level innovation: Investigating the role of entrepreneurial opportunities. *Journal of Technology Transfer*, 42, 1125–1142.

Munyoro, G.; Langton, I., & Chenyika, W. (2017). The role of entrepreneurship in sustaining non-governmental organizations' operations in Zimbabwe: A case study of Harare. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 8(5), 18-26.

Ndeveni, O. K.; Wanjau, K. L.; Kariuki, G. M., & Muchiri, J. (2019). Entrepreneurial opportunity discovery dimensions and growth of non-governmental organizations in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 18-26.

Oyson, M. J., & Whittaker, H. (2015). Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 303-336.

Samadi Miyarkolai, H.; Aghajani, H., & Samadi Miyarkolai, H. (2014). Evaluation of entrepreneurial university indicators in Mazandaran University based on fuzzy method. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(2), 369-388. (in Persian)

Shoghi, R.; Ahanchian, M. R., & Ghoroneh, D. (2021). Human resource development based on corporate entrepreneurship in industrial firms. *Transformation Management Journal*, 13(1), 23-54. (in Persian)

Susilowati, M.; Kurniawan, Y., & Setiawan, R. (2022). MSME entrepreneurial assistance in Sumbersekar village using e-commerce and marketplace applications. *Journal of Community Practice and Social Welfare*, 2(2), 33-40.

Wahyono, T.; Karyatun, S.; Soelton, M.; Priyono, P.; Prasetya, P.; Arief, H., & Nandiwardana, A. P. (2023). Increasing family entrepreneurship opportunities. In *ICCD*, 5(1), pp. 129-134).

Yadollahi Farsi, J.; Hoseyni Nia, G., & Asadollahi Shad, M. (2014). Evaluating criteria for entrepreneurial opportunity in the organic food industry. *Journal of Entrepreneurship and Agriculture*, 1(1), 15-24. (in Persian)



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 329 - 372

Analyzing the Concept of Fearless Organization in Hospitals under the Social Security Organization Using Rodgers' Evolutionary Approach

F.S. Vahabzadeh Moghadam¹, A. Vedadi^{2*}, K. Daneshfard³

1- PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(* - Corresponding Author Email: Ahvedadi@gmail.com)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87329.1558>

Received:2024/03/18	How to cite this article: Vahabzadeh Moghadam, F.; Vedadi, A., & Daneshfard, K. (2024). Analyzing the concept of fearless organization in Hospitals under the social security organization using Rodgers' evolutionary approach. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 329-372. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87329.1558
Revised:2024/07/24	
Accepted:2024/09/07	
Available Online: 2024/09/07	

1- INTRODUCTION

The current research aims to clarify the concept of fearless organization in Iran's health and treatment sector (specifically, the hospitals of the social security organization) and further identify the characteristics, antecedents, and consequences of creating a fearless organization in the

target population. Therefore, the main objective of this research is to explain the concept of fearless organization using the Rodgers analysis method.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Fearless organization is one of the new types of positive organizations, which originates from positive psychology. Positive psychology is the root and foundation of positive organizational behavior. In general, a "fearless organization" is an organization that is considered a secure base from the point of view of its employees and members. A secure base refers to the perceived security of the organization's members, which makes it easier to face discoveries and trust supervisors to solve problems. In other words, it creates psychological security so that employees can be sure of not being belittled, laughed at, or punished due to asking a question, creating an idea, exerting a concern, or making a mistake.

3- METHODOLOGY

The current research used the evolutionary approach of Rodgers' (2000) concept analysis to develop the "safe organization" notion. The basis of this research is the original work of Edmondson (2019) entitled "The fearless organization: Creating psychological security in the workplace for learning, innovation and growth." Based on the evolutionary approach of Rodgers for analyzing raw data available in the literature, some Iranian and foreign reliable, scientific databases were searched. In the preliminary search, the keywords "fearless organization, secure base, secure-based leadership, and psychological security" were used separately and, then combined. The main criteria for entering the final analysis were the texts published in English and Persian in the last forty years (i.e., from 1983 to 2023) in the management and organization fields. Also, studying the primary texts, some secondary keywords were extracted, and a list of 180 articles and books was accordingly prepared, which was reduced to 125 items based on the inclusion criteria and removing duplicate items. Finally, 77 articles, 22 books, and 9 theses containing the main keywords in their title and/or body were selected. These sources were carefully studied in

depth and the data related to the concept of fearless organization and its antecedents and consequences were summarized and coded.

4- RESULTS & DISCUSSION

The drivers of a fearless organization are found to be the following: learning from mistakes, encouraging learning, reducing shortcuts in the organization, sharing knowledge, overcoming geographical dispersion, and useful utilizing the conflicts, gaining value from the differences, implementing the results of scientific research, avoiding silence and promoting the employee voice, not too much trusting the authorities in the organization, laying the groundwork for fearless orientation, inviting employees to participate in affairs, effective response, encouraging subordinates to try, humility before subordinates, active investigation of affairs, designing and implementing coherent structures to extract ideas and concerns of employees, effective response to the risks that employees take, following examples from other successful organizations, creating a culture to create a safe organization, maintaining balance in creating psychological security, listening to the voice of silence in the organization, cultivating self-esteem in the organization, enriching the work-family bond, psychological growth at work, fostering a sense of vitality and desire to learn in the organization, and accepting the individual as legitimate and justified. The most important reasons for creating a fearless organization are as follows: the presence of fear in the organization, believing that psychological security necessarily means being good all the time, acknowledging that psychological security is a personality factor, lowering performance standards, the prevalence of reckless disclosure, failure to support innovation, failure to foster work commitment, lack of cooperative atmosphere, lack of meaningful activities, concealment of knowledge, organizational pessimism, lack of work regulation, lack of efficient response, sadness from failures, lack of emphasis on goals, and Lack of planning processes.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

In line with the concept of the fearless organization, the organization becomes a secure base. A secure base is a person, place, goal, or object that creates a sense of protection and comfort, and provides energy and inspiration to explore, take risks, and seek change. This concept originates from the "attachment theory" introduced by John Bowlby and Mary Ainsworth (1988). The most important component of the fearless organization is creating psychological security. Future researchers are advised to investigate this concept and present a conceptual model specific to different organizations (including government, private, production, service, etc.) to take a step towards improving their efficiency and productivity besides helping to enrich this concept as much as possible.

Keywords: Fearless Organization, Psychological Security, Social Security Hospitals, Rodgers' Evolutionary Approach.

تحلیل مفهوم سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی با بهره‌گیری از رویکرد تکاملی راجرز

فاطمه سادات وهاب‌زاده مقدم

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

احمد ودادی*

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

کرم‌اله دانشفرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87329.1558>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف از این پژوهش، روشن ساختن مفهوم سازمان امن و درک ویژگی‌ها، پیشران‌ها و پسران‌های آن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی با استفاده از رویکرد تحلیل مفهوم تکاملی راجرز است. متون منتشرشده به زبان انگلیسی و فارسی در چهل سال اخیر در حوزه دانش مدیریت جستجو شد. پس از اعمال معیارهای ورود و نمونه‌گیری نهایی، ۷۷ مقاله، ۲۲ کتاب و ۹ پایان‌نامه انتخاب شدند و مورد بررسی و تحلیل عمیق قرار گرفتند. فرآیند تحلیل نیز تحت نظارت و بازبینی دو نفر از اساتید صاحب‌نظر در زمینه مدیریت انجام شد. تحلیل مفهوم مورد مطالعه نشان داد مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان امن عبارتند از: پذیرش شکست، صراحت شدید، شفافیت، تعارض سازنده، رواج «نمی‌دانم»، گوش دادن متواضعانه، ارزیابی سریع و مراقبت از کارکنان. پیشران‌های سازمان امن عبارتند از: درس گرفتن از اشتباهات، تشویق یادگیری، کاهش میانبر زدن، اشتراک‌گذاری دانش، کسب ارزش از تفاوت‌ها، پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن، پاسخ‌دهی مؤثر، طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌ها، فرهنگ‌سازی، رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی. مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن عبارتند از: وجود ترس، پایین آوردن استانداردهای عملکردی، رواج افشاگری بی‌پروا، عدم حمایت از نوآوری، عدم پرورش تعهد کاری، عدم وجود جو مشارکتی، پنهان‌کاری دانش، بدبینی سازمانی، عدم تأکید بر اهداف، عدم برنامه‌ریزی فرآیندها. دستاوردهای این پژوهش می‌تواند نقطه آغازی برای انجام پژوهش‌های آتی و تدوین مدل مفهومی سازمان امن باشد.

کلیدواژه‌ها: سازمان امن، امنیت روان‌شناختی، بیمارستان‌های تأمین اجتماعی، رویکرد تکاملی راجرز.

* نویسنده مسئول: Ahvedadi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

صفحات: ۳۷۲-۳۲۹

مقدمه

سازمان‌ها به مثابه یک موجود زنده، متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و در نهایت، به بلوغ می‌رسند. در بلوغ هر سازمان، عوامل مختلفی ایفای نقش می‌کنند و بر این اساس، سازمان بالغ و بالنده دارای ویژگی‌های خاصی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مذکور، مفهوم رشد و پیشرفت سازمان از طریق ایده‌ها و نبوغ افراد و مشارکت کارکنان با یکدیگر برای انجام کارها و حل مسائل پیش روی سازمان است. سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی نظیر جهانی‌شدن، تنوع فرهنگی، تغییر در ارزش‌ها و نیازهای کارکنان و مشتریان، بهبود مستمر کارایی و اثربخشی و بحران‌های مالی روبرو هستند (Rodríguez-Carvajal et al., 2016). در عصر پیش رو که اهمیت جایگاه و نقش «مدیران» به عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایت‌گران سازمان و همچنین «کارکنان» به عنوان بازوان اجرایی سازمان و ابزار اصلی موفقیت آن نمایانگر است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به کارگیری مؤثر، انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه منابع انسانی و ایجاد جو سازمانی حامیانه و امن، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین نمایند (Hashemian et al., 2017). در سازمان‌های موفق، معمولاً نوآوری و خلاقیت پرورش داده می‌شود و جو و محیط سازمان و شیوه مدیریت مدیران آن به گونه‌ای است که کارکنان ایده‌پرداز و نوآور، قادر به ارائه تفکرات و اندیشه‌های خود بوده و از این لحاظ اصلاً احساس ترس یا نگرانی نمی‌کنند. در این سازمان، بیان آزادانه مشکلات و چالش‌ها نیز رواج دارد و افراد برای به اشتراک گذاشتن آن‌ها، معمولاً با مانع جدی روبرو نیستند؛ به عبارت دیگر، فضای حامیانه و امنی در سازمان حاکم است که موجب ایجاد امنیت روانی در کارکنان سازمان شده و دلهره و ترس آنان از ایده‌پردازی و بیان آزادانه ایده‌ها، دغدغه‌ها و افکارشان را تا حد زیادی از بین می‌برد. همه این موارد موجب کارآمدی و بهره‌وری سازمان و نهایتاً موفقیت آن می‌گردد (Kearney et al., 2009). یکی از عواملی که می‌تواند بر پویایی و کارآمدی کارکنان و حتی زندگی شخصی آنان نیز اثر سوء بگذارد، فرهنگ و فضای داخل سازمان است که ویژگی‌های آن (یعنی فرهنگ پرورش‌دهنده امنیت روانی، حمایت، نوآوری و ... در مقابل فرهنگ پرورش‌دهنده ناامنی روانی، عدم حمایت، عدم نوآوری و ...) نقش پررنگی در موفقیت و شکست سازمان‌ها دارد (Coombe, 2010). خصوصیات ذکر شده، برخی از اصلی‌ترین مشخصات سازمان‌هایی هستند که امروزه آن‌ها را «سازمان امن»^۱ می‌نامند. این عبارت، در ادبیات دانش مدیریت، جدید بوده و پژوهش‌چندانی راجع به آن صورت

نگرفته است. لذا اولین گام در شناخت ویژگی‌ها و راهکارهای ایجاد سازمان امن (خصوصاً در سازمان‌های فعال در بخش سلامت و بهداشت کشور)، تحلیل و شناخت مفهوم سازمان امن می‌باشد. در واقع، یک بخش مهم در همه پژوهش‌ها، ایجاد شفافیت مفهومی است. به‌طور کلی، مفاهیم^۱ بلوک‌های ساختاری نظریه‌ها را تشکیل می‌دهند و نقش چشمگیری در تکامل نظریه‌ها دارند (Chin & Kramer, 1999). در متون و کتب روش تحقیق، برای ایجاد شفافیت در مفاهیم پژوهشی، روش تحلیل مفهوم را خاطرنشان شده‌اند؛ اما نحوه انجام تحلیل مفهوم، در این منابع به‌وضوح ذکر نشده است (Nuopponen, 2007). تحلیل مفهوم^۲ را می‌توان فعالیتی تعریف کرد که طی آن مفاهیم، خصوصیات آن‌ها و ارتباطشان با سایر مفاهیم به‌وضوح معین می‌گردد (Sartori, 1984). روش‌های مختلفی برای انجام تحلیل مفهوم ارائه شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از روش ویلسون، واکر و اوانت، راجرز، ملیس، شوارتز-بارکوت و کیم و موریس (Heidari & Assarodi). تحلیل مفهوم، نه تنها در پالایش مفاهیم مبهم موجود در نظریه‌ها نقش‌آفرین است، بلکه در تشریح و شفاف‌سازی مفاهیمی که در حیطه مدیریت سازمان (به‌طور عام) و بیمارستان‌ها (به‌طور خاص) کاربرد داشته‌اند و دارای ابهام و استفاده نامناسب هستند نیز مفید خواهد بود (Din Mohammad et al., 2010). تحلیل مفهوم، فهم صحیحی از خصوصیات زیربنایی مفاهیم در اختیار پژوهشگر و نظریه‌پرداز قرار می‌دهد تا با دستیابی به تعریف روشنی از مسئله تحقیق، به تدوین فرضیه‌هایی که درستی روابط میان مفاهیم را منعکس می‌سازند، اقدام نماید. همچنین، تحلیل مفهوم می‌تواند کمک شایانی به طراحی ابزار تحقیق یا راهنمای مصاحبه قبل از انجام پژوهش پیمایشی داشته باشد (Walker & Avant, 2005).

رویکرد تحلیل مفهوم تکاملی راجرز، بر مبنای تفکر فلسفی معاصر در زمینه مفاهیم و نقش آن‌ها در توسعه و تکامل دانش پایه‌گذاری شده است. این دیدگاه، ماهیت پویا و روزآمد مفاهیم را که همواره با گذر زمان در بافت اجتماعی در تغییر و تحول است، مورد تأکید قرار می‌دهد. رویکرد مذکور، دیدگاه‌های فلسفی اصالت‌گرایی و مطلق‌گرایی را که در نیمه اول قرن بیستم میلادی در زمینه دانش و مفاهیم رواج داشته‌اند، رد کرده و جایگاه خود را در بین رویکردهای موجود در این حوزه به‌دست آورده است (Rodgers, 2000). روش تحلیل مفهوم تکاملی، عمدتاً بر رویکرد استقرایی استوار است و همواره مبنای

1 . Concepts

2 . Concept Analysis

مرجعی را برای بررسی و تحقیق بیشتر در آینده فراهم می‌آورد (Hupcey & Penrod, 2005). مقصود اصلی از تحلیل مفهوم در این رویکرد عبارت است از تشریح، توضیح مفهوم و موارد استعمال متداول آن و آشکارسازی خصوصیات آن به عنوان مبنایی برای توسعه و تکامل بیشتر مفهوم (Brilowski & Wendler). پژوهش حاضر با هدف روشن ساختن مفهوم سازمان امن در حوزه بهداشت و درمان ایران (به طور خاص، بیمارستان‌های تأمین اجتماعی)، شناسایی بیشتر خصوصیات، پیشران‌ها و پسران‌های ایجاد سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی انجام یافته است. لذا سؤال اصلی در این پژوهش، چیستی مفهوم سازمان امن با استفاده از روش تحلیل راجرز است. بیمارستان به عنوان مهم‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی، نقش مهمی در حفظ، تأمین و ارتقای سلامت جامعه دارد. در این راستا، این سازمان نیاز به مدیریت نوین و مدیران کارآمد داشته؛ به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی بیمارستان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد مؤثر منابع در آن سازمان بستگی دارد (Ebrahimnia et al., 2010). از سوی دیگر، با عنایت به این که در محیط‌های بیمارستانی، کارکنان و کادر پزشکی همواره از بیم به خطر افتادن سلامتی خود به علت تماس نزدیک و مستقیم با طیف وسیعی از بیماران و کار در یک محیط آلوده (که در دوران شیوع ویروس کرونا نیز بسیار تشدید شد)، همواره تحت فشار روانی شدید قرار دارند که این امر به گواه بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، موجب فرسودگی شغلی، استرس و اضطراب چشمگیر و عواقب منفی بعدی برای ایشان می‌گردد (Ahanchian, 2015; Sabokro, 2017). این وضعیت، در کنار وجود رویه‌ها و استانداردهای خشک و بسیار رسمی مرتبط با سلامت و جان بیماران، در بسیاری از موارد موجب ایجاد یک محیط و جو ناامن (از نظر بیان ایده‌ها و نشان دادن خود واقعی به سازمان) می‌شود که این امر نیز منجر به تمایل کادر پزشکی نخبه به مهاجرت از کشور، افزایش خطاهای انسانی در امور درمانی و پزشکی و درخواست بازنشستگی پیش از موعد توسط بسیاری از کادر درمان شده است. با این حال، مدیران بیمارستان‌ها جهت مدیریت کردن این سازمان مهم و حساس با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبرو هستند. از جمله این مشکلات می‌توان به عدم سیاست‌گذاری صحیح (Orumieh, 2015)، مشکلات ساختاری دانشگاه‌های علوم پزشکی (Mirzaei, 2015)، مهاجرت گسترده کادر پزشکی متخصص (Haghdoost et al., 2023) و عدم ثبات مدیریتی (Ziari, 2013) اشاره کرد. همچنین مشکلات موجود در بیمارستان بر یکدیگر اثرات متقابلی دارند و علاوه بر این که موجب افزایش محدودیت‌ها می‌شوند، چالش‌های متعددی را برای ایجاد محیط کاری امن در سازمان ایجاد می‌کنند (Yasmi, 2007). یکی از راهکارهای اصلی حل این چالش‌ها، تغییر فرهنگ و جو سازمان و ارائه آموزش‌های مدیریتی

کافی به مدیران و دست‌اندرکاران بیمارستان در جهت یادگیری مهارت‌های مدیریت منابع انسانی و ایجاد محیط سازمانی پرورش‌دهنده خلاقیت و در یک کلام، ایجاد سازمان امن و سرشار از امنیت روان‌شناختی است (Barati, 2016). البته لازم به ذکر است که «سازمان امن» با «سازمان دارای امنیت روان‌شناختی» تفاوت دارد و اعم از آن است. در واقع، طبق بررسی‌های انجام شده در این پژوهش که در ادامه مفصل‌تر به آن پرداخته خواهد شد، «ایجاد امنیت روان‌شناختی» تنها یکی از مؤلفه‌های لازم برای ایجاد سازمان امن است و به‌منظور ایجاد سازمان امن، می‌بایست عوامل و مؤلفه‌های دیگری نیز فراهم گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان امن

سازمان امن، یکی از گونه‌های نوین سازمان مثبت^۱ می‌باشد که در واقع، از روان‌شناسی مثبت‌گرا نشأت می‌گیرد. روان‌شناسی مثبت‌گرا ریشه و پایه رفتار سازمانی مثبت‌گرا^۲ است. پیدایش روان‌شناسی مثبت‌گرا، به سخنرانی مارتین سلیگمن (پدر روان‌شناسی مثبت) در جایگاه ریاست انجمن روان‌شناسی آمریکا برمی‌گردد. سلیگمن (۲۰۰۰)، روان‌شناسی مثبت را علم تجربه‌های ذهنی تعریف کرده و معتقد است روان‌شناسی اولیه که بر مسائل منفی تمرکز می‌کرد، محصول تاریخ بوده و برای دوران قدیم مناسب بود (Seyed Naqvi & Rafati Alashti, 2010). روان‌شناسی مثبت‌گرا، به‌عنوان یک اصل مثبت در سازمان بر پایه سه اصل «تجارب ذهنی، خصلت‌ها و جامعه‌گرایی» قرار دارد (Choi & Lee, 2014). از سوی دیگر، احساس امنیت در حوزه مطالعات علوم انسانی نقش مهمی در کنش کنش‌گران ایفا می‌کند. لذا این پدیده با ذهنیت کنش‌گر تفسیر می‌گردد. در محیط سازمانی، این کنش‌گران همان کارکنان سازمان هستند. بر اساس چنین فرآیندی، احساس امنیت می‌تواند شکل فردی، ذهنی و روانی به خود بگیرد. این احساس می‌تواند به‌وسیله تعاملات متقابل افراد، به دیگر اقشار و یا بخش‌های جامعه یا سازمان سرایت کند (Hazarjaribi, 2011). همچنین این نوع احساس به‌عنوان یک پیشران برای خودشکوفایی و سرمایه فردی عمل می‌کند. پس ایجاد یک سازمان که برای امنیت روانی کارکنان خود اهمیت قائل است، یکی از دغدغه‌های بسیار مهم برای دست‌اندرکاران دانش مدیریت و سازمان می‌باشد (Hashemian, 2008). شاید وجود محیط کار امن و عاری از ترس، ناممکن و تقریباً محال باشد. هیچ‌کس دوست ندارد جایگاه خود

1 . Positive Organization

2 . Positive Organizational Behavior

در نگاه همکاران و کارفرمایان را از دست بدهد. باین حال، در بیشتر سازمان‌ها، ایجاد محیط کار بدون ترس، به یک آرمان تبدیل شده است و سازمان امن (بی‌باک) یک مدینه فاضله تلقی می‌گردد. رهبران این نوع سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که امنیت روان‌شناختی، زمانی مهم تلقی می‌شود که دانش، منبع مهمی برای ارزش‌ها و هنجارها باشد. در این حالت، سازمان به‌اصطلاح «بی‌باک»^۱ چیزی است که پیوسته می‌کوشد به‌جای این که یک‌بار فقط به محیط امن و بی‌باک تبدیل شود، همیشه آن را مدنظر قرار دهد. این فرآیند پایان‌ناپذیر و پویاست (Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019). به‌طور کلی، «سازمان امن»^۲ سازمانی است که از نگاه کارکنان و اعضای آن، یک پایگاه امن^۳ محسوب می‌گردد. پایگاه امن اشاره به امنیت احساس‌شده اعضای سازمان دارد که موجب مواجهه آسان‌تر با اکتشافات جدید و اعتماد به سرپرستان برای حل مشکلات می‌شود؛ به عبارت دیگر، سازمان امن (که به آن سازمان بی‌باک هم گفته می‌شود)، سازمانی است که امنیت روانی ایجاد می‌کند تا هر یک از اعضای سازمان این اطمینان را داشته باشند که به دلیل طرح سؤالات، صحبت در مورد ایده‌ها، نگرانی‌ها یا اشتباهات، تحقیر، خندیده یا تنبیه نمی‌شوند (Edmondson, 2019).

تحلیل مفهوم

تجزیه و تحلیل مفهوم، به بررسی نحوه توصیف، کاربرد و سنجش یک مفهوم در ادبیات نظری می‌پردازد. هدف اصلی از تحلیل مفهوم، عبارت است از تعریف، توسعه و ارزیابی یک مفهوم. در تحلیل مفهوم، ویژگی‌ها و روابط یک مفهوم با دیگر مفاهیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (Smith & Mörelius, 2021). در واقع، روش تحلیل مفهوم به‌منظور ارزیابی نحوه به‌کارگیری یک مفهوم و تغییراتی که با استفاده از آن در طول زمان پردازش شده و در چه موقعیت‌هایی اعمال می‌گردد، مفید است (Madureira, 2020). تاکنون روش‌های گوناگونی برای انجام تحلیل مفهوم ارائه شده است که همین امر می‌تواند تصمیم‌گیری راجع به انتخاب روش مناسب را دشوار سازد. یکی از معیارهای اصلی در انتخاب روش تحلیل مفهوم توسط پژوهشگر، «سطح توسعه مفهوم» می‌باشد (Lotfollah Hamedani et al., 2023). در جدول ۱، اصلی‌ترین روش‌های تحلیل مفهوم ذکر شده است.

1 . Fearless

2 . Fearless Organization

3 . Secure Base

جدول (۱): معروف‌ترین روش‌های تحلیل مفهوم

ارائه‌شده توسط	هدف‌های تحلیل مفهوم
شوارتز-بارکوت و کیم (۱۹۹۳)	اصلاح مفاهیم به‌منظور توسعه نظریه: این روش، به تلفیق تجزیه و تحلیل نظری و مشاهدات تجربی می‌پردازد و می‌تواند الهام گرفته از سه حوزه دانش (یعنی فلسفه علم، جامعه‌شناسی ساخت نظریه و مشاهده مشارکتی یا پژوهش میدانی) باشد.
گرینگ (۱۹۹۹)	درک شکل‌گیری مفهوم در مطالعات علوم اجتماعی: این روش به دنبال دستیابی به مفهوم با استفاده از کمترین عبارات و ایجاد تمایز بین مفهوم مورد نظر با سایر مفاهیم مشابه می‌باشد. همچنین کاربرد نظری و میدانی مفهوم را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد.
راجرز (۱۹۸۹-۲۰۰۰)	توسعه مفهوم به روش استقرایی: در این روش، مفاهیم تحت تأثیر زمینه‌ای هستند که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل صرفاً جهت‌گیری برای پژوهش‌های بیشتر را نشان می‌دهد و به یک نتیجه‌گیری یا جمع‌بندی قطعی نمی‌رسد.
هوپسی و پنرود (۲۰۰۵)	تمرکز بر ادغام آنچه درباره مفهوم شناخته شده است و گسترش درک یک پدیده مورد علاقه: این روش، شکاف‌ها و ناهماهنگی‌ها در درک یک مفهوم را مشخص می‌نماید. حاصل کار آن نیز ارائه یک تعریف نظری است که موجب یکپارچه شدن درک علمی آن پدیده شده و تحلیل نظری مفهوم را بازسازی می‌نماید.
سودابی (۲۰۱۰)	شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌ها: این روش، به دنبال تعریف مفهوم، مشخص ساختن حدود آن، مقایسه مفهوم مد نظر با مفاهیم نزدیک به آن و سرانجام، شفاف کردن معنای هر مفهوم است.

پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مفهوم راجرز انجام شده است. راجرز به دنبال تبیین جنبه‌های متنی مفهوم، درک مکان و زمان استفاده از مفهوم می‌باشد و تأکید ویژه‌ای بر فراوانی و میزان استفاده دارد. در روش راجرز، اصطلاحات جایگزین باید در تحلیل گنجانده شوند. به‌زعم راجرز، هدف این روش عبارت است از «روشن کردن وضعیت فعلی یک مفهوم با شناسایی اجماع، بررسی پیشینه تاریخی یا تکاملی مفهوم و تعیین زمینه‌های توافق و همچنین، اختلاف نظر در استفاده از این مفهوم در میان رشته‌های گوناگون» (Rodgers, B. Knafl, 2000).

پیشینه پژوهش

طبق بررسی انجام‌شده توسط نگارندگان این مقاله، پژوهشی که به‌طور خاص به بررسی موضوع سازمان امن و ارائه مدل در این زمینه پرداخته باشد، یافت نشد. ولی پژوهش‌های زیادی راجع به برخی متغیرهای

منتج به ایجاد سازمان امن (پیشران‌های سازمان امن) و نتایج حاصل از ایجاد سازمان امن (خصوصاً پیامدها و نتایج ایجاد امنیت روانی در سازمان) انجام شده است که مهم‌ترین آن‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول (۲): خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش	توضیحات
۱	ادموندسون (۲۰۱۹)	سازمان بی‌باک (ایجاد امنیت روان‌شناختی در محیط کار برای یادگیری، نوآوری و رشد)	این کتاب، به روش توصیفی تدوین یافته است و به معرفی جامع (در حد توان نویسنده) مفهوم سازمان بی‌باک و امنیت روان-شناختی می‌پردازد؛ اما ضعف آن در این است که مدلی را جهت ایجاد سامان بی‌باک ارائه نداده است.	برای ایجاد یک سازمان بی‌باک، باید مدیران و سازمان اقدامات ذیل را انجام دهند: ۱- برای ایده‌های کارکنان ارزش قائل باشید. ۲- بحث و گفت‌وگوی مثبت را تشویق کنید. ۳- اشتباهات خود را بدون فرافکنی بپذیرید. ۴- به‌طور فعال سؤال کنید. ۵- چندین راه برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دانش کارکنان مهیا کنید. ۶- شنونده خوبی باشید. ۷- با تمسخر و بی‌احترامی برخورد نکنید. ۸- به هیچ کس برچسب نزنید.
۲	کریل (۲۰۲۱)	اعتباریابی ساختاری مقیاس رهبری امنیت-مدار در بافت آفریقایی جنوبی	مقیاس رهبری امنیت-مدار (SBLS) با موفقیت در بافت چند فرهنگی آفریقایی جنوبی تکرار نشد و بنابراین نمی‌توان آن را از نظر ساختاری معتبر تلقی کرد. مقیاس رهبری امنیت-مدار را نمی‌توان با اطمینان توسط متخصصان توسعه رهبری در بافت آفریقایی جنوبی مورد استفاده قرار داد و نیاز به توسعه تجربی بیشتری دارد. ایمنی روانی احتمالاً مهم‌ترین متغیر پیامد رهبری امنیت-مدار است زیرا اصل اساسی و معضل ایمنی-	- اولین مفهومی که باید به آن پرداخته شود این است که آیا مدل رهبری امنیت-مدار از هشت بعد تشکیل شده است یا سه عامل درجه بالاتر. - ارزیابی مجدد متغیرهای نهفته مطالعه و گنجاندن موارد یا اندازه‌گیری‌های ایمنی روانی به‌عنوان متغیر در مدل توصیه می‌شود. - مقیاس باید توسط محققان آتی، تحت تجزیه و تحلیل‌های آماری دقیق‌تر در اندازه نمونه بزرگ‌تر

			ریسک را توضیح می‌دهد و درعین حال محیطی مساعد برای توسعه و یادگیری ایجاد می‌کند.	و نماینده‌تر قرار گیرد.
۳	ظفر و کایانی (۲۰۱۹)	نقش حمایت رهبر امنیت‌مدار در رفتار پیش‌فعالانه کارکنان در محیط کار، با میانجی‌گری انگیزش خودمختار در کار و اخلاق کاری اسلامی: مطالعه بخش بانکداری پاکستان	چهار فرضیه تحقیق تأیید می‌شوند: (۱) پشتیبانی امنیت‌مدار رهبر، رابطه مثبتی با رفتار فعال در محل کار دارد. (۲) پشتیبانی امنیت‌مدار رهبر، رابطه مثبتی با انگیزه خودمختار در کار دارد. (۳) انگیزه خودمختار در کار رابطه مثبتی با رفتار فعال در محل کار دارد. (۴) انگیزه مستقل، به‌عنوان متغیر میانگی در رابطه بین حمایت امنیت‌مدار رهبر و رفتار فعال در محل کار عمل می‌کند. اخلاق کار اسلامی نیز رابطه مستقیم با انگیزه خودمختار ندارد.	پژوهش‌های آینده را می‌توان در سایر صنایع با استفاده از روش‌های تحقیق مختلف و متغیرهای گوناگون تعدیل‌گر انجام داد. نیاز به نمونه‌برداری بزرگی است و مطالعه باید بر اساس طرح منسجمی باشد. توانمندسازی روان‌شناختی را می‌توان به‌عنوان سازوکاری برای تسهیل رفتار فعالانه کارکنان از طریق پشتیبانی امنیت‌مدار رهبر در نظر گرفت.
۴	انور (۲۰۱۷)	تأثیر حمایت رهبر امنیت‌مدار بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان از طریق انگیزش کاری و نقش میانجی مبادله رهبر-عضو: مطالعه صنعت IT در پاکستان	رهبر می‌تواند بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت بگذارد. پایگاه امن را می‌توان به‌عنوان «هر چیزی که حس محافظت، مراقبت، ایمنی را فراهم می‌کند و همچنین تشویق و پایه‌ای برای کاوش، ریسک‌پذیری و چالش‌طلبی می‌دهد» تعریف کرد. تشویق کارکنان برای دستیابی به اهداف شخصی و پرهیز از مداخله نابه‌جا در وظایف دیگران می‌تواند سطح انگیزشی کارکنان را افزایش دهد و باعث افزایش رفتار نوآورانه و خلاقانه ایشان در محل کار شود.	تحقیقات آتی می‌تواند متغیرهای مختلف میانجی (مانند امنیت روان‌شناختی، عزت‌نفس سازمانی و احساس تعهد برای تغییرات سازنده) و تأثیر آن‌ها در روابط مستقل و وابسته بر اساس مبانی نظری تئوری رفتار برنامه‌ریزی‌شده را اضافه کند. بر اساس نظریه مذکور، خودکارآمدی فرد موجب شکل‌دهی هنجارهای ذهنی رفتار او می‌شود.
۵	هان و هوانگ (۲۰۱۹)	چگونه حمایت رهبر امنیت‌مدار موجب	حمایت رهبر با سرمایه روان-شناختی مرتبط است. از دیگر سو،	اول، داده‌های ما از کارکنان هتل جمع‌آوری شد و در نتیجه

		تسهیل صدای ترویجی و یا تخریبی کارکنان می‌شود؟	سرمایه روان‌شناختی ارتباط مثبتی با صداهای تبلیغاتی و بازدارنده داشت؛ بنابراین نشان می‌دهد افرادی که دارای سرمایه روان-شناختی هستند احتمالاً در رفتارهای فعالانه شرکت می‌کنند. همچنین تمرکز بر ترویج می‌تواند رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و صدای تشویقی را تعدیل کند. صدای ترویجی را می‌توان نوعی فعالیت خلاقانه در نظر گرفت.	تعمیم‌پذیری یافته‌های فعلی را محدود کرد. دوم، استنتاج علیت به دلیل طراحی مقطعی این مطالعه محدود است. سوم، این مطالعه شواهد اولیه‌ای را در مورد رفتار تشویقی و بازدارنده به‌عنوان یک نتیجه عملکردی از حمایت امنیت-مدار رهبر ارائه می‌دهد. پارکر و همکاران (۲۰۱۰) متغیرهای مختلفی مانند زمینه‌ای، شخصی، جمعیت‌شناختی یا انگیزشی فعال را پیشنهاد کردند که ممکن است بر فعالیت‌های پیشگیرانه افراد در کار تأثیر بگذارد.
۶	بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)	تیم به‌عنوان یک پایگاه امن: ارتقای انعطاف‌پذیری و شایستگی در شبکه اجتماعی کودک و خانواده	در دسترس بودن برای همکاران به‌عنوان بخشی ذاتی از نقش تلقی می‌شود. نشان دادن شفقت و درک نسبت به زندگی و احساسات افراد در خارج از محل کار، بخش مهمی از ارائه پشتیبانی است. رفتارهای پذیرش (مانند تمجید از عملکرد خوب در کنار توانمند ساختن مددکاران اجتماعی برای یادگیری از شکست‌ها)، به مددکاران کمک کرد تا باور کنند که ارزشمند هستند و ارزیابی واقع بینانه‌تری از خود ایجاد نمایند.	تحقیقات بیشتر برای بررسی این‌که آیا مدل پایگاه امن برای مددکاران اجتماعی در زمینه‌های دیگر (مانند سلامت روان، مراقبت اجتماعی بزرگسالان) و در کشورهای دیگر مرتبط است یا خیر، مفید خواهد بود. تحقیقات بیشتر برای بررسی این‌که آیا می‌توان تیم به‌عنوان مدل پایگاه امن را اندازه‌گیری کرد و ارزیابی اثربخشی مدل در کاهش فرسودگی شغلی یا استرس، مفید خواهد بود.
۷	کومب (۲۰۱۰)	رهبری امنیت‌مدار: یک نظریه اثبات‌گرا از رهبری که امنیت، اکتشاف و رفتار مثبت را با یکدیگر ترکیب	رهبری امنیت‌مدار دارای هشت مؤلفه اصلی است: ۱) پذیرش و تصدیق شخص به‌عنوان یک انسان ۲) دیدن قابلیت‌های بالقوه در دیگران ۳) فراهم آوردن امکان	مهم‌ترین پیشنهادها برای پژوهش-های آتی: ۱) ابزار رهبری امنیت-مدار می‌تواند بهبود یابد. ۲) در این پژوهش به ساختارهای سازمانی متعددی مانند نوآوری، یادگیری

		می‌کند.	بروز ریسک و فرصت‌آفرینی (۴) پشتیبان (حامی) و قابل دسترس بودن در همه جا و همه وقت (۵) آرام، قابل اتکا و قابل پیش‌بینی بودن (۶) تمایل داشتن به گوش دادن و پرس‌وجو (۷) استفاده از انگیزش درونی (۸) دارا بودن ذهنیت مثبت، خصوصاً در رابطه با حل مسئله.	سازمانی، اکتشاف، بهره‌برداری، رهبری تحول‌آفرین و رهبری خدمتگزار اشاره شده است. هر یک از این‌ها می‌تواند توسط پژوهش‌های آتی، به‌طور کامل در رابطه با رهبری امنیت‌مدار موردبررسی قرار گیرد. (۳) تحقیقات آتی می‌توانند نقش تفاوت‌های فردی را در رفتار رهبری امنیت‌مدار بررسی کنند.
۸	مولرو و همکاران (۲۰۱۹)	توسعه و اعتبارسنجی مقیاس رهبر به‌عنوان فراهم‌کننده امنیت	رابطه پیرو-رهبر را می‌توان به‌عنوان یک رابطه دلبستگی در نظر گرفت و پیروان ممکن است رهبر خود را به‌عنوان یک پناهگاه امن در مواقع نیاز و پایگاه امن برای کاوش و شکوفایی درک کنند. اگرچه از نظر تئوری می‌توان بین کارکردهای مختلف مرتبط با دلبستگی یک رهبر تمایز قائل شد، اما از نظر تجربی پیروان تمایل دارند این کارکردها را به‌عنوان بخشی از ساختار سطح بالاتر مرتبط با ارائه حمایت و امنیت توسط یک رهبر درک کنند.	تعیین جهت علیت بین مقیاس رهبر به‌عنوان فراهم‌کننده امنیت و دیگر سنجه‌های سبک‌های رهبری ضرورت دارد. همچنین باید به بررسی زمینه و بافت سازمانی که کارکنان و مدیران در آن غوطه‌ور هستند و تأثیر آن بر ایجاد محیط امنیت‌مدار پرداخت.
۹	سوداگرو ناستی‌زایی (۱۴۰۰)	تأثیر رهبری امنیت-مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار	اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی، اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر روحیه در محل کار و اثر مستقیم روحیه در محل کار بر نشاط سازمانی مثبت و معنادار بود. همچنین رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با میانجی‌گری روحیه در محل کار، اثر مثبت و معنادار دارد.	بدیهی است نظرات معلمان تربیت بدنی شهر زاهدان نمی‌تواند نماینده کاملی از نظرات معلمان تربیت بدنی در کل کشور باشد. همچنین نظر به این‌که تکمیل پرسشنامه‌ها در شرایط همه‌گیری بیماری کرونا انجام شد، پژوهش دارای محدودیت است و پیشنهاد

				می‌گردد محققان آتی در شرایط پس از کرونا نیز به بررسی این موضوع بپردازند.
۱۰	خلیجیان و همکاران (۱۳۹۶)	رابطه بین رهبری امنیت‌مدار و شادکامی کارکنان مدارس: نقش میانجی امنیت روانی	روابط مثبت و معنی‌داری بین رهبری امنیت‌مدار با امنیت روانی و شادکامی وجود دارد. تأثیر امنیت روانی بر شادکامی کارکنان نیز مثبت و معنادار بود. نتایج همچنین حاکی از انطباق نسبی مدل تجربی با مدل مفهومی پژوهش بود که بیانگر نقش رهبری امنیت‌مدار بر شادکامی، به‌طور مستقیم یا با میانجی‌گری امنیت روانی بود.	پیشنادهایی جهت ارتقای امنیت روانی کارکنان: مدیران هنگام مواجهه کارکنان با چالش‌های جدید تلاش در حمایت و پشتیبانی از افراد داشته باشند؛ هنگام بروز خطاها و مشکلات مدیران همانند یک پایگاه امن، به جای سرزنش تلاش کنند از کارکنانشان حمایت کنند و در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی آن‌ها را مشارکت داده و باعث افزایش احساس ارزشمندی و شادی افراد شوند؛ مدیران باید تلاش کنند نیازهای کارکنان را شناسایی کنند و با اهمیت دادن به آن افراد را از لحاظ روانی حمایت کنند؛ مدیران باید زمان‌هایی را به شنیدن حرف‌ها و دغدغه‌های کارکنان اختصاص دهند.
۱۱	خلیجیان و شمس (۱۳۹۶)	از پایگاه امن تا سازمان امن: مروری بر رهبری امنیت‌مدار	در شرایط متلاطم کنونی جهان، سازمان‌ها برای این‌که از قافله رقابت عقب نیفتند، توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده‌اند. به همین خاطر است که با وجود بیش از نیم قرن تحقیق علمی در این حوزه، سبک‌های متعددی ظهور یافته‌اند. در میان این سردرگمی و ابهام، یافتن پایگاه امن برای سازمان‌ها به‌عنوان ابزار	در سال‌های اخیر، ظهور سبک نوین رهبری امنیت‌مدار توانسته خلأ مطالعاتی در این حوزه را پوشش دهد و توجه سازمان‌ها را به مفهوم کلیدی پایگاه امن و تأثیرات آن جلب نماید.

			کلیدی برای موفقیت و توسعه در نظام جهانی عمل خواهد کرد.	
۱۲	احمدی و همکاران (۱۳۹۵)	تحلیل روابط رهبری امنیت‌مدار، فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی	بین رهبری امنیت‌مدار با فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. رابطه بین فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی، مثبت و معنادار بود. متغیر فضای اخلاقی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین برخی از ابعاد رهبری امنیت‌مدار و اعتماد سازمانی ایفا کند.	مدیران بانک‌ها می‌توانند از طریق رفتارهایی همچون پذیرش زیردستان، استفاده از انگیزش درونی و نشان دادن پتانسیل‌های کارکنان به آن‌ها، زمینه را برای بهبود فضای اخلاقی سازمان و به تبع آن، ارتقای اعتماد سازمانی را فراهم آورند.

روش‌شناسی

در پژوهش حاضر، از رویکرد تکاملی تحلیل مفهوم راجرز (۲۰۰۰) برای توسعه مفهومی «سازمان امن» استفاده شده است. در رویکرد مذکور، هرچند فعالیت‌های شش‌گانه مقدماتی برای مطالعه توصیه شده (نمودار ۱)، ولی به‌زعم راجرز، بسیاری از این فعالیت‌ها در طی انجام مطالعه به‌طور همزمان صورت می‌گیرند؛ به عبارت دیگر، فرآیند مطالعه دارای ماهیت چرخشی، غیر خطی و انعطاف‌پذیر است. مراحل شش‌گانه فقط بیان‌کننده فعالیت‌های لازم در طی انجام مطالعه است و نباید آن‌ها را به‌منزله مراحل متوالی محسوب نمود.



نمودار ۱: مراحل روش تحلیل مفهوم راجرز (منبع: راجرز، ۲۰۰۰)

همان گونه که قبلاً بیان شد، «تجزیه و تحلیل مفهوم» به بررسی نحوه توصیف، کاربرد و سنجش یک مفهوم در ادبیات نظری می پردازد. هدف اصلی از تحلیل مفهوم نیز تعریف، توسعه و ارزیابی یک مفهوم می باشد. این مطلب بیانگر دلیل استفاده از روش تحلیل مفهوم در پژوهش حاضر است. به دیگر سخن، «تحلیل مفهوم» (و نه سایر روش های نسبتاً مشابه مانند تحلیل محتوا، تحلیل مضمون، مرور نظام مند و ...) بدین علت استفاده شده است که مفهوم سازمان امن هنوز به مرحله توسعه و ارزیابی نرسیده و نیاز به شناسایی مفهومی و سنجش در ادبیات نظری دارد. از سوی دیگر، روش راجرز برای تحلیل مفهوم بدین علت مورد استفاده قرار گرفته است که در این روش، مفاهیم تحت تأثیر زمینه ای هستند که در آن مورد استفاده قرار می گیرند. تجزیه و تحلیل صرفاً جهت گیری برای پژوهش های بیشتر را نشان می دهد و به یک نتیجه گیری یا جمع بندی قطعی نمی رسد. لذا در این پژوهش نیز مفهوم سازمان امن تحت تأثیر زمینه مدنظر برای آن (یعنی بیمارستان های تأمین اجتماعی) قرار دارد و همچنین تجزیه و تحلیل نیز به یک نتیجه گیری قطعی (یعنی ارائه مدل نهایی و قطعی سازمان امن) نمی رسد و صرفاً با شناسایی و معرفی پیشران ها و پسران های سازمان امن، مسیر را برای انجام پژوهش های آتی باز می گذارد. لازم به ذکر است که روش تحلیل مفهوم، با روش تحلیل محتوا و روش تحلیل مضمون تفاوت دارد. تحلیل محتوا، یک روش تحلیل کیفی برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی داده های کیفی است. این روش یکی از ساده ترین و نخستین روش های تحقیق کیفی است که با رویکرد قیاسی یا استقرایی قابل استفاده است. این روش، اغلب در روند پژوهی، پژوهش های تلفیقی، بررسی تصویر واقعیت ها و نیز بررسی میزان انطباق برنامه ها با ویژگی ها و ویژگی های ساختاری و محتوایی به کار برده می شود. روش تحلیل محتوا بر این فرض بنا شده است که با تحلیل پیام های زبانی می توان به کشف معانی، اولویت ها، نگرش ها، شیوه های درک و سازمان یافتگی جهان دست یافت. واضح است که این امور، مدنظر پژوهش حاضر نبوده و لذا از روش تحلیل محتوا استفاده نشده است. از سوی دیگر، روش تحلیل مفهوم، اعم از تحلیل مضمون است و در پژوهش حاضر نیز در مرحله چهارم از روش تحلیل مفهوم (مندرج در نمودار ۱) محققان از روش تحلیل مضمون نیز بهره گرفته اند. سرانجام، می توان روش تحلیل مفهوم را با روش مرور نظام مند نیز مقایسه کرد. مرور نظام مند یا سیستماتیک، ترکیبی علمی از شواهد، در مورد یک موضوع به وضوح ارائه شده، با استفاده از روش های انتقادی برای شناسایی، تعریف و ارزیابی تحقیقات در مورد موضوع است. یک مرور سیستماتیک داده های مطالعات منتشر شده در مورد موضوع (در ادبیات علمی) را استخراج و تفسیر می کند، سپس آن ها را تجزیه و تحلیل، توصیف، ارزیابی انتقادی و خلاصه تفاسیر را به یک نتیجه گیری

مبتنی بر شواهد تصفیه شده می‌کند. این در حالی است که مفهوم سازمان امن هنوز شناخته شده نیست و به غیر از تعداد بسیار معدودی اثر پژوهشی، مطالعه چندانی روی آن انجام نشده است تا بتوان با استفاده از روش مرور نظام‌مند به بررسی آن پرداخت.

در این تحقیق، مبنا و اساس کار، کتاب «سازمان امن: ایجاد امنیت روان‌شناختی در محیط کار برای یادگیری، نوآوری و رشد»^۱ است که توسط ادموندسون (۲۰۱۹) نگارش یافته و برای اولین بار، واژه سازمان امن یا سازمان بی‌باک را معرفی نموده است. کتاب مذکور، رویکرد روایت‌گری داشته و به بیان مختصر و کلی مفهوم سازمان امن و معنای آن می‌پردازد و در ادامه، برخی از شرکت‌های واقعی جهان را معرفی می‌کند که به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه، اقدام به ایجاد محیط کاری امن نموده‌اند و از این طریق، به موفقیت‌های چشمگیر دست یافته‌اند. بر اساس رویکرد تکاملی راجرز که بر تحلیل داده‌های خام موجود در ادبیات استوار است، پایگاه‌های داده علمی و معتبر (Emerald، Sciencedirect، ProQuest، SID و Noormags) برای جستجو انتخاب شدند. در جستجوی مقدماتی از واژه‌های «سازمان امن»^۲، سازمان بی‌باک، پایگاه امن^۳، رهبری امنیت‌مدار^۴ و امنیت روان‌شناختی^۵ به صورت جداگانه و سپس به صورت ترکیبی استفاده شد. در ادامه، برای کسب نتایج دقیق‌تر، معیارهای ورود متون به مطالعه تعیین شد؛ بدین صورت که معیارهای اصلی جهت ورود به تحلیل نهایی، متون منتشر شده به زبان انگلیسی و فارسی در چهل سال اخیر (یعنی از سال ۱۹۸۳ تا ۲۰۲۳ میلادی و از سال ۱۳۶۲ تا ۱۴۰۲ شمسی) در حوزه علوم مدیریت و سازمان بود. همچنین با مطالعه متون اولیه یافت‌شده بر اساس کلیدواژگان فوق، برخی کلیدواژگان ثانویه نیز از متون آن‌ها استخراج و بر اساس آن‌ها، فهرست مقالات و کتب دیگری نیز تهیه و مطالعه شد. نتیجه اولیه جستجو، حدود ۱۸۰ مقاله و کتاب علمی بود که با رعایت معیارهای ورود و حذف موارد تکراری، به ۱۲۵ مورد کاهش یافت. در مرحله نهایی نیز ۷۷ مقاله، ۲۲ کتاب و ۹ پایان‌نامه که حاوی واژه‌های اصلی مطالعه (سازمان امن، سازمان بی‌باک، رهبری امنیت‌مدار، امنیت روان‌شناختی و ...) در عنوان یا چکیده یا مدل مفهومی خود بودند، انتخاب شد. این منابع به دقت مورد مطالعه عمیق قرار گرفتند و

1 . Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

2 . Fearless Organization

3 . Secure Base

4 . Secure Base Leadership

5 . Psychological Safety

داده‌های مربوط به ویژگی‌های مفهوم سازمان امن و پیشران‌ها و پسران‌های آن و همچنین واژه‌های مرتبط با آن خلاصه و کدبندی گردید. در استخراج ویژگی‌ها، پیشران‌ها و پسران‌های سازمان امن، محققان این پژوهش در هنگام گردآوری و بررسی منابع کتابخانه‌ای، نگاهی به مقالات منتشر شده در حوزه بهداشت و درمان نیز داشته‌اند و با بررسی آن‌ها، پی به کاستی‌ها و چالش‌های رفتاری و روانی اساسی در سازمان‌های این حوزه برده‌اند. همچنین برای شناسایی مؤلفه‌های ایجاد سازمان امن نیز آن دسته از مؤلفه‌ها و عواملی که تناسب و تقارب بیشتری با سازمان‌های بیمارستانی دارند، مدنظر بوده است.

نتایج

شناسایی ویژگی‌های مفهوم

در انجام تحلیل مفهوم، اولین گام «شناسایی ویژگی‌های مفهوم» است که از این مجرا، امکان تعریف واقعی از مفهوم فراهم می‌گردد (Hupcey & Penrod, 2005). در این مطالعه، پس از بررسی منابع علمی مشخص شد که سازمان امن دارای ویژگی‌های ذیل است:

- تبدیل شدن سازمان به یک پایگاه امن: پایگاه امن اشاره به امنیت احساس شده اعضای سازمان دارد که موجب مواجهه آسان‌تر با اکتشافات جدید و اعتماد به سرپرستان برای حل مشکلات می‌شود. سازمان امن، امنیت روانی ایجاد می‌کند تا هر یک از اعضای سازمان این اطمینان را داشته باشند که به دلیل طرح سؤالات، صحبت در مورد ایده‌ها، نگرانی‌ها یا اشتباهات، تحقیر، خندیده یا تنبیه نمی‌شوند. در یک سازمان امن، همه افراد می‌توانند بهترین خود را زندگی کنند، تمایل به مشارکت و تأثیرگذاری داشته باشند و نتایج خارق‌العاده خلق کنند (Edmondson, 2012; Dalio, 2017; Finkel, 2006; Sutton, 2001; Weisberg, 1992; Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019).
- پذیرش شکست^۱: در هر سازمان امن، شکست به عنوان بخشی ضروری از یک فرآیند خلاق توصیف می‌شود. بدون داشتن آزادی در برابر شکست، افراد تلاش خواهند کرد تا چیزهای امنی را که در گذشته به اندازه کافی خوب بوده‌اند تکرار کنند و در نتیجه، میزان ابتکار و خلاقیت سازمان کاهش خواهد یافت. برای جدا کردن بخش‌های خوب و بد شکست، سازمان امن به تفکیک واقعیت درد و مزایای رشد ناشی از آن می‌پردازند. آن‌ها شکست را نه به عنوان چیزی برای ترسیدن یا تلاش برای

^۱ Fail

جلوگیری از آن، بلکه به منزله بخشی طبیعی از یادگیری و کاوش درک می‌نمایند (Malcolm, 2013; Catmull & Wallace, 2013; Khan et al., 2001; Sadeghi Mal Amiri, 2007).

- صراحت شدید^۱: مدیران سازمان امن، محیطی را ایجاد می‌کنند که هیچ‌کس حق نداشته باشد اگر ایده‌ای در ذهن دارد، با دیگران مطرح نکند و باید هر طوری که هست، آن را به زبان آورده و با بقیه صحبت کند (Fernandez, 2017; Dalio, 2007; Seyed Naqvi, M. Rafati Alashti, 2010).
- شفافیت^۲: در سازمان امن، مدیران مجاز نیستند وقتی هر یک از زیردستان در اتاق حاضر نیست، پشت سر آن‌ها صحبت کنند. همچنین شیوه و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد باید در معرض دید و دسترسی همه کارکنان قرار داشته باشد و هیچ پنهان‌کاری در این زمینه وجود نداشته باشد (Edmondson, 2012; Nasurdin et al., 2006).
- تعارض سازنده^۳: تعارضاتی که از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند را تعارض سازنده می‌گویند و برخی از تعارضاتی که مانع تحقق اهداف سازمانی شده و حالت غیرسازنده‌ای دارند را تعارض مخرب می‌نامند (Tenney, 2015; Griffin & Morhed, 2022).
- رواج «نمی‌دانم» در سازمان: یک ویژگی بسیار مهم در سازمان امن، این است که افراد اگر نسبت به موضوعی اطلاع یا دانش نداشته باشند، به راحتی اظهار می‌دارند که «نمی‌دانم!». این امر موجب ایجاد تجارب ذهنی مثبت در دیگران می‌شود که یکی از ارکان رفتار سازمانی مثبت است. روان‌شناسی مثبت‌گرا، به عنوان یک اصل مثبت در سازمان بر پایه سه اصل «تجارب ذهنی، خصلت‌ها و جامعه‌گرایی» قرار دارد (Choi & Lee, 2014; Finkel, 2006).
- گوش دادن متواضعانه^۴: این خصیصه، در ادامه ویژگی قبلی مطرح شده است. وقتی فرد اذعان داشته باشد که درباره یک موضوع یا مسئله خاص، چیزی نمی‌داند یا لاقط اطلاعات زیادی ندارد، اگر این احساس را توأم با گوش دادن متواضعانه نماید، در واقع دیگران را تشویق به بیان اظهارات و اطلاعات خویش نموده است و از این طریق قادر خواهد بود نظرات و ایده‌های متعدد و مختلف آنان را استخراج نماید (Edmondson, 2012; Sutton, 2001; Kazempour, 2011).

1 . Extreme Candor

2 . Transparency

3 . Productive Conflict

4 . Humble Listening

• ارزیابی سریع^۱: سازمان امن معمولاً دارای یک تیم ارزیابی سریع است که پیشنهادها را پردازش می‌کند، ایده‌ها را تغییر می‌دهد و فقط مواردی که به نظر می‌رسد قابل‌دستیابی باشد، تبلیغ می‌کند. این تیم که متشکل از ترکیبی از مدیران ارشد و افراد صاحب‌ایده و اندیشمند است، ابتدا عمل کالبدشکافی انجام داده و سعی می‌کند تا حد امکان دلایل زیادی برای این کار بیابد. در طی این مرحله تکرارشونده، مسائل به چالش کشیده می‌شوند، تغییر می‌کنند و با درگیر شدن در گفتگویی صادقانه که بی‌شبهت به فرضیه اعتماد مغزی نیست، اصلاح می‌شوند. تنها یک ایده از مرحله ارزیابی سریع عبور می‌کند و اگر ایده‌ای امیدوارکننده باشد، نمونه‌ای خام از آن در عرض چند روز توسعه داده می‌شود (Tenney, 2015; Gertner, 2014).

• مراقبت از کارکنان^۲: سازمان امن، به این باور رسیده است که مراقبت از کارمندان با استفاده از معیارهای ملموس رفاه کارکنان، راهکار مناسبی برای ایجاد محل کار امن از نظر روان‌شناسی بوده و امکان رشد و ترقی سازمان را افزایش می‌دهد. در سازمان‌هایی که ترس وجود ندارد، پیشنهادها نیز فعالانه مورد استقبال و به‌کارگیری قرار می‌گیرند (Wesselink et al., 2016; Chapman & Sisodia, 2015; Kearney et al., 2009; Hashemian et al., 2007).

مفاهیم جانشین و مرتبط

واژه‌های جانشین، به معنای بیان مفهوم با کلمات و عباراتی غیر از مفهوم انتخابی است (Rodgers, 2000). هنگام تحلیل مفهوم سازمان امن، مشخص شد که عبارت «سازمان بی‌باک» نیز قابل‌جایگزینی با این مفهوم است و هر دو، اشاره به یک پدیده واحد دارند (Edmondson, 2012)؛ اما عبارت «سازمان ایمن» تناسب و همانندی زیادی با مفهوم سازمان امن ندارد و در واقع، می‌توان قائل به این بود که سازمان ایمن، بیانگر سازمانی است که ساختمان‌ها و تجهیزات آن از نظر اصول فنی و ایمنی، خطرات چندانی برای سلامتی و جان کارکنان ندارند. لذا این مفهوم، قرابتی با مفهوم سازمان امن (که عمدتاً بیانگر وجود امنیت روان‌شناختی در محیط کار است) ندارد.

کاربرد مفاهیم مرتبط در تحلیل مفهوم نیز مبتنی بر این اصل است که هر مفهومی، بخشی از شبکه مفاهیم را تشکیل می‌دهد که ضمن فراهم کردن زمینه لازم، در بیان اهمیت مفهوم مورد مطالعه نیز نقش‌آفرین

1 . Rapid Evaluation

2 . Caring for Employees

است. در واقع، مفاهیم مرتبط صرفاً بخشی از روابط و وابستگی‌های مفهوم اصلی را در بر دارند. لذا واجد تمام خصوصیات و ویژگی‌های مفهوم مورد مطالعه نیستند (Brilowski & Wendler, 2005). رایج‌ترین واژه‌های شناسایی شده مرتبط با مفهوم سازمان امن، در جریان مطالعات مورد بررسی عبارتند از: «پایگاه امن، سازمان بی‌باک، رهبری امنیت‌مدار، امنیت روان‌شناختی، حمایت سازمانی، رفتار سازمانی مثبت، نظریه دلبستگی، سکوت سازمانی، رفتار آوایی کارکنان» (Kekesi & Agyemang, 2014; Harper & White, 2013; Catmull & Wallace, 2013; Chughtai & Buckley, 2013; Coombe, 2010; Botero & Dyne, 2009; Neilsen, 2008; Bowlby, 1973).

تفسیر و دلالت‌های تحلیل مفهوم

با عنایت به دیدگاه فلسفی حاکم بر رویکرد راجرز، هدف تحلیل عبارت است از تشریح استعمال کنونی مفهوم با تأکید بر جنبه‌های زمانی و بافتی آن. از سوی دیگر، نظر به این که بافت مورد بررسی در این پژوهش «بیمارستان‌های تأمین اجتماعی در شهر تهران» هستند، می‌بایست به تعیین پیشران‌ها و پسران‌های ایجاد سازمان امن در این بافت نیز پرداخت تا بتوان در نهایت، تفسیر واقع‌بینانه‌ای از این مفهوم ارائه داد. فرمان‌های لازم برای ایجاد سازمان امن (یعنی پیشران‌های ایجاد این نوع سازمان) عبارتند از: درس گرفتن از اشتباهات، تشویق یادگیری، کاهش میانبر زدن در سازمان، به اشتراک گذاری دانش، غلبه بر پراکندگی جغرافیایی، استفاده مفید از تعارض‌ها، کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان، اجرا کردن نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان، پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن در سازمان، عدم اعتماد بیش‌ازحد به مراجع قدرت در سازمان، زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی، دعوت کارکنان به مشارکت در امور، پاسخ-دهی مؤثر، تشویق زیردستان به تلاش، فروتنی در برابر زیردستان، بررسی فعالانه امور، طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان، واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند، الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق، فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن، رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی (Edmondson, 2019; Edmondson & Smith, 2006)، شنیدن صدای سکوت در سازمان (Hu et al., 2013)، پرورش عزت‌نفس در سازمان، غنی بودن پیوند کار-خانواده (Malekiha, 2014)، رشد روان‌شناختی در کار، پرورش حس سرزندگی و تمایل به یادگیری در سازمان (Spreitzer & Porath)، پذیرش فرد به‌عنوان مشروع و موجه، دیدن قابلیت بالقوه دیگران، اجازه بروز ریسک و فرصت‌ها، در دسترس بودن و سهل‌الوصول بودن رهبر، پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران، علاقه به بررسی و رسیدگی، نه طرفداری و حمایت صرف، انتقال ذهنیت دیگران به حالت

مثبت، علاقه به انگیزش درونی (Commbe, 2010)، توسعه رهبری اخلاقی (Aghababaei & Rahimi, 2023)، تقویت همدلی، تقویت مسئولیت‌پذیری، تقویت نظارت اجتماعی، تقویت انصاف‌ورزی (Mohases, 2020)، پرورش سرمایه روان‌شناختی در سازمان (متشکل از تاب‌آوری، خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی) (Hosseinpour et al., 2015).

مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن عبارتند از: وجود ترس در سازمان (Han & Hwang, 2019)؛ اعتقاد به این که امنیت روانی، لزوماً به معنای خوب بودن همیشگی است؛ اعتقاد به این که امنیت روانی، یک عامل شخصیتی است (یکسان دانستن امنیت روانی با برون‌گرایی)؛ پایین آوردن استانداردهای عملکردی؛ رواج افشاگری بی‌پروا در سازمان (Edmondson & Mogelof, 2005)؛ عدم حمایت از نوآوری در سازمان (Tucker & Edmondson, 2003)؛ عدم پرورش تعهد کاری در سازمان؛ عدم وجود جو مشارکتی در سازمان؛ معنادار نبودن فعالیت‌ها در سازمان (Kahn, 2003)؛ پنهان کاری دانش؛ بدبینی سازمانی (Eslami et al., 2023)؛ عدم تنظیم کارها؛ عدم پاسخگویی کارآمد؛ ناراحتی از شکست‌ها؛ عدم تأکید بر اهداف؛ عدم برنامه‌ریزی فرآیندها (Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019).

جدول (۳): مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن

ردیف	پسران	ردیف	پسران
۱	درس گرفتن از اشتباهات	۲۰	رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی
۲	تشویق یادگیری	۲۱	شنیدن صدای سکوت در سازمان
۳	کاهش میانبر زدن در سازمان	۲۲	پرورش عزت‌نفس در سازمان
۴	به اشتراک گذاری دانش	۲۳	غنی بودن پیوند کار- خانواده
۵	غلبه بر پراکندگی جغرافیایی	۲۴	پذیرش فرد به عنوان مشروع و موجه
۶	استفاده مفید از تعارض‌ها	۲۵	دیدن قابلیت بالقوه دیگران
۷	کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان	۲۶	اجازه بروز ریسک و فرصت‌ها
۸	اجرا کردن نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان	۲۷	در دسترس بودن و سهل‌الوصول بودن رهبر
۹	پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن در سازمان	۲۸	پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران
۱۰	عدم اعتماد بیش‌ازحد به مراجع قدرت در سازمان	۲۹	علاقه به بررسی و رسیدگی، نه طرفداری و حمایت صرف
۱۱	زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی	۳۰	انتقال ذهنیت دیگران به حالت مثبت
۱۲	دعوت کارکنان به مشارکت در امور	۳۱	علاقه به انگیزش درونی

۱۳	پاسخ‌دهی مؤثر	۳۲	توسعه رهبری اخلاقی
۱۴	تشویق زیردستان به تلاش	۳۳	تقویت همدلی
۱۵	فروتنی در برابر زیردستان	۳۴	تقویت مسئولیت‌پذیری
۱۶	بررسی فعالانه امور	۳۵	تقویت نظارت اجتماعی
۱۷	طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان	۳۶	تقویت انصاف‌ورزی
۱۸	واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند	۳۷	پرورش سرمایه روان‌شناختی در سازمان (متشکل از تاب‌آوری، خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی)
۱۹	الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق، فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن		

جدول (۴): مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن

ردیف	پیشن	ردیف	پیشن
۱	وجود ترس در سازمان	۹	معنادار نبودن فعالیت‌ها در سازمان
۲	اعتقاد به این که امنیت روانی، لزوماً به معنای خوب بودن همیشگی است	۱۰	پنهان‌کاری دانش
۳	اعتقاد به این که امنیت روانی، یک عامل شخصیتی است (یکسان دانستن امنیت روانی با برون‌گرایی)	۱۱	بدبینی سازمانی
۴	پایین آوردن استانداردهای عملکردی	۱۲	عدم تنظیم کارها
۵	رواج افشاگری بی‌پروا در سازمان	۱۳	عدم پاسخگویی کارآمد
۶	عدم حمایت از نوآوری در سازمان	۱۴	ناراحتی از شکست‌ها
۷	عدم پرورش تعهد کاری در سازمان	۱۵	عدم تأکید بر اهداف
۸	عدم وجود جو مشارکتی در سازمان	۱۶	عدم برنامه‌ریزی فرآیندها

سازمان امن، یکی از گونه‌های نوین سازمان مثبت می‌باشد که در واقع، از روان‌شناسی مثبت‌گرا نشأت می‌گیرد. روان‌شناسی مثبت‌گرا ریشه و پایه رفتار سازمانی مثبت‌گرا است (Seyed Naqvi & Rafati Alashti, 2010). از سوی دیگر، نظریه سازمان امن، ریشه در یک نظریه روان‌شناسی با عنوان «نظریه دلبستگی»^۱ دارد

(Edmondson, 2012). نظریه دلبستگی برای اولین بار توسط جان بالبی (۱۹۶۹) برای بیان اهمیت عمیق پیوند بین مادر (یا سایر مراقبان اصلی) و کودک در رشد و تکامل بعدی کودک ارائه شد. دلبستگی یک پیوند عاطفی با شخص دیگر است (Kunda, 2006).

به طور خاص، زمانی که افراد احساس می کنند به سازمان های خود دلبستگی امن دارند، سازمان را به عنوان موجودیتی می بینند که «برای آن ها وجود دارد» و نه تنها حمایت فیزیکی و مالی مهمی را فراهم می کند، بلکه حساسیت، درک و تأیید عاطفی را نیز فراهم می کند. این حالت هماهنگی عاطفی، علاوه بر این، تأثیر چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارد (Nilsen, 2005). در ایجاد سازمان امن، مدیران و کارکنان دارای نقش های گوناگون و البته بااهمیتی هستند. برای ایجاد سازمان امن، لازم است نوعی بازتعریف نسبت به نقش های مدیران و کارکنان سازمان صورت پذیرد. بدین ترتیب که مدیر، از فردی که پاسخ را در اختیار دارد و دستور می دهد و عملکرد دیگران را ارزیابی می کند، به فردی تبدیل می شود که جهت را مشخص می کند، درخواست ورودی های مناسب برای ایجاد شفافیت و بهبود کار می کند و شرایط را برای یادگیری مداوم فراهم می آورد. زیردستان نیز از افرادی که فقط کار تعیین شده توسط مدیران سطح بالاتر را به انجام می رسانند، باید به افرادی تبدیل شوند که دانش و مهارت آنان تبدیل به یک منبع ارزشمند برای سازمان می شود و با به اشتراک گذاری این دانش، در ایجاد بینش اساسی و حیات بخش در سازمان نقش دارند (Edmondson, 2012).

یکی از اجزای اصلی تشکیل دهنده سازمان امن، «امنیت روان شناختی» می باشد. منظور از امنیت روان شناختی، آن است که فرد در زمان حضور در محیط کار، چقدر احساس امنیت و آرامش می کند و تا چه میزان، در ارزیابی های ذهنی خود از محیط اطرافش این تلقی را دارد که عوامل تهدیدآمیز و خطرآفرین وی را احاطه کرده یا نکرده اند (Harper & White, 2013). نقطه ثقل این پدیده را «اضطراب و برانگیختگی روانی» تشکیل می دهد (Mulyadi, 2010). وجود امنیت روانی در سازمان، موجب ارتقای کلی آن سازمان شده و سطح آن را نسبت به سایر رقبا ارتقا خواهد داد (Kekesi & Agyemang, 2014). در محیط های ایمن، افراد بر این باورند که اگر اشتباه کنند یا درخواست کمک نمایند، نه تنها با واکنش بدی مواجهه نخواهند شد بلکه صداقت و رک گویی مجاز و مورد انتظار است. در واقع، زمانی امنیت حاصل می شود که افراد در بیان نظراتشان احساس آسودگی داشته باشند و بدون خجالت و ترس از مجازات سؤال پرسند (Zink et al., 2008).

به‌طور کلی، بعد از آفرینش امنیت روان‌شناختی در سازمان، باید اقدامات حامیانه‌ای انجام گیرد تا بتوان به ایجاد سازمان امن نائل آمد. در وهله اول، نوگرایی مداوم^۱ بسیار ضرورت دارد. رهبران سازمان به‌منظور ایجاد محل کار مساعد که فضایی مطلوب برای یادگیری، نوآوری و پیشرفت باشد، ابزارهای زیادی در اختیار دارند. رهبران از طریق گفته‌ها و اعمالشان و با طراحی سیستم ارتباطی که افراد را به انجام گفتگوهای سازنده تشویق می‌کند، محیط کار بی‌پاک و امن را به وجود می‌آورند. از دیگر سو، امنیت روانی بسیار آسیب‌پذیر و شکننده است و به احیا و نوسازی مداوم نیاز دارد. برای ایجاد سازمانی که افراد در آن بتوانند خود واقعی‌شان را بروز دهند، باید در خلاف جهت جریان‌ها و عقاید دیرینه روان‌شناختی حرکت نمود. عدم تقارن نیروهای روانی و اجتماعی باعث می‌شود افراد سکوت را بر سخن گفتن ترجیح دهند. امروزه یکی از مسئولیت‌های اساسی رهبران این است که «سکوت» را با «صداقت» و «ترس» را با «تعامل» جایگزین کنند. امنیت روانی، مسئله‌ای پویا است و در معرض تغییر و تحول قرار دارد. محیط کاری که از صداقت و رک‌گویی غیرمعمولی برخوردار است، شاید در رویارویی با رهبر جدید یا تحت شرایط تازه، تغییر نماید. همچنین در محیط کاری که سکوت ترسناکی بر آن حکم فرمست، امکان تغییر سازمان و تبدیل آن به محیطی که تصمیم‌گیری‌ها در آن به سبک مشورتی انجام می‌شوند، وجود دارد. معمولاً چنین تغییراتی در نتیجه اندیشیدن به شکست‌های دردناک سازمان در گذشته اتفاق می‌افتد (Maxwell, 2011). از سوی دیگر، «شنیدن صدای سکوت»^۲ نیز بسیار مهم است و در مستحکم‌سازی امنیت روان‌شناختی در سازمان تأثیر دارد. به‌زعم دمننگ (۱۹۸۶) ما باید واقع‌بین باشیم که زدودن ترس از هر سازمانی مانند یک سفر است. در واقع، یک شیوه و یا مسیر جادویی و سهل‌الوصول برای ایجاد امنیت روانی وجود ندارد که بتوان با آن سریعاً به محیط کاری امن دست یافت؛ اما رهبران می‌توانند با تعهد به ایجاد امنیت روانی و نیز آفرینش و پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان، اولین قدم را بردارند. شنیدن صدای سکوت بدین معناست که هر یک از کارکنان یا مدیران سازمان، به این درک برسند که سکوت همکارانشان دارای معناست و هر سکوتی به معنای بی‌محتوا بودن یا بی‌اندیشه بودن نیست؛ به‌عبارت دیگر، هر سکوتی به معنای رضایت نیست! با اعمال تغییرات ساده در قوانین می‌توان برخی رفتارهایی که باعث تقویت فضای ترس می‌شوند را اصلاح کرد (Hu et al., 2013).

1 . Continuous Renewal

2 . Hearing the Sounds of Silence

دیگر عامل بستر ساز و بسیار مهم برای ایجاد سازمان امن، «رفتار آوایی کارکنان» است. آوای کارکنان به منزله یکی از اصلی ترین عوامل دستیابی به انگیزش و درگیری یا مشارکت ذهنی کارکنان در نظر گرفته می شود و مشارکت کارکنان را از مرحله برنامه ریزی تا اتخاذ تصمیم در فرآیندهای سازمانی تضمین می کند (Salman et al., 2020). به زعم باتلر و وایتینگ (۲۰۱۹)، در بیشتر اوقات، نیروی کار درک و دانش بیشتری پیرامون کارکردهای سازمان نسبت به مدیرانشان دارند. بنابراین این نیروی کار باید فرصتی برای ابراز نظراتش پیرامون کار و حضور فعال در تصمیم گیری های سازمانی داشته باشد. رفتار آوایی کارکنان^۱ به رفتار فرا نقش آن ها اشاره دارد که نظرات سازنده، ایرادات کار و انتقادات پیرامون تصمیمات سازمانی را با هدف بهبود عملکرد سازمان با مدیر خود در میان می گذارند (Ran & Zhou, 2020). از منظر پایین به بالا، رفتار آوایی کارکنان نه تنها موجب برانگیختن مسئولیت پذیری آن ها و رفتارهای شهروندی سازمانی می شود، بلکه با تشخیص مشکلات مدیریتی، منجر به بهبود وضعیت محیط کار و تقویت رقابت در سازمان را نیز خواهد شد (Tedone & Bruk- Lee, 2021). هیمز (۲۰۱۲) سه مؤلفه «تشویق، ایمنی و کارآمدی یا سودمندی» را برای آوای سازمانی کارکنان در نظر گرفته است. مؤلفه «تشویق» اشاره به برداشت کارکنان از میزان حمایت و تشویق رفتار آوایی مافوقشان دارد. به دیگر سخن، مدیر تا چه میزان ایده ها و نظرات مفید و سازنده کارکنان را حمایت و تشویق می کند. مؤلفه «ایمنی» اشاره به عواقب ناشی از رفتار آوایی در سازمان دارد. این بُعد از آوای سازمانی به احتمال تویخ و سرزنش مافوق به دلیل بیان عقاید و نظرهای کارکنان توجه دارد که ممکن است امنیت شغلی او را تهدید کند. مؤلفه «کارآمدی» نیز به این امر اشاره دارد که رفتار آوایی کارکنان چه اندازه در تصمیم گیری های سازمانی با استقبال مواجه می شود و در امور سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد (Hames, 2012).

سرانجام، یکی از مهم ترین عوامل در تحقق سازمان امن، وجود «رهبری امنیت مدار^۲» است. اعضای تیم یا سازمان، در فعالیت ها و واکنش های تیم یا سازمان درگیرند؛ اما آن ها در عین حال، توجه زیادی به رفتار رهبر نیز دارند. اگر رفتار رهبر را حمایت گرانه و غیرتدافعی ارزیابی کنند، تیم مذکور را هم به منزله یک محیط امن روانی تلقی خواهند نمود. ولی اگر رهبران تیم به صورت خودکامه یا تنبیهی عمل کنند، اعضای تیم ممکن است تمایلی برای تعامل در رفتارهای مشارکتی و مخاطره آمیز نداشته باشند زیرا سازمان یا تیم

1 . Voice Behavior

2 . Secure Base Leadership

را محیطی ناامن تلقی می‌کنند (Liden et al., 2008). رهبری امنیت‌مدار در اصل به تئوری دلبستگی و کارهای اینزورث (۱۹۶۷، ۱۹۷۱ و ۱۹۷۸) و بالبی (۱۹۶۹، ۱۹۸۸) در رابطه با «پایگاه امن» بازمی‌گردد. پایگاه امن، تقریباً در دو بُعد «اجتناب و اضطراب» (در مورد خود و دیگری) تعریف شده است. در هر سازمان امن، مسئولیت و نقش رهبران بسیار حیاتی و برجسته است. رهبران مسئول ایجاد محیطی ایمن و مراقبتی هستند که جوّی خلاقانه و نوآورانه را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان می‌توانند شکوفا شوند. این امر، «رهبری امن یا امنیت‌مدار» نام دارد. رهبران اعتماد و پیوند ایجاد می‌کنند که به کارکنان کمک می‌کند احساس امنیت نمایند و ذهن آن‌ها را برای کشف و نوآوری آزاد می‌کند تا آن‌ها انرژی بیشتری داشته باشند و درگیر شوند (Hasani & Shohudi, 2012). رهبران امنیت‌مدار، ۹ ویژگی را به روشی درست و در زمان مناسب با هم ترکیب می‌کنند تا میزان مناسبی از ایمنی را فراهم آورند و به‌طور همزمان، ریسک‌پذیری را نیز تشویق نمایند: (الف) آرام ماندن؛ (ب) پذیرش و تأیید افراد؛ (ج) دیدن قابلیت‌های بالقوه؛ (د) گوش دادن و پرس‌وجو؛ (ه) مخابره پیام‌های قدرتمند به دیگران؛ (و) تمرکز بر امور مثبت؛ (ز) تشویق ریسک‌پذیری؛ (ح) الهام بخشیدن به دیگران از طریق انگیزش درونی؛ (ط) در دسترس بودن (Coombe, 2010).

بیان مثال متناسب با مفهوم

یکی از فعالیت‌های شش‌گانه در رویکرد راجرز، ارائه مثال یا نمونه مناسب در صورت نیاز است. علیرغم این که نیاز جدی برای ارائه چنین مثالی احساس می‌شد، ولی به دلیل عدم وجود سازمان یا شرکتی در داخل کشور ایران که از خصوصیات و ویژگی‌های ذکر شده برای سازمان امن برخوردار باشد، همچنین ماهیت فرآیندی ایجاد سازمان امن و دخالت عوامل و مؤلفه‌های متعدد در ایجاد آن، امکان ارائه مثال واقعی از سازمان‌های ایرانی در این مورد وجود ندارد که می‌توان این امر را از محدودیت‌های پژوهش حاضر محسوب نمود؛ اما با عنایت به این که تأکید این پژوهش بر توسعه مفهوم سازمان امن در حوزه بهداشت و درمان ایران می‌باشد، به نقش مثبت تبدیل بیمارستان‌ها به سازمان‌های امن اشاره خواهد شد. بیمارستان به‌عنوان مهم‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی درمانی، نقش مهمی در حفظ، تأمین و ارتقای سلامت جامعه دارد. در این راستا، این سازمان نیاز به مدیریت نوین و مدیران کارآمد داشته؛ به‌گونه‌ای که کارایی و اثربخشی بیمارستان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد مؤثر منابع در آن سازمان بستگی دارد (Ebrahimnia et al., 2010). امروزه، عقیده بر این است که بدون وجود مدیریتی پویا و مسلط بر روش‌های نوین مدیریت، کارایی و اثربخشی مطلوب در نظام شبکه بهداشت و درمان و

بیمارستان به دست نمی‌آید (Shi, 2007). نوع وظایف کاری و فشار روانی بسیار زیاد بر کادر درمان، موجب فرسودگی شغلی، استرس و اضطراب چشمگیر و عواقب منفی بعدی برای ایشان می‌گردد (Sabokro et al., 2017; Ahanchian et al., 2015). از سوی دیگر، بیمارستان‌ها به دلیل سروکار داشتن با جان و سلامتی انسان‌ها، با استانداردها و دستورالعمل‌های سخت‌گیرانه متعددی روبرو هستند که این امر لازمه کارکرد مؤثر آنهاست؛ اما از سوی دیگر، همین استانداردها می‌تواند عاملی برای سکوت سازمانی و عدم ارائه پیشنهادها و ایده‌های سازنده کارکنان به دلیل ترس از عواقب بعدی باشد. از سوی دیگر، یکی از بحران‌هایی که در چند سال اخیر، گریبان‌گیر جامعه بشری شد، بیماری ناشی از کرونا ویروس است که بر سبک زندگی مردم جهان و همچنین حوزه بهداشت و درمان تأثیرات شگرفی به همراه داشت. در میان مؤلفه‌های متعدد مدیریت این بحران، مسلماً مهم‌ترین نقش را مراکز درمانی به‌ویژه بیمارستان‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین سازمان بر عهده داشته و دارند و ارائه طرح‌هایی برای آمادگی و استراتژی‌های مقابله با بحران، می‌تواند تأثیرات چشمگیری در کاهش تلفات جانی ناشی از بلایا داشته باشد. این امر، در صورت وجود جو امن و پذیرای ایده‌ها و تفکرات کارکنان حوزه درمان امکان‌پذیر است (Hazarjaribi, 2011). به‌طور کلی، شناخت تجربیات و چالش‌های ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی برای حمایت مؤثر از آنها و ایجاد محیطی امن برای انجام وظایف خود (به‌ویژه در مواقع بحرانی)، ضروری به نظر می‌رسد (Shahed Hagh Ghadam et al., 2020).

بحث و نتیجه

هدف پژوهش حاضر، توسعه مفهوم سازمان امن با رویکردی به حوزه بهداشت و درمان ایران (بیمارستان‌های تأمین اجتماعی) بود. با عنایت به جدید بودن مفهوم سازمان امن و عدم انجام کارهای مطالعاتی و پژوهشی مکفی راجع به آن (خصوصاً در سازمان‌های بیمارستانی) و فقدان وجود مدل مفهومی نسبت به خصیصه‌ها، پیشران‌ها یا پسران‌های این نوع سازمان از یک سو و وجود فشارهای روانی زیاد در محیط‌های بیمارستانی و ویژگی‌های خاص این نوع سازمان که موجب تبدیل بیمارستان به یک محیط ناامن برای کارکنان می‌گردد، در ابتدا نیاز به توسعه مفهومی این کلیدواژه جدید است. لذا نگارندگان این پژوهش سعی در تبیین مفهوم سازمان امن با بهره‌گیری از مدل شش مرحله‌ای راجرز داشتند و در این مسیر، بیشتر به دنبال مفاهیم و مؤلفه‌هایی بودند که با ماهیت کار و محیط بیمارستان‌ها تناسب داشته باشد. هرچند نمی‌توان انکار کرد که اکثر مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، برای سایر سازمان‌ها (از قبیل سازمان‌های تولیدی و خدماتی) نیز مصداق دارند؛ اما برخی مؤلفه‌ها (مثل «غلبه بر پراکندگی جغرافیایی» برای بیمارستان‌های تابعه تأمین اجتماعی، عدم اعتماد بیش‌ازحد به مراجع قدرت در سازمان، فروتنی در برابر

زیردستان، واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند (با توجه به وجود استانداردها و دستورالعمل‌های مدون در حوزه پزشکی)، پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران) عمدتاً خاص محیط‌های بیمارستانی هستند.

هر سازمان برای کسب موفقیت در دنیایی که وجود نوآوری می‌تواند باعث شکست و پیروزی شود، صرفاً به استخدام افراد باهوش و با انگیزه کفایت نخواهد کرد. افراد متخصص، ماهر و باتجربه ممکن است نتوانند در شرایط حساس از آنچه می‌دانند استفاده کرده و مشارکت نمایند. چه‌بسا این حالت به دلیل عدم شناخت نیاز به دانش خود باشد. اغلب اوقات به این دلیل است که آن‌ها تمایلی به اشتباه کردن و عصبانی کردن رئیس خود را ندارند. برای این‌که نیروهای دانشی بتوانند شکوفا شوند، محیط کار باید به گونه‌ای باشد که افراد برای ابراز دانش خود آسوده‌خاطر باشند؛ این به معنی به اشتراک‌گذاری نگرانی‌ها، سؤالات، اشتباهات و ایده‌های ناقص است. در یک کلام، سازمان باید «امن» یا «سرشار از رفتار بی‌باکانه توسط اعضا» باشد. امروزه در بیشتر محیط‌های کاری اغلب افراد عقب‌نشینی می‌کنند و تمایلی به گفتن یا درخواست چیزی ندارند؛ چراکه ممکن است تصویر بدی از آن‌ها بر جای بماند. هر روز بر پیچیدگی مسائل افزوده می‌شود و نیاز به کار گروهی بیشتر احساس می‌شود. استخدام فرد با استعداد به‌تنهایی کافی نیست و باید بتواند با افراد دیگر به‌خوبی کار کند (Cozolino, 2006). از این‌رو، تبدیل کردن سازمان به یک «پایگاه امن» یا «جو بی‌باک پرور» در دنیای پرتلاطم امروزی، بسیار مهم و ضروری است. به گفته کالریسر (۲۰۱۲)، «پایگاه امن عبارت است از یک فرد، مکان، هدف یا شی که حس محافظت را ایجاد می‌کند، احساس راحتی می‌دهد و منبعی از انرژی و الهام را برای کاوش، ریسک کردن و جستجوی تغییر ارائه می‌دهد» (Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019). «پایگاه امن» اصطلاحی است که اشاره به «پشتیبانی و تشویق زیردستان برای پیگیری اهداف غیر دلبستگی و چالش‌برانگیز» دارد. این مفهوم، از تحقیقات «تئوری دلبستگی»^۱ که توسط جان بالبی و مری اینزورث (۱۹۸۸) ارائه شد، نشأت گرفته است (Bowlby, 1988; Popper & Mayseless, 2003). بعدها این مفهوم وارد حوزه مدیریت سازمان‌ها شد و ایده «تبدیل سازمان به یک پایگاه امن» مطرح گشت (Fein et al., 2019).

سازمان امن، سازمانی است که در آن ترس‌های میان فردی به حداقل خود رسیده باشد (یعنی احساس امنیت روان‌شناختی) تا عملکرد تیم‌ها و در مجموع عملکرد سازمان به حداکثر برسد. امنیت روان‌شناختی

عموماً به معنای وجود محیطی است که در آن افراد می‌توانند آسوده‌خاطر اظهارنظر کنند و خود واقعی‌شان باشند؛ به‌ویژه زمانی که افراد امنیت روانی دارند می‌توانند به‌راحتی دغدغه‌ها و اشتباهات خود را بدون هیچ‌گونه خجالت، شرمندگی و سرخوردگی اذعان کنند (Popper & Amit, 2011). در نتیجه، می‌توان گفت در چنین محیط‌هایی اتفاقات خوبی در انتظار است: اشتباهات بی‌درنگ مطرح می‌شوند و می‌توان عکس‌العمل‌های سریع‌تری اتخاذ کرد، هماهنگی‌های بدون مرز در میان واحدها و سراسر سازمان امکان‌پذیر خواهد بود، ایده‌های بالقوه که می‌توانند تغییرات شگرف سبب شوند راحت‌تر بیان خواهد شد (Pereira & Mohiya, 2021). به‌طور خلاصه وجود امنیت روان‌شناختی در محیط کار می‌تواند در این شرایط پیچیده منبع خلق ارزش در سازمان باشد؛ لذا از اهمیت بسیار زیاد و حیاتی برخوردار است و کلید ایجاد سازمان امن، آفرینش و ارتقای امنیت روانی در سازمان می‌باشد (JunYoon, 2012).

دیگر متغیرهای مرتبط با موضوع سازمان امن، عبارتند از «رهبری امنیت‌مدار»^۱ (Kriel, 2021)، «حمایت امنیت‌مدار رهبر»^۲ (Zafar & Kayani, 2019)، «پناگاه امن» (Molero et al., 2019)، «تیم امن» (Biggart et al., 2017)، «ترس سازمانی» (Bellini et al., 2022). بررسی‌های عمیقی راجع به رفتارها و نقش‌های مختلف در هر محیط امن کاری (پایگاه امن)، در رشته‌های روان‌شناسی و روان‌درمانی (Main, 1991; Wallin, 2007; Fosha, 2000) و نورویبولوژی (Cozolino, 2006) انجام شده است. کومب (۲۰۱۰) هشت جنبه رهبری امنیت‌مدار را معرفی کرده است. هان و هوانگ (۲۰۱۸) نیز ابعاد سرمایه روان‌شناختی را تشریح کرده‌اند. مولرو و همکاران (۲۰۱۹) ابعاد پانزده‌گانه رهبری فراهم‌کننده امنیت در سازمان را معرفی کرده‌اند. عناصر رابطه اثربخش رهبر-عضو برای ایجاد رهبری امنیت‌مدار توسط انور (۲۰۱۷)؛ ارکان پایگاه امن توسط بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ عناصر تشکیل‌دهنده رهبری امنیت‌مدار توسط سوداگر و ناستی‌زایی (۱۴۰۰)، ابعاد شانزده‌گانه رهبری امن توسط خلیجیان و همکاران (۱۳۹۶) بررسی شد. جعبه‌ابزار رهبری برای ایجاد امنیت روان‌شناختی، توسط تبدیلی و شهبازمرادی در سال ۱۳۹۹ ارائه شد و نهایتاً اسکافیلد و بیک نیز در سال ۲۰۱۴ اقدام به بررسی «تیم به‌عنوان یک پایگاه امن» کردند؛ اما در مورد وجوه دیگر سازمان امن (ازجمله فرهنگ امنیت‌مدار، سبک‌های مدیریت امنیت‌مدار، تجارب کارکنان و مدیران سازمان امن و ...) پژوهشی انجام نشده است.

1 . Secure Base Leadership

2 . Leader Secure Base Support

از سوی دیگر، عدم وجود امنیت روانی در سازمان‌های فعال در حوزه بهداشت و درمان ایران می‌تواند به دلیل سروکار داشتن این سازمان‌ها با سلامت و جان انسان‌ها، اثرات بسیار جبران‌ناپذیری به دنبال داشته باشد. لذا نیاز است که محیط سازمانی بیمارستان‌ها و مراکز درمانی، دارای ایمنی روانی کافی باشند و به‌عنوان سازمان امن توسط کارکنان و کادر درمان تلقی گردند؛ اما عناصر و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی چندان شناخته‌شده نیستند که مدیران و دست‌اندرکاران این حوزه با تمسک به آن، در پی ایجاد سازمان امن باشند. این امر بیانگر ضرورت انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه است.

در پایان، به پژوهشگران آتی توصیه می‌گردد با عنایت به جدید بودن مفهوم سازمان امن از لحاظ نظری، به بررسی این مفهوم و ارائه مدل مفهومی مختص سازمان‌های مختلف (اعم از دولتی، خصوصی، تولیدی، خدماتی و ...) بپردازند تا ضمن کمک به غنای هرچه بیشتر این مفهوم، گامی در جهت ارتقای کارآمدی و بهره‌وری سازمان‌های گوناگون بردارند.

References

- Aghababaei, R., & Rahimi, H. (2023). The mediating role of psychological security in the effect of perceived ethical leadership style on the voice behavior of teachers. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 1-21. (in Persian)
- Ahanchian, M.R.; Meshkinyazd, A., & Soudmand, P. (2015). Nurses' burnout in psychiatric wards. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 17(5), 260-264. (in Persian)
- Ahmadi, K.; Fatemi, A., & Lotfi, O. (2016). Analysis of relationships between secure based leadership, organizational trust and ethical climate. *Ethics in Science and Technology*, 11(2), 77-84. (in Persian)
- Anwar, M.A. (2017). *Impact of leader secure base support on employee's innovative work behavior through motivation at work and moderating role of leader member exchange: a study of IT industry of Pakistan*. Research thesis submitted to the department of management sciences, capital university of science & technology, Islamabad.

Azermi, S.; Pishgooyi, S.H.; Sharifi-Far, S.; Moradi, A.; Bani Yaqoubi, F., & Al-Azmani Nodeh, F. (2023). Challenges of nursing management in the face of covid-19 in military hospitals: a qualitative study. *Journal of Military Medicine*, 24(8), 1529-1538. (in Persian)

Barati, O.; Sadeghi, A.; Khammarnia, M., & Siavashi, E. (2016). Investigation of hospitals management challenges: a qualitative study in Shiraz hospitals. *Sadra Medical Journal*, 4(3), 149-160. (in Persian)

Bellini, D.; Cubico, S.; Ardolino, P.; Bonaiuto, M.; Mascia, M.L., & Barbieri, B. (2022). Understanding and exploring the concept of fear, in the work context and its role in improving safety performance and reducing well-being in a steady job insecurity period. *Sustainability*, 14, 14146.

Biggart, L.; Ward, E.; Cook, L., & Schofield, G. (2017). The team as a secure base: promoting resilience and competence in child and family social work. *Children and Youth Services Review*, 10, 1-43.

Botero, I. C., & Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

Bowlby, J. (1973). Attachment and loss. Vol 2. Separation. New York: Basic Books.

Brilowski, GA., & Wendler, MC. (2005). An evolutionary concept analysis of caring. *Journal of Nurses*, 50(6), 641-650.

Catmull, E., & Wallace, A. (2013). *Creativity, inc.: overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York: Random House.

Chapman, B., & Sisodia, R. (2015). *Everybody matters: the extraordinary power of caring for your people like family*. US: Penguin-Random House.

Chin, PL., & Kramer, MK. (1999). *Theory and nursing: integrated knowledge development*. 5th Edition. St. Louis: Mosby.

- Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. *Personnel Review*, 42(4), 396-421.
- Coombe, D. (2010). *Secure base leadership: a positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action*. Doctoral dissertation, Case Western Reserve University.
- Cozolino, L. (2006). *The neurobiology of attachment*. Norton, New York press.
- Dalio, R. (2017). *How to build a company where the best ideas win*. TED. https://www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win Accessed June 12, 2023.
- Din Mohammadi, M.; Rafii, F.; Peyravi, H., & Mehrdad, N. (2010). Professional socialization in nursing: an evolutionary concept analysis. *Journal of Hayat*, 16(2), 15-28. (in Persian)
- Ebrahimnia, M.; Ameriyoon, A.; Azizabadi Farahani, M., & Khoddami Vishte, H. R. (2010). Satisfaction rate of hospitalized patients in military hospitals from presented services. *Iranian Journal of Military Medicine*, 12(2), 101-105. (in Persian)
- Edmondson, A. (2019). *Fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley Publication.
- Edmondson, A.C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Edmondson, A.C., & Mogelof, J.P. (2005). *Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? creativity and innovation in organizational teams*. Ed. L. Thompson & H. Choi. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associate's press.

Edmondson, A.C., & Smith, D.M. (2006). Too hot to handle? how to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31.

Eslami, G.; Rahimnia, M., & Adibzadeh, M. (2023). Explaining the role of female employees' psychological safety in the relationship between knowledge hiding and job performance and helping behaviors: moderating role of organizational cynicism. *Transformation Management Journal*, 14(28), 84-120. (in Persian)

Fein, E.C.; Benea, D.; Idzadikhah, Z., & Tziner, A. (2019). The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1-20.

Fernandez, C. (2017). Eileen fisher makes strides towards circularity with 'tiny factory'. *The Business of Fashion*.

<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/eileenfisher-makes-strides-towards-circularity-with-tiny-factory>.

Finkel, J. (2006). Tales from the Crit: for art students, may is the cruelest month. *The New York Times*, April 30.

Fosha, D. (2000). *The transforming power of affect*. Basic books.

Gertner, J. (2015). The truth about Google X: an exclusive look behind the secretive lab's closed doors. *Fast Company*.

<https://www.fastcompany.com/3028156/the-google-x-factor>.

Ghalavandi, H., & Ahmadian, Z. (2017). Relationship between the secure-based leadership and work ethics. *Ethics in Science and Technology*, 11(3), 39-48. (in Persian)

Griffin, R., & Morhed, G. (2022). *Organizational behavior*. Translation: Seyed Mehdi Elwani and Gholamreza Memarzadeh. Morvarid publications. (in Persian)

Haghdoost, A.; Noorihekmat, S.; Talaei, B.; Malekpour-Afshar, R.; Salavati, B.; Behzadi, F., & Bazrafshan, A. (2023). An investigation of factors associated with emigration of the health workforce in Iran in 2022. *Journal of Culture and Health Promotion*, 6(2), 205-213. (in Persian)

Hames, K. M. (2012). *Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes*. Thesis of bachelor of psychology (Honors). Murdoch university.

Han, B., & Hwang, S. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1666-1683.

Han, M.C., & Hwang, P.C. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1666-1683.

Harper, S.R., & White, C.D. (2013). The impact of member emotional intelligence on psychological safety in work teams. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(1), 1-9.

Hasani, M., & Shohudi, M. (2012). The relationship between the components of security-oriented leadership and psychological security with dimensions of work addiction: the perspective of Urmia university. *Journal of Executive Management*, 5(10), 4-4. (in Persian)

Hashemian, F.; Abbaspour, A.; Rahimian, H.; Delavar, A., & Ghiasi, S. (2017). Identifying factors affecting competency improvement of managers. *JMDP*, 30(3), 161-180. (in Persian)

Hashemian, K.; Pourshahriari, M.; Bani-Jamali, S., & Golestani Bakht, T. (2008). Investigating the relationship between demographic characteristics and the level of mental well-being and happiness in the population of Tehran. *Al-Zahra University Psychological Scientific Studies Quarterly*, 3(3), 139-163. (in Persian)

Hazarjaribi, J., & Hamed, M. (2011). The relationship between social trust and sense of security among Tehrani citizens. *Scientific and Research Quarterly of Welfare and Social Development Planning*, 3(12), 31-58. (in Persian)

Heidari, A., & Assarodi, A. (2015). Systematic concept analysis. *Journal of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences*, 3(2), 49-53. (in Persian)

Hosseinpour, D.; Armandei, M., & Valadi, R. (2015). The effect of psychological capital on knowledge sharing through the mediation of the feeling of psychological security; study: Sharif university of technology. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 22(4), 133-154. (in Persian)

Hu, J.; Erdogan, B.; Jiang, K.; Bauer, T.N., & Liu, S. (2013). Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.

Hu, J.; Erdogan, B.; Jiang, K.; Bauer, T.N., & Liu, S. (2013). Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.

Hupcey, J. E., & Penrod, J. (2005). Concept analysis: examining the state of science. *Res Theory Nurse Pract*, 19(2), 197-208.

JunYoon, H. (2012). *Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in korean organizations*. A Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 31-40.

Kazempour, M. (2011). *Investigating the relationship between organizational learning and organizational innovation orientation in Asia Insurance joint stock company*. Master thesis. Educational management field. University of Tehran. (in Persian)

Kearney, C.; Hisrich, R.D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46.

Kekesi, E. K., & Agyemang, C. B. (2014). Perceived job insecurity and psychological distress: The moderating role of work values. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 18-35.

Khaleejian, S., & Shams, Gh. (2016). From a secure base to a secure organization: an overview of security-oriented leadership. *International Congress of Mental Health and Psychological Sciences*.

Khaleejian, S.; Shams, Gh.; Pardakhtchi, M.H., & Mirkamali, S.M. (2016). The relationship between security-oriented leadership and the happiness of school employees: the mediating role of psychological security. *Bi-Quarterly Scientific Research Journal of School Management*, 5(2), 1-22. (in Persian)

Khan, R. Rehman, A., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-684.

Kriel, K. (2021). *The structural validation of the secure base leadership scale within the south african context*. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of commerce at Stellenbosch university.

Kunda, G. (2006). *Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple university press.

Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161– 177.

Lotfollah Hamedani, M. R.; Vedadi, A., & Teymournejad, K. (2023). A concept analysis of public service motivation using rodgers' evolutionary method. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(1), 165-198. (in Persian)

Madureira, S. F.; Silva, D. M., & Souza, S. D. (2020). Conceptual analysis methods in nursing: a theoretical reflection. *Escola Anna Nery*, 25(2), 94-105.

Main, M. (1991). *Metacognitive knowledge, metacognitive monitoring, and singular (coherent) vs. multiple (incoherent) models of attachment: findings and directions for future research*. In P. Harris, J. Stevenson-Hinde, & C. Parkes (Eds.). *Attachment across the life cycle* (pp. 127-159). New York: Routledge.

Malcolm, J. (2013). Nobody's looking at you: eileen fisher and the art of understatement. *The New Yorker*.

<https://www.newyorker.com/magazine/2013/09/23/nobodys-looking-atyou>.

Malekiha, M.; Abedi, M. R.; Baghban, I.; Johari, A., & Fatehizadeh, M. (2014). The power of positive psychology: psychological capital and work-family enrichment. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(1), 817-826. (in Persian)

Maxwell, J. (2011). *Beyond talent: become someone who gets extraordinary results*. Thomas Nelson.

Mirzaei, S. (2015). *Explaining the implementation challenges of clinical governance in the hospital and military university in Kerman city and presenting a proposal*. Master thesis. Kerman university of medical sciences. (in Persian)

Mohases, M. (2020). Fundamentals and components of voice behavior in educational organizations with an approach to the teachings of Nahj al-Balaghah. *Islamic Perspective on Educational Science*, 8(15), 29-52. (in Persian)

Molero, F.; Mikulincer, M.; Shaver, P.R.; Laguia, A., & Moriano, J.A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183-193.

Mulyadi, S. (2010). Effect of the psychological security and psychological freedom on verbal creativity of Indonesia homeschooling students. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2), 72-79.

Nasurdin, A.M.; Ramayah, T., & Beng, Y.C. (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: evidence from malaysia. *International Journal of Commerce & Management*, 16(2), 116-129.

Neilsen, E. H. (2008). Developing the positive organization from a secure base. *Advances in Appreciative Inquiry*, 2, 233-252.

Nuopponen, A. (2007). Terminological modeling of processes. *Indeterminacy in Terminology and LSP*, 199-216.

Orumieh, N. (2015). *Challenges of implementing accreditation in hospitals and military universities in Kerman city and presenting a proposal*. Doctoral thesis, Kerman university of medical sciences. (in Persian)

Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368-381.

Popper, M., & Mayseless O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65.

Ran, Y., & Zhou, H. (2020). Customer-company identification as the enabler of customer voice behavior: how does it happen? *Frontiers in Psychology*, 11, 777.

Rodgers, B. L. (2000). *Philosophical foundations of concept development*. in: rodgers bl, knafl ka, editors. *concept development in nursing: foundations, techniques, and applications*. 2nd Edition. Philadelphia: W.B Saunders: 7-37.

Rodgers, B., & Knafl, K. (2000). *Concept development in nursing: foundations, techniques and applications*. 2nd ed. WB Saunders, Philadelphia.

Rodríguez-Carvajal, R.; Díaz, D.; Moreno-Jiménez, B.; Blanco, A., & Van Dierendonck, D. (2010). Vitalidad recursos internos como componentes del constructo de bienestar psicológico. *Psicothema*, 22(1). 63-70.

Sabokro, M.; Allahyari, M., & Ebrahimzadeh Pezeshki, R. (2017). Job burnout in nurses and its impact on their negligence. *Nursing and Midwifery Journal*, 15(2), 86-94. (in Persian)

Sadeghi Mal Amiri, M. (2007). *Creativity is a systemic approach*. Publications of Imam Hossein university. (in Persian)

Salman, K.; Awan, H., & Habib, N. (2020). Link between employee voice and organizational citizenship behavior: moderating role of psychological safety. *International Review of Management and Business Research*, 9(3), 242-258.

Sartori, G. (1984). *Guidelines for concept analysis. social science concept: a systematic analysis*. Sage Publication.

Schofield, G., & Beek, M. (2014). *The secure base model: promoting attachment and resilience in foster care and adoption*. London: BAAF.

Seyed Naqvi, M., & Rafati Alashti, K. (2010). *A collection of topics in advanced organizational behavior management*. Mahkame publications. (in Persian)

Shahed Hagh Ghadam, H.; Fathi Ashtiani, A.; Rahnejat, A.M.; Ahmadi, T.; Soltani, M.; Taghva, A., & Ebrahimi, M.R. et al. (2020). Psychological consequences and interventions during the COVID-19 pandemic: narrative review. *J Mar Med*, 2(1), 1-11. (in Persian)

Shi, L. (2007). *Managing human resources in health care organizations*. First edition, Jones and Bartlett publication.

Sodagar, A., & Nastiezaie, N. (2021). The effect of secure leadership on the workplace happiness with the mediating role of spirituality in the workplace. *Positive Psychology Research*, 7(2), 61-72. (in Persian)

Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2013). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory*, 90, 245-258.

- Sutton, R. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 89-103.
- Tabdili, V., & Shahbaz Moradi, S. (2019). *Safe organization, creating psychological security in the workplace for learning, innovation and growth*. Mehraban Book Publications. (in Persian)
- Tavasoli, T. (2020). Conceptual analysis in determination of educational aims in richard peters' views: explanation and criticism. *Foundations of Education*, 10(1), 59-75. (in Persian)
- Tedone, A. M., & Bruk-Lee, V. (2021). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *International Journal of Organization Analysis*, 30, 289-304.
- Tenney, M. (2015). Be a don't knower: one of eileen fisher's secrets to success. *The Huffington Post*. May 15, 2015.
https://www.huffingtonpost.com/matt-tenney/be-a-dont-knower-one-of-e_b_7242468.html.
- Tucker, A.L., & Edmondson, A.C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), 55-72.
- Walker, L. O., & Avant, K. C. (2005). *Strategies for theory construction in nursing*. 4th Edition. Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Wallin, D.J. (2007). *Psychotherapy and attachment*. The Guildford press.
- Weisberg. R.W. (1992). Creativity the myth of genius. *New York: Free Man*, 4, 102-182.
- Wesselink, R.; Blok, V.; Van Leur, S.; Lans, T., & Dentoni, D. (2016). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.

Yasmi, M.T.; Hajbi, A., & Bagheri Yazdi, A. (2007). Qualitative analysis of the problems of mental hospitals from the point of view of the managers of these hospitals. *Journal of Social Welfare*, 20(5), 83-100. (in Persian)

Zafar, A., & Kayani, M.B. (2019). Role of leader secure base support on employee's proactive workplace behavior with the mediation of autonomous motivation at work and moderation of islamic work ethics: a study of banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Psychology*, 1(1), 1-13.

Ziari, A.; Abachizadeh, K.; Rasouli, M.; Haydarnia, M. A., & Mohseni, M. (2013). Obstacles and problems of establishing the clinical governance program in teaching hospitals of Shahid Beheshti university of medical sciences: a qualitative study. *Journal of Hospital*, 13(4), 93-103. (in Persian)

Zink, C.F.; Tong, Y.; Chen, Q.; Bassett, D.S.; Stein, J.L., & Meyer-Lindenberg, A. (2008). Know your place: neural processing of social hierarchy in humans. *Neuron*, 58(2), 273-83.

Content

Developing an Organizational whistleblowing Model in Public Organizations	Sh. Pourmohammad, M. R. Jaber Ansari, Y. Mohammadi Moghadam, M. Hakkak, A. Salavati	1
A model for the impact of ethical leadership on the effectiveness of the audit team based on McGrath's systemic framework	R. Zamani, M. Lari Dashtbayaz, R. Hesarzadeh	31
Investigating the Effect of Networking Capability on Ambidextrous Innovation Mediated by Knowledge Applications	V. Khashei, R. Darvishi, S. Farsi	66
Explaining the Enabling Factors of Communication Maturity in Iran's Government Organizations	M. Rahmani, M. Bastami, S. Ahmadzadeh	100
Assessing the Organizational Transformation Based on Architecture in the Research Center of Iran's Parliament	S. Moradi	127
The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation Mediated by Intellectual Capital	M. Eshaqzadeh, M. Arabshahi	165
Scenario Planning for Determinants of Business Improvement under Epidemic Conditions via Cross-Impact Analysis	F. Naseri, A. A. Hasani	202
Quantitative Analysis of Relationships among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Involvement	Y. Ramezani, Z. Rafizadeh, Gh. Anvari, Sh. Torabi	240
Presenting a Model for Evaluating Entrepreneurial Opportunities in Lorestan Non-Governmental Organizations	H. Moghadam Kia, H. Amiran, A. Kolobandi, M. R. Kabranzadeh Qadim	278
Analyzing the Concept of Fearless Organization in Hospitals under the Social Security Organization Using Rodgers' Evolutionary Approach	F.S. Vahabzadeh Moghadam, A. Vedadi, K. Daneshfard	329

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. A. Karami	Associate Professor/ Senior Lecturer in Business and Management, Bangor Business School, 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 of Digital Transformation at 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. 16 - No. 1

ISSN: 2383-4064

2024

31

Developing an Organizational whistleblowing Model in Public Organizations	Sh. Pourmohammad, M. R. Jaber Ansari, Y. Mohammadi Moghadam, M. Hakkak, A. Salavati	1
A model for the impact of ethical leadership on the effectiveness of the audit team based on McGrath's systemic framework	R. Zamani, M. Lari Dashtbayaz, R. Hesarzadeh	31
Investigating the Effect of Networking Capability on Ambidextrous Innovation Mediated by Knowledge Applications	V. Khashei, R. Darvishi, S. Farsi	66
Explaining the Enabling Factors of Communication Maturity in Iran's Government Organizations	M. Rahmani, M. Bastami, S. Ahmadzadeh	100
Assessing the Organizational Transformation Based on Architecture in the Research Center of Iran's Parliament	S. Moradi	127
The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation Mediated by Intellectual Capital	M. Eshaqzadeh, M. Arabshahi	165
Scenario Planning for Determinants of Business Improvement under Epidemic Conditions via Cross-Impact Analysis	F. Naseri, A. A. Hasani	202
Quantitative Analysis of Relationships among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Involvement	Y. Ramezani, Z. Rafizadeh, Gh. Anvari, Sh. Torabi	240
Presenting a Model for Evaluating Entrepreneurial Opportunities in Lorestan Non-Governmental Organizations	H. Moghadam Kia, H. Amiran, A. Kolobandi, M. R. Kabranzadeh Qadim	278
Analyzing the Concept of Fearless Organization in Hospitals under the Social Security Organization Using Rodgers' Evolutionary Approach	F.S. Vahabzadeh Moghadam, A. Vedadi, K. Daneshfard	329