



پژوهش‌نامه مدیریت تحول

(علمی)

سال شانزدهم - شماره ۲ - پیاپی ۳۲ شاپا: ۴۰۶۴-۲۳۸۳ پاییز و زمستان ۱۴۰۳

- | | | |
|-----|--|--|
| ۱ | مهسا کریمی، حسن دانایی فرد، سیدحسین کاظمی | واکاوی چالش‌های تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران: رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) |
| ۳۲ | مهدی محمدرضائی، بهروز رضائی‌منش | شناخت علل، ماهیت و پیامدهای پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زده‌گی: بررسی تجربه‌ی زیسته مدیران آموزش و پرورش با راهبرد پدیدارشناسی |
| ۷۱ | علی شریعت‌نژاد، رضا سپهوند، هادی رضایی‌نژاد | طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی |
| ۱۰۷ | آرزوسادات هاشمی امین، غلامرضا ملک‌زاده، یعقوب مهراتی | طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد |
| ۱۵۷ | زهره انوری، عباس نرگسیان، ناصر عسگری، ندا محمداسماعیلی | ارائه مدل فرآیندمحور یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب |
| ۱۹۳ | شادی زمانی پور، قاسم اسلامی، علیرضا خوراکیان | بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل، با میانجی‌گری بی‌نزاکتی در محل کار و بدبینی کارکنان |
| ۲۲۹ | حمیده حدادی، عباس خمسه، تقی ترابی، رویا شاکری | مدل کیفی پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری: نظریه داده بنیاد |
| ۲۹۸ | بیژن رضایی، مهدی حسین پور، سعید بخشی، مهتاب مرتضایی | تبیین مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی |
| ۳۳۰ | نجمه فارغ، سید محمود زنجیرچی، علی مروتی، شریف‌آبادی، حبیب زارع احمدآبادی | مدیریت زنجیره تأمین با رویکردهای ناب و چابک: کاربرد پویایی‌های سیستم |
| ۳۶۲ | مریم چزگی، نازبا سادات ناصری، محسن مرادی، احمد اکبری | واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی |
| ۴۱۶ | مسعود صالحی، حمید رضایی، فرید محمد محمدی، حسین حکیم پور | طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی |
| ۴۴۹ | حامد عرفانیان دیاغ نوغانی، حامد خراسانی طرقی، وحید میرزایی | شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی و بررسی تأثیر آن بر سلامت روان کارکنان |

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



پژوهش نامه مدیریت تحول
دانشگاه فردوسی مشهد

نشریه علمی

دوره شانزدهم - شماره دوم - پیاپی سی و دوم - 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.
بر اساس مصوبه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۹۸ کلیه نشریه های دارای درجه
"علمی-پژوهشی" به نشریه **"علمی"** تغییر نام یافتند.

این نشریه در پایگاه های زیر نمایه می شود:

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

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

صاحب امتیاز: دانشگاه فردوسی مشهد

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

سر دبیر: دکتر 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 طباطبایی و عضو انجمن علمی مدیریت راهبردی ایران |
| دکتر فریبرز رحیم نیا | استاد دانشگاه فردوسی مشهد |
| دکتر مهدی شامی زنجانی | استاد دانشگاه تهران |
| دکتر اژدر کریمی | 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 صفحه آرایی: مریم ودیعی نوقابی

مدیر اجرایی: دکتر فریبرز رحیم نیا

ویراستار فارسی: دکتر جواد میزبان

ویراستار لاتین: دکتر احمدرضا 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 هر یک، 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

| صفحه | نویسنده | عنوان |
|------|---|---|
| ۱ | مهسا کریمی حسن دانایی فرد سیدحسین کاظمی | واکاوی چالش‌های تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران: رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) |
| ۳۲ | مهدی محمدرضائی بهروز رضائی منش | شناخت علل، ماهیت و پیامدهای پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی؛ بررسی تجربی زیسته مدیران آموزش و پرورش با راهبرد پدیدارشناسی |
| ۷۱ | علی شریعت‌نژاد رضا سپهوند هادی رضایی نژاد | طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی |
| ۱۰۷ | آرزوسادات هاشمی امین غلامرضا ملک‌زاده یعقوب مهارتی | طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه پردازي داده‌بنیاد |
| ۱۵۷ | زهره انوری عباس نرگسیان ناصر عسگری ندا محمداسمعیلی | ارائه مدل فرآیندمحور یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب |
| ۱۹۳ | شادی زمانی پور قاسم اسلامی علیرضا خوراکیان | بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل، با میانجی‌گری بی‌نزاکتی در محل کار و بدبینی کارکنان |
| ۲۲۹ | حمیده حدادی عباس خمسه تقی ترابی رویا شاکری | مدل کیفی پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری: نظریه داده بنیاد |
| ۲۹۸ | بیژن رضایی مهدی حسین پور سعید بخشی مهتاب مرتضایی | تبیین مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی |

| | | |
|-----|---|--|
| ۳۳۰ | نجمه فارغ سید محمود زنجیرچی علی مروتی شریف آبادی حبیب زارع احمدآبادی | مدیریت زنجیره تأمین با رویکردهای ناب و چابک: کاربرد پویایی‌های سیستم |
| ۳۶۲ | مریم چزگی نازیا سادات ناصری محسن مرادی احمد اکبری | واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی |
| ۴۱۶ | مسعود صالحی حمید رضایی فر محمد محمدی حسین حکیم پور | طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی |
| ۴۴۹ | حامد عرفانیان دباغ نوغانی حامد خراسانی طرقي وحید میرزایی | شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی و بررسی تأثیر آن بر سلامت روان کارکنان |



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 1 - 31

**Exploring the Challenges of Digital Transformation
in Iran's Public Sector:
The Structural Interpretive Modeling Approach**

M. Karimi¹, H. Danaeefard^{2*}, S. H. Kazemi³

- 1- Master Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
- 2- Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
- 3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: hdanaee@modares.ac.ir)

ORCID: 0000-0003-1805-7323

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.81350.1405>

| | |
|------------------------------|---|
| Received: 2023/02/25 | How to cite this article: Karimi, M.; Danaeefard, H., & Kazemi, S. H. (2025). Exploring the Challenges of Digital Transformation in Iran's Public Sector: The Structural Interpretive Modeling Approach. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 1-31. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.81350.1405 |
| Revised: 2023/12/24 | |
| Accepted: 2024/02/12 | |
| Available Online: 2024/02/12 | |

1- INTRODUCTION

Today, digital transformation in the public sector has become an essential and strategic imperative for governments worldwide. In the digital age, citizens' needs and expectations have evolved, necessitating that government organizations undertake digital transformation in alignment

with citizens' demands. However, the public sector sometimes struggles to fulfill this role, facing challenges that stem from its perceived inefficacy in the eyes of society. Based on this, the main goal of this research is to analyze the challenges of digital transformation in Iran's government organizations; fulfilling this goal requires answering the following two questions: 1) What are the challenges of digital transformation in Iran's government organizations? 2) What is the interpretive structural model and internal relations of digital transformation challenges in Iran's government organizations?

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Many definitions have been presented for digital transformation, some of which have been considered more suitable for the public sector. Digital transformation in the public sector is based on three aspects: 1) changing priorities to meet the expectations of the new generation, 2) using new technologies such as big data, deep learning, decision-making systems, and other technologies, and 3) expanding the scope of using technologies to innovate in social processes. Digital transformation in the public sector does not only lead to online services and digitization; Rather, it has broader consequences, including creating new value for citizens through providing quality services and listening to the voices of citizens and other institutions to ensure a just society. However, given the paucity of studies on the challenges of digital transformation within Iran's public sector, the present study aims to analyze its challenges in this sector.

3- METHODOLOGY

The methodology comprises a two-step process. First, digital transformation challenges were extracted from the literature and interviews with experts. Several semi-structured interviews were conducted in this research mostly by phone, and a few in person due to the Coronavirus pandemic. The participants of this research were digital transformation experts and IT specialists, whose number should be between 12 and 25 people based on Warfield's theory. Second, interpretive structural modeling

was utilized to prioritize and mitigate the challenges. The structural-interpretive model, due to its ability to identify causal and complex relationships between a set of factors, analyze their effects on each other, and determine the ranking of system elements helps managers to make better decisions about implementing the designed model.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results of the research were that challenge 10 (legal restrictions) at the first level, challenges 2 (consecutive management changes) and 3 (the presence of old generations in management positions) at the second level, challenge 4 (lack of recognition of digital transformation), 7 (risk aversion of government managers) and 8 (lack of knowledge and training in the field of digital transformation) at the third level, challenges 1 (lack of support from the senior manager), 6 (managers' inattention to change management), 9 (weakness in re-engineering operational processes), 11 (lack of digital strategy) and 12 (lack of strong digital transformation culture in government organizations) at the fourth level, and challenge 5 (dispersion of data) was placed at the fifth level. According to the findings of the research, "legal restrictions", "old generations in management positions" and "consecutive management changes" are considered the most influential challenges of digital transformation in the public sector and indicate their high impact on other challenges. As a result, they act as the cornerstone of the model that should be emphasized in the first place.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The findings can inform future digital transformation programs/policies and provide insights for policymakers and government managers to determine priorities and overcome digital transformation challenges. According to the research findings, the most important challenge that originates from other challenges and many factors involved in its creation is the dispersion and non-integration of data. Data is considered the core of the digital government. But currently, Iran's government departments are not coordinated with each other and the competitive

thinking between organizations has caused non-cooperation and as a result data silo. This is a fundamental obstacle to digital transformation in Iran's government organizations. Therefore, the successful implementation of digital transformation requires integrated information systems and increased cooperation at the national and international levels. As a result, considering the current conditions of Iran's administrative system and the importance of digital transformation in the public sector, the implementation of digital transformation in the public sector requires a comprehensive and coordinated organizational approach that includes creating a digital strategy, formulating appropriate policies, training and developing human resources, developing digital culture, improving information systems, and designing change management teams.

Keywords: Structural Interpretive Modeling, Digital Transformation, Public Sector, Implementation Challenges

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

واکاوی چالش‌های تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران: رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)

مهسا کریمی

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

حسن دانایی فرد*

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

سیدحسین کاظمی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.81350.1405>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه تحول دیجیتال در بخش دولتی به ضرورتی اساسی و استراتژیک برای دولت‌های سراسر جهان مبدل شده است؛ چراکه در عصر دیجیتال، نیازها و انتظارات شهروندان تغییر یافته و سازمان‌های دولتی باید در راستای نیاز شهروندان به سمت تحول دیجیتال حرکت کنند. با این حال، گاه بخش دولتی مطابق با تصویر ناکارآمدی که در نزد جامعه دارد ممکن است نتواند چنین نقشی را به‌خوبی ایفا کند و در این مسیر با چالش‌هایی روبرو باشد. بنابراین، به سبب کمبود مطالعات در خصوص چالش‌های تحول دیجیتال در بخش دولتی ایران، پژوهش حاضر با هدف واکاوی چالش‌های تحول دیجیتال در بخش دولتی ایران انجام شده است. برای تحقق این هدف، از یک فرایندی دو مرحله‌ای در بخش روش استفاده شده است. در مرحله اول، ابتدا چالش‌های تحول دیجیتال از ادبیات موضوع و تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه با خبرگان استخراج و در مرحله دوم، به‌منظور تقدم و تأخر چالش‌ها از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. در نهایت، ۱۲ چالش به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی انتخاب شد. طبق یافته‌ها، چالش‌ها در ۵ سطح قرار گرفتند که «محدودیت‌های قانونی»، «وجود نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی» و «تغییرات مدیریتی پی‌درپی» به‌عنوان چالش‌های اساسی مطرح شدند و مدیران به‌منظور پیاده‌سازی تحول دیجیتال در وهله اول باید آن‌ها را مدنظر قرار دهند. یافته‌های پژوهش می‌تواند راهگشای برنامه‌ها و سند‌های آتی تحول دیجیتال باشد و بینش لازم برای سیاست‌گذاران و مدیران دولتی به‌منظور تعیین اولویت‌ها و غلبه بر چالش‌های تحول دیجیتال ارائه دهد.

کلیدواژه‌ها: مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، تحول دیجیتال در بخش عمومی، چالش‌های پیاده‌سازی.

hdanaee@modares.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۶

صفحات: ۱-۳۱

مقدمه

امروزه، استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای شرکت‌ها و سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع فعالیت، اندازه و ملیت به یک ضرورت حیاتی تبدیل شده است (Pihir, Tomičić Furjan & Tomičić-Pupek, 2020). بخش عمومی نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ زیرا به‌موجب انقلاب دیجیتال، فعالیت‌های بخش دولتی دچار تغییر و تحول شده است و از طرفی نیاز شهروندان در عصر دیجیتال تغییر پیدا کرده و به دنبال دستیابی به حقوق خود نیز هستند (Viana, 2021). از این‌رو، سازمان‌های دولتی به دلیل اهمیت بسزایی که در حفظ کیفیت کشورداری دارند و محمل اصلی اعمال حکمرانی ملی هستند (Barsanti, Cinquini & Iacovino, 2017)، بایستی به‌منظور دستیابی به مزایای رقابتی و ارائه ارزش افزوده به ارباب‌رجوع خود به دنبال نوآوری و روش‌های جدیدی برای ارائه خدمات باشند (Akarkin & Yasinovskaya, 2019; Aminah & Saksono, 2021). یکی از الزامات توسعه و پیشرو بودن، گذر از شیوه‌های سنتی و روی آوردن به تحول دیجیتال است. تحول دیجیتال را می‌توان یک فرآیند پویا و بی‌پایان تعریف کرد (Li, 2020)؛ که اشاره به تغییر فرآیندهای سازمانی و ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار (Berrado, Benabbou & Mahraz, 2019)، توانمندسازی شهروندان، کارکنان و کسب‌وکارها (Curtis, 2019) و مشارکت تمام ذینفعان در طراحی خدمات دارد (Viana, 2021). تحول دیجیتال در دولت‌ها پیامدهای مناسبی برای آن‌ها خواهد داشت و می‌تواند به حکمرانی بهتر و با کیفیت‌تر منجر شود که برخی می‌توانند کاهش فقر در جوامع، کاهش هزینه و افزایش کارایی، بهبود شفافیت، صراحت و پاسخگویی، قابلیت همکاری بین سطوح و ادارات مختلف دولتی و بهبود تصمیم‌گیری و نظایر این‌ها باشند (Kuldosheva, 2021).

با وجود این، بسیاری از سازمان‌های دولتی هنوز نتوانسته‌اند با تحول دیجیتال سازگار شوند و بخش دولتی همچنان از بخش خصوصی عقب مانده است و تنها ۱۳٪ به بلوغ دیجیتال رسیده است (Jackson, 2019)؛ علت این است که پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بخش دولتی به دلیل ریشه‌های فرهنگی و موروثی عمیقی که دارد پیچیده است و نمی‌توان روش‌ها و رویه‌های مربوط به مدیریت تغییر بخش خصوصی را به‌طور مستقیم بدون انطباق با نیازهای بخش دولتی استفاده کرد؛ زیرا شاخص عملکرد در بخش خصوصی تولید درآمد و سودآوری است؛ اما بخش دولتی بر اساس انتظارات و خواسته‌های شهروندان عمل می‌کند (Ruud, 2017). بنابراین، گرچه برخی از چالش‌های اتخاذ تحول دیجیتال عواملی کلی هستند که احتمالاً در هر سازمانی چه خصوصی و چه دولتی وجود دارند؛ اما برخی دیگر از چالش‌ها تنها مختص بخش عمومی است (Bjerke-Busch & Aspelund, 2021). از این‌رو، در این پژوهش تلاش شده است تا به چالش‌های تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران پردازد.

در ایران، اگرچه قوانین و مقررات مربوطه در حوزه تحول دیجیتال همچون بندهای ۱۲ و ۱۵ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ مقام معظم رهبری، برنامه چهارم (توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری) از برنامه اصلاح نظام اداری-دور دوم مصوب شورای عالی اداری و بندهای ۳۲ و ۳۴ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه و نظایر آن، تکالیفی را برای سازمان‌های دولتی برای تحول دیجیتال مقرر ساخته است و اقداماتی در راستای توسعه دولت الکترونیک در کشور همسو با اسناد بالادستی و اهداف توسعه بین‌المللی صورت گرفته است؛ اما باین‌حال، بررسی وضعیت موجود شاخص‌های دولت دیجیتال و نتایج مطالعات در زمینه توسعه دولت الکترونیک در ایران (Ansari, Saghafi & Yaqoubi, 2018) نشان می‌دهد دولت دیجیتال در ایران در وضعیت مناسبی قرار ندارد. از این‌رو، در این راستا ضرورت پژوهش از آن جهت ظهور و بروز می‌کند که ناآگاهی به مسائل و مشکلات تحول دیجیتال در چرخه خط‌مشی‌گذاری منجر به عدم تحقق دولت دیجیتال خواهد شد و همچنین با توجه به تأکید اسناد بالادستی به تحول دیجیتال به‌منظور توسعه انسجام عمودی بین خط‌مشی‌ها و محقق ساختن اهداف کلان کشور، فهم چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی برای اقدامات عملیاتی ضرورت دارد. علیرغم اهمیت مبحث مذکور، تا کنون مطالعه‌ای در این راستا صورت نگرفته است. هرچند مطالعاتی در زمینه تحول دیجیتال در داخل کشور همچون لگزیان و اسلام‌خواه (۲۰۱۸)، اسدمرجی و همکاران (۲۰۱۹)، کندری و روحانی (۲۰۲۰) و نوری و همکاران (۲۰۱۹) انجام پذیرفته، اما تا به حال به چالش‌های ویژه تحول دیجیتال در بخش دولتی ایران پرداخته نشده است. از این‌رو، هدف این پژوهش واکاوی چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال فراروی سازمان‌های دولتی ایران و تعیین ارتباط و توالی بین آن‌ها است تا با فهم بسترهای تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ضمن تولید دانش در این زمینه رهنمودهای عملی به خط‌مشی‌گذاران و مدیران دولتی عرضه شود.

بر این اساس هدف اصلی این پژوهش واکاوی چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران است؛ که برآورده نمودن این هدف مستلزم پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

(۱) چالش‌های تحول دیجیتال فراروی سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟

(۲) مدل ساختاری تفسیری و روابط درونی چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران به

چه صورت است؟

پیشینه پژوهش

از آنجا که مفهوم تحول دیجیتال مفهومی جدید و نوظهور است؛ هنوز تعریف رایج و پذیرفته شده‌ای برای آن وجود ندارد و تعاریف مختلفی از تحول دیجیتال ارائه شده است. برخی پژوهشگران (Gebayew, Hardini, Kurniawan & Panjaitan, 2018) بر این عقیده‌اند که تحول دیجیتال به معنای استفاده از فناوری‌های جدید به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان و افزایش مزیت رقابتی است. از سوی دیگر مطابق با تعریف برخی دیگر (Blomquist, Saarikko & Westergren, 2020) تحول دیجیتال نوعی فرآیند اجتماعی-فرهنگی است که فرهنگ سازمانی و نگرش‌ها محرک تحول هستند، نه تکنولوژی. موضوع دیگری که بر این تشریح می‌افزاید این است که اغلب، تحول دیجیتال با دیجیتالی شدن و دیجیتال‌سازی به اشتباه به کار می‌رود؛ در صورتی که تفاوت‌های قابل توجهی بین این سه مفهوم وجود دارد (Belhcen, El Fikri, Jaafari & Nachit, 2021). دیجیتالی شدن به تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال اشاره دارد و دیجیتال‌سازی بر مدل کسب و کار و فرآیندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ اما، تحول دیجیتال مفهومی فراتر از تغییرات فناورانه یا بهبود فرآیندهای موجود است (Saarikko et al., 2020) و شامل اثرات اقتصادی-اجتماعی دیجیتالی شدن و دیجیتال‌سازی است (OECD, 2018). با عنایت به آنچه ذکر شد، در مجموع باید گفت تحول دیجیتال صرفاً یک موضوع فناورانه نیست بلکه یک موضوع مهم انسانی است؛ چراکه انسان‌ها تصمیم می‌گیرند چگونه به انقلاب دیجیتال نگاه کنند و از فرصت ایجاد شده برای خلق ارزش استفاده کنند (Koo, 2019).

همان‌گونه که تعاریف متعددی از تحول دیجیتال ارائه شده است؛ تعاریف متعددی نیز برای تحول دیجیتال در بخش عمومی مورد توجه قرار گرفته است. تحول دیجیتال در بخش عمومی بر سه مورد (۱) تغییر اولویت‌ها به منظور برآورده ساختن انتظارات نسل جدید، (۲) استفاده از فناوری‌های جدید مانند کلان داده، یادگیری عمیق، سیستم‌های تصمیم‌گیری و دیگر فناوری‌ها و (۳) گسترش دامنه استفاده از فناوری‌ها به منظور نوآوری در فرآیندهای اجتماعی؛ به عنوان مثال، استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای افزایش مشارکت شهروندان، رأی‌گیری آنلاین، فعالیت‌های قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری و غیره متمرکز است (Aktakin & Yasinovskaya, 2019). طبق نظر کولدوشوا (Kuldosheva, 2021) تحول دیجیتال در بخش دولتی تنها به آنلاین شدن خدمات و دیجیتالی شدن منتهی نمی‌شود؛ بلکه پیامدهای گسترده‌تری از جمله خلق ارزش جدید برای شهروندان از طریق ارائه خدمات با کیفیت و شنیدن صدای شهروندان و سایر نهادها به منظور تضمین جامعه‌ای عادلانه دارد. مضافاً برخی (Liva, Codagnone, Misuraca, Gineikyte, & Barcevicus, 2020). اذعان دارند که تحول دیجیتال در بخش دولتی به نوآوری حاصل

از فناوری‌های دیجیتال و روش تعامل دولت‌ها با کاربران برای پاسخگویی به نیاز آن‌ها اشاره دارد و کمتر به ابزارهای مورد استفاده در ارائه خدمات می‌پردازد. بنابراین، تحول دیجیتال در دولت تنها به استفاده از فناوری‌های دیجیتال اطلاق نمی‌شود و سازمان‌ها زمانی می‌توانند مدعی تحول دیجیتال شوند که از این فناوری‌ها در جهت نوآوری و تحول در ارائه خدمات به شهروندان استفاده کنند (Albukhitan, 2020).

همان‌طور که گفته شد، طی سال‌های اخیر پژوهش‌هایی در زمینه تحول دیجیتال در ایران انجام شده است اما به موضوع چالش‌های تحول دیجیتال در بخش دولتی پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه، لگزیان و اسلام‌خواه (۲۰۱۸) در پژوهشی به واکاوی چالش‌های پیش روی تحول دیجیتال و روندهای تحقیقاتی آن در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ در "وب آف ساینس" پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که فرهنگ‌سازمانی، طراحی استراتژی دیجیتال، حمایت مدیران ارشد، میزان آگاهی و تخصص دیجیتال، بودجه، مسائل امنیتی و ریسک‌های آن، مدل تجاری و فرایندهای سازمانی به‌عنوان چالش‌های فراروی تحول دیجیتال مطرح هستند.

نوری و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی پرداختند. آن‌ها در این پژوهش چارچوبی ارائه کردند که مشتمل بر ۲۷۸ عنصر مفهومی است. در قالب ۴ مقوله یا بعد، ۱۳ نوع یا دسته و ۲۶۱ جزء یا کد، ساماندهی شده‌اند که مقوله‌های شناسایی شده عبارت است از نقشه راه دیجیتال (شامل چشم‌انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح‌گذار دیجیتال)، حکمرانی دیجیتال (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازماندهی دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکای دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (شامل زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه‌گذاری دیجیتال).

اسدمازجی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود از روش فراترکیب جهت ارائه مدل بلوغ تحول دیجیتال استفاده کردند. طبق یافته‌ها، مدل بلوغ ارائه شده شامل ۵ مرحله و ۱۰ بعد است که این ابعاد رهبری، فناوری اطلاعات، کارمندان، عملیات و فرآیندها، فرهنگ، ساختار سازمانی، نوآوری و تغییرات، استراتژی، محصولات و خدمات هوشمند و مشتری را شامل می‌شود.

کندری و روحانی (۲۰۲۰) یافته‌های خود را در موضوع «تحول دیجیتال قضایی» در چارچوبی با ۷ بخش اصلی طراحی کردند که شامل توانمندسازها (شامل دو لایه مؤلفه‌های زیرساختی و مؤلفه‌های فناورانه)، کاربردها (شامل چالش‌ها، محرک‌ها و فرصت‌ها)، اکوسیستم قضایی (شامل دو لایه ذینفعان

داخلی و ذینفعان خارجی)، حکمرانی تحول دیجیتال، نقشه راه تحول دیجیتال (شامل سه لایه چشم انداز، اهداف و برنامه‌ها) و سفر تحول دیجیتال (شامل ۵ مرحله) است.

چنان که ملاحظه شد، در مطالعات پیشین، موضوع تحول دیجیتال به صورت عام مورد بررسی قرار گرفته و پژوهشی که به طور خاص به چالش‌های تحول دیجیتال در بخش دولتی ایران پرداخته باشد صورت نگرفته است. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران است.

روش‌شناسی

طرح پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کمی است که در یک فرآیند دو مرحله‌ای انجام شده است. مأخذ تولید داده‌های آن مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده و از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. مدل ساختاری-تفسیری به دلیل توانایی آن در شناسایی روابط علی و پیچیده میان مجموعه‌ای از عوامل، تجزیه و تحلیل تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر و همچنین، تعیین رتبه‌بندی و سطح عناصر یک سیستم به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری در مورد اجرای بهتر مدل طراحی شده بگیرند (Etemadi, Strozzi & Van Gelder, 2021; Lamba & Thareja, 2021). این پژوهش از حیث هدف در دسته مطالعات توسعه‌ای قرار می‌گیرد و هدف آن شناسایی روابط بین چالش‌های تحول دیجیتال و ارائه یک مدل ساختاری-تفسیری است.

مشارکت‌کنندگان

در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که به سبب شیوع کرونا و ممکن نبودن مصاحبه حضوری، اغلب آن‌ها از طریق تلفن و تعداد معدودی به صورت حضوری بود، صورت گرفت. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، خبرگان تحول دیجیتال و متخصصان IT بودند که تعداد آن‌ها بر اساسی نظریه وارفیلد^۱ بایستی بین ۱۲ الی ۲۵ نفر باشد (Farsijani, Mahmoudi Maimand & Taheri Mousavi, 2012). بر این اساس، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان تعداد ۲۲ نفر خبره به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و گلوله برفی

¹ Warfield

انتخاب شدند که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت و فناوری اطلاعات و سابقه کار در سطوح مدیریتی دولتی یا همکاری با سازمان‌های دولتی بودند.

گردآوری داده‌ها

به‌منظور گردآوری داده‌ها، بر اساس چالش‌های حاصل از مرور ادبیات مصاحبه‌هایی با خبرگان حوزه فناوری اطلاعات انجام شد. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر شد و از مصاحبه شونده خواسته شد تا چالش‌های تحول دیجیتال در بخش دولتی را ذکر کند. در نهایت، ۲۸ چالش تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی که از طریق مرور ادبیات و مصاحبه شناسایی شدند فهرست شدند. این چالش‌ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول (۱): چالش‌های احصاء شده از پیشینه پژوهش و مصاحبه

| ردیف | چالش‌ها | میزان اهمیت بر اساس میانگین |
|------|--|-----------------------------|
| ۱ | محدودیت دسترسی به فناوری‌های پیشرفته | ۴/۳ |
| ۲ | محرمانگی سیستم‌های دولتی | ۴/۳ |
| ۳ | نبود انسجام بین فناوری‌های تحول‌آفرین و موجود | ۴/۳ |
| ۴ | پراکندگی داده‌های لازم برای تحول دیجیتال | ۲ |
| ۵ | چالش پیوند سیستم جدید و قدیم اطلاعاتی سازمان‌های دولتی | ۳/۶ |
| ۶ | ضعف در بازمهندسی فرایندهای عملیاتی | ۲/۵ |
| ۷ | محدودیت منابع بودجه‌ای تحول دیجیتال | ۳/۵ |
| ۸ | نبود متولی مشخص برای تحول دیجیتال | ۲/۶ |
| ۹ | امنیت سایبری | ۴/۵ |
| ۱۰ | نبود شناخت از تحول دیجیتال | ۲ |
| ۱۱ | محدودیت‌های قانونی | ۲/۵ |
| ۱۲ | نبود مفاهمه بر سر تحول دیجیتال | ۲/۸ |
| ۱۳ | نبود راهبرد مدون تحول دیجیتال | ۲/۵ |
| ۱۴ | نبود آمادگی سازمانی برای پذیرش تحول دیجیتال | ۲/۳ |
| ۱۵ | بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر | ۲/۱ |
| ۱۶ | قوی نبودن فرهنگ دیجیتال در سازمان‌های دولتی | ۲/۵ |
| ۱۷ | نظام حکمرانی دیجیتال ناکارآمد | ۲/۵ |

| | | |
|-----|--|----|
| ۳ | بی توجهی به نیاز شهروندان برای تحول دیجیتال | ۱۸ |
| ۲/۶ | ضعف در جذب و نگهداشت استعداد های دیجیتال | ۱۹ |
| ۲/۳ | نبود دانش و آموزش کافی در حوزه تحول دیجیتال | ۲۰ |
| ۱/۵ | نبود حمایت مدیر ارشد از تحول دیجیتال | ۲۱ |
| ۲/۱ | ریسک گریز بودن مدیران دولتی | ۲۲ |
| ۲/۶ | ضعف مهارت های دیجیتال کارکنان و مدیران | ۲۳ |
| ۲ | وجود نسل های قدیمی در جایگاه مدیریتی | ۲۴ |
| ۲/۵ | نبود تعهد کافی مدیران جدید به برنامه های قبلی تحول دیجیتال | ۲۵ |
| ۳/۱ | نبود نیروهای توانمند با استعداد فناورانه | ۲۶ |
| ۱/۸ | تغییرات مدیریتی پی در پی | ۲۷ |
| ۲/۵ | کم انگیزی کارکنان در همراهی با تحول دیجیتال | ۲۸ |

این چالش ها در واقع چالش های احصاء شده از مصاحبه ها و ادبیات پژوهش را در بر می گیرد که در یک فرآیند رفت و برگشت فراوان بین خبرگان نظری و عملی به دست آمده است، به گونه ای که این چالش ها بومی شده ی سازمان های دولتی ایران است. سپس، این چالش ها طی پرسشنامه ای میان ۷ نفر از خبرگان حوزه IT توزیع شد و از آن ها خواسته شد که به هر یک از این چالش ها امتیازی از یک تا ده اختصاص دهند. همچنین از آن ها خواسته شد متغیرهایی که به نظرشان دارای اهمیت است و در میان این چالش ها ذکر نشده است را بیان کنند. پس از اینکه همه خبرگان پرسشنامه را تکمیل کردند، اقدام به معدل گیری از امتیازات داده شده به هر متغیر شد (جدول ۱). در نهایت ۱۲ چالش (جدول ۲) که امتیاز بالاتری کسب کرده بودند و از نظر خبرگان دارای اهمیت بیشتری بود، از بین چالش ها استخراج شده و به عنوان ورودی مدل سازی ساختاری تفسیری یا ISM انتخاب شدند.

جدول (۲): چالش های تحول دیجیتال در سازمان های دولتی از نگاه خبرگان به ترتیب اولویت

| چالش های منتخب | ردیف |
|---------------------------------|------|
| نبود حمایت مدیر ارشد | ۱ |
| تغییرات مدیریتی پی در پی | ۲ |
| نسل های قدیمی در جایگاه مدیریتی | ۳ |
| نبود شناخت از تحول دیجیتال | ۴ |

| | |
|---|----|
| پراکندگی داده‌ها | ۵ |
| بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر | ۶ |
| ریسک‌گریزی مدیران دولتی | ۷ |
| نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال | ۸ |
| ضعف در بازمهندسی فرایندهای عملیاتی | ۹ |
| محدودیت‌های قانونی | ۱۰ |
| نبود راهبرد مدون تحول دیجیتال | ۱۱ |
| قوی نبودن فرهنگ دیجیتال در سازمان‌های دولتی | ۱۲ |

نتایج

همان‌طور که گفته شد، در این پژوهش از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. مطابق روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) برای به دست آوردن روابط درونی و اولویت‌های عناصر در یک سیستم، باید فرایند زیر طی شود:

گام اول: شناسایی متغیرها

ISM با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به موضوع پژوهش است (Kraus, Kumar, Narkhede, Nayal, Raut & Yadav, 2021). این متغیرها از مطالعه پیشینه و یا از طریق مصاحبه با خبرگان حاصل می‌شود. هدف پژوهش در این مرحله، پیدا کردن روابط بین چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی بوده است؛ بنابراین، در اولین قدم باید این چالش‌ها از طریق ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان که در واقع همان متخصصین فناوری اطلاعات و مدیران تحول دیجیتال هستند، شناسایی شوند که در این پژوهش چالش‌ها از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد (جدول ۲).

گام دوم: ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دوه‌دو و زوجی با هم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد:

V: عنصر i منجر به عنصر j می‌شود.

گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه

از طریق تبدیل نمادهای O, X, V, A به صفر و یک برای هر متغیر، هر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است:

اگر ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i, j) یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود.

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری A باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i, j) صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود.

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری X باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i, j) یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود.

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری O باشد، در ماتریس دسترسی ورودی (i, j) صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود (Ahmad, Iqbal, Ismail, Ullah, Usmani & Wang, 2021).

جدول (۴) ماتریس دسترسی اولیه را نشان می‌دهد:

جدول (۴): ماتریس دسترسی اولیه

| ردیف | چالش‌ها | ۱۲ | ۱۱ | ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
|------|--|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | نبود حمایت مدیر ارشد | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۲ | تغییرات مدیریتی بی‌درپی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ |
| ۳ | نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۴ | نبود شناخت از تحول دیجیتال | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۵ | پراکندگی داده‌ها | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۶ | بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۷ | ریسک‌گریزی مدیران دولتی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۸ | نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ضعف در باز مهندسی فرایندهای عملیاتی | ۹ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | محدودیت‌های قانونی | ۱۰ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | نبود راهبرد مدون تحول دیجیتال | ۱۱ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | قوی نبودن فرهنگ دیجیتال در سازمان‌های دولتی | ۱۲ |

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از اینکه ماتریس اولیه دسترسی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر A منجر به متغیر B شود و متغیر B هم منجر به متغیر C شود، باید متغیر A نیز منجر به متغیر C شود و اگر در ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید روابطی که از قلم افتاده اصلاح شوند. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که در اینجا به دو روش کلی اشاره می‌شود:

روش اول این است که، پرسشنامه دوباره به وسیله خبرگان پر شود و مجدداً سازگاری ماتریس دسترسی بررسی شود و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که سازگاری برقرار شود؛ در روش دوم، از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری در ماتریس دسترسی استفاده می‌شود، به این صورت که ماتریس دسترسی را به توان $(k+1)$ می‌رساند (طبق قاعده بولن) و $k \geq 1$ است که طبق این قاعده: $1 \times 1 = 1$ و $1 + 1 = 1$ (Anvari Rostami, Azar & Moghbel Baarz, 2010).

در این مقاله از روش دوم برای سازگار کردن استفاده شده است. در این گام، کلیه روابط ثانویه بین متغیرها بررسی شد و ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول به دست آمد. در این جدول اعدادی که با علامت * مشخص شده‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی صفر بوده‌اند و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند. همچنین در این جدول، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. در نهایت، جدول (۵) به عنوان ماتریس نهایی خود تعاملی ساختاری شناسایی شد:

جدول (۵): ماتریس دسترسی نهایی

| نمود | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | چالش‌ها | |
|------|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|----|
| ۹ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | نبود حمایت مدیر ارشد | ۱ |
| ۱۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | تغییرات مدیریتی پی‌درپی | ۲ |
| ۱۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی | ۳ |
| ۹ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | نبود شناخت از تحول دیجیتال | ۴ |
| ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | پراکندگی داده‌ها | ۵ |
| ۹ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر | ۶ |
| ۹ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ریسک‌گریزی مدیران دولتی | ۷ |
| ۹ | ۱* | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال | ۸ |
| ۶ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱* | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱* | ۱* | ضعف در باز مهندسی فرایندهای عملیاتی | ۹ |
| ۹ | ۱* | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱* | ۱* | محدودیت‌های قانونی | ۱۰ |
| ۹ | ۱* | ۰ | ۰ | ۱* | ۱ | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | نبود راهبرد مدون تحول دیجیتال | ۱۱ |
| ۹ | ۱* | ۰ | ۰ | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | قوی نبودن فرهنگ دیجیتال در سازمان- های دولتی | ۱۲ |
| | ۱۱ | ۲ | ۱ | ۹ | ۱۱ | ۱۱ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۱ | ۱ | ۱۱ | ۱۱ | میزان وابستگی | |

گام پنجم: سطح‌بندی متغیرها

در این گام ماتریس دسترسی به سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شود و با استفاده از ماتریس‌های دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می‌آید. مجموعه خروجی و ورودی برای یک متغیر به صورت زیر تعریف می‌شود:

مجموعه خروجی یک متغیر: شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر می‌توان به آن‌ها رسید.

مجموعه ورودی یک متغیر: شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر رسید.

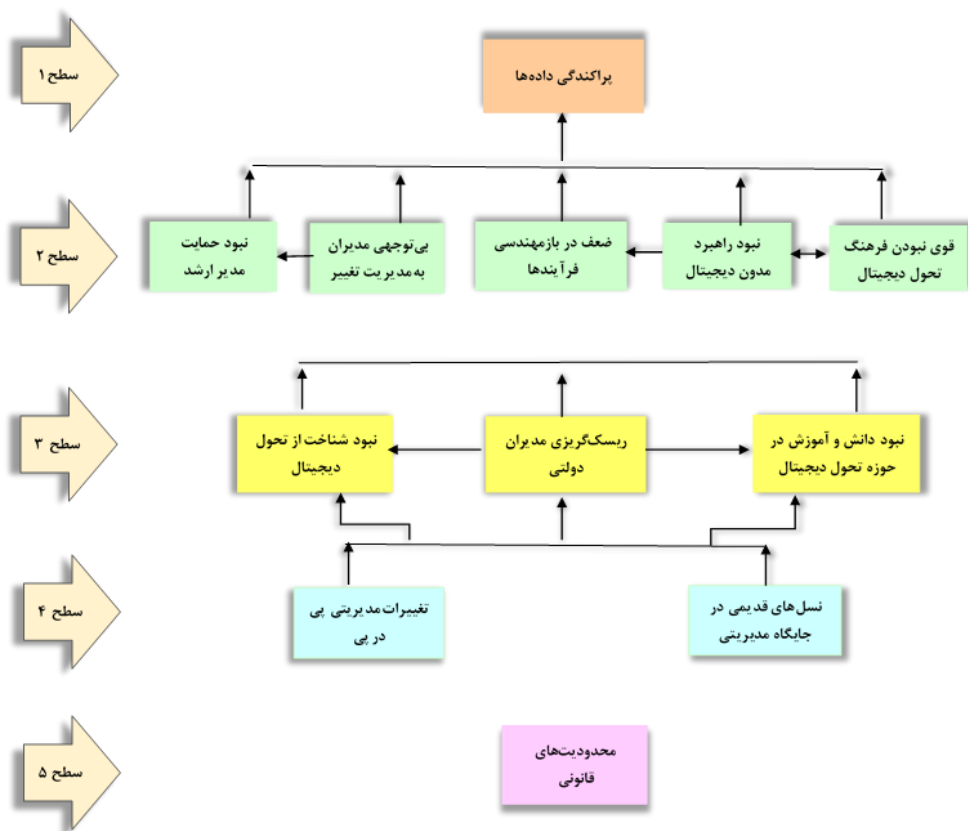
پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. به منظور یافتن سطح بعدی، بالاترین سطح آن در محاسبات جدول حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین سطح بعدی مانند مرحله قبل انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که کلیه سطوح مشخص شوند (Agrawal et al., 2020).

در این پژوهش، طبق جداول پیوست، اولین تکرار نشان می‌دهد که متغیر ۵ (پراکندگی داده‌ها) در بالاترین سطح؛ متغیر ۱ (نبود حمایت مدیر ارشد)، ۶ (بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر)، ۹ (ضعف در بازمهندسی فرایندهای عملیاتی)، ۱۱ (نبود راهبرد مدون دیجیتال) و ۱۲ (قوی نبودن فرهنگ تحول دیجیتال) در سطح دوم؛ متغیر ۴ (نبود شناخت تحول دیجیتال)، ۷ (ریسک‌گریزی مدیران) و ۸ (نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال) در سطح سوم؛ متغیر ۲ (تغییرات مدیریتی بی‌درپی) و ۳ (نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی) در سطح چهارم و متغیر ۱۰ (محدودیت‌های قانونی) در سطح پنجم قرار می‌گیرند.

گام ششم: ترسیم مدل

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه مدل نهایی به دست می‌آید. مدل نهایی به دست آمده در شکل (۱) نشان داده شده است. همان‌طور که اشاره شد مدل نهایی به دست آمده در این پژوهش از ۵ سطح تشکیل شده است. باید توجه داشت متغیرهایی که در سطح بالاتر هستند از تأثیرگذاری کمتری برخوردار هستند و بیشتر تحت تأثیر سایر متغیرها می‌باشند. در این پژوهش، متغیر ۵ (پراکندگی داده‌ها) در بالاترین سطح قرار می‌گیرد؛ بنابراین، تحت تأثیر متغیرهای سطوح پایین‌تر است. سطوح به دست آمده در ISM بیانگر ترتیب و توالی چالش‌ها از حیث اجرا است. بر این اساس باید گفت مدیران دولتی برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال

ابتدا باید به چالش‌های سطح پایین‌تر و سپس به چالش‌های سطح بالاتر توجه کنند و اگر بدون توجه به سطوح به دست آمده اقداماتی صورت گیرد نتیجه مطلوب را نخواهد داشت.

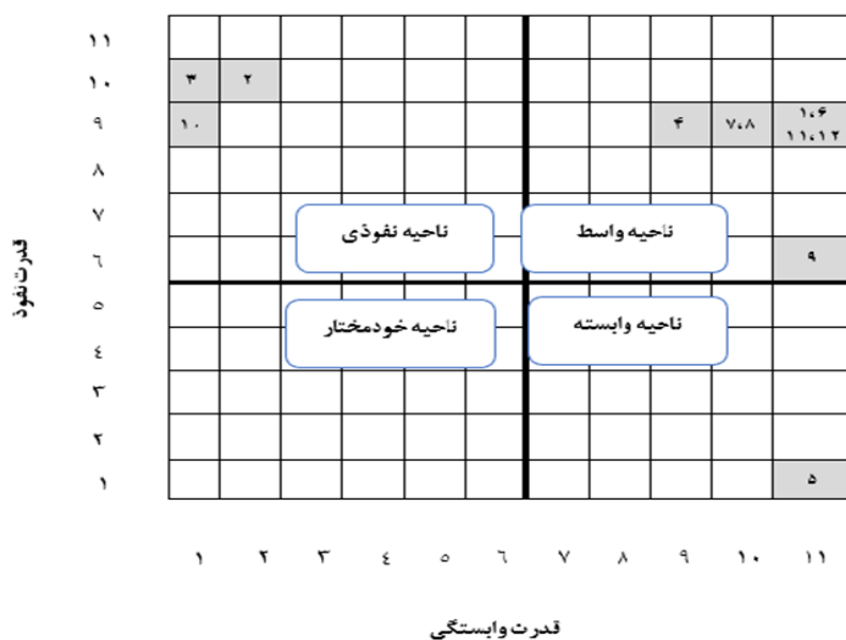


شکل (۱): مدل ساختاری تفسیری چالش‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

در این بخش، متغیرهای پژوهش براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار ناحیه طبقه‌بندی می‌شوند. از طریق جمع کردن ورودی‌های ۱ در هر سطر و ستون، قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها به دست می‌آید. اولین گروه شامل متغیرهای خود مختار (قدرت نفوذ و میزان وابستگی کم)؛ گروه دوم، متغیرهای وابسته (قدرت نفوذ کم و میزان وابستگی زیاد)؛ گروه سوم، متغیرهای نفوذی (قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی کم) و گروه چهارم، متغیرهای واسط (قدرت نفوذ و میزان وابستگی زیاد) را شامل می‌شوند (Gopal, Pitchaimuthu & Thakkar, 2019).

در این پژوهش، هیچ چالشی در ناحیه خود مختار قرار نگرفت و چالش ۵ یعنی پراکندگی داده‌ها در ناحیه ۲ (وابسته)، چالش‌های ۴، ۷، ۸، ۱، ۶، ۹، ۱۱ و ۱۲ یعنی نبود شناخت تحول دیجیتال، ریسک‌گریزی مدیران دولتی، نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال، نبود حمایت مدیر ارشد، بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر، ضعف در بازمهندسی فرآیندهای عملیاتی، نبود راهبرد مدون دیجیتال و قوی نبود فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی در ناحیه ۳ (واسط) و چالش‌های ۲، ۳ و ۱۰ یعنی تغییرات مدیریتی پی‌درپی، وجود نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی و محدودیت‌های قانونی در ناحیه ۴ (نفوذی) قرار گرفته‌اند. چالش‌هایی که در این ناحیه قرار دارند اصطلاحاً چالش‌های کلیدی خوانده می‌شوند و مدیران بخش دولتی باید به آن‌ها توجه ویژه کنند.



شکل (۲): نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی

بحث و نتیجه

در سال‌های اخیر تحول دیجیتال به موضوع مهمی در سراسر جهان تبدیل شده است. در کشور ایران به‌رغم اقدامات و تلاش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است؛ بخش دولتی هنوز به سطح بلوغ مورد نیاز نرسیده است و در این مسیر با چالش‌هایی مواجه است. مدیران دولتی به‌منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز

تحول دیجیتال همواره باید در پی یافتن موانع و چالش‌های این فرآیند باشند و درک مناسبی از این چالش‌ها داشته باشند. شناخت چالش‌ها به برنامه‌ریزی مناسب در این حوزه کمک کرده و تحقق تحول دیجیتال می‌تواند نقش مهمی را در توسعه دولت الکترونیک و تکامل آن در راستای حرکت به سوی دولت دیجیتال ایفا کند. با توجه به وضعیت نامناسب دولت دیجیتال در ایران و همچنین، خلأ مطالعاتی در این زمینه ضرورت این پژوهش بیش‌ازپیش آشکار می‌شود. با توجه به اهمیت مقوله مذکور، این مقاله با هدف طراحی و تبیین مدل ساختاری تفسیری چالش‌های تحول دیجیتال فراروی سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است. با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش، مدیران قادر خواهند بود چالش‌ها را مشاهده و ارتباط بین موانع را به خوبی درک کنند. در این پژوهش با مرور مقالات و اسناد مربوطه و مصاحبه، ۱۲ چالش به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال از نظر خبرگان انتخاب شد که پس از طی مراحل و گام‌های ISM مدلی در ۵ سطح ارائه شد. نتایج حاصل از پژوهش این گونه بود که چالش ۱۰ (محدودیت‌های قانونی) در سطح اول، چالش‌های ۲ (تغییرات مدیریتی پی‌درپی) و ۳ (وجود نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی) در سطح دوم، چالش‌های ۴ (نبود شناخت تحول دیجیتال)، ۷ (ریسک‌گریزی مدیران دولتی) و ۸ (نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال) در سطح سوم، چالش‌های ۱ (نبود حمایت مدیر ارشد)، ۶ (بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر)، ۹ (ضعف در بازمهندسی فرآیندهای عملیاتی)، ۱۱ (نبود راهبرد مدون دیجیتال) و ۱۲ (قوی نبودن فرهنگ تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی) در سطح چهارم و چالش ۵ (پراکندگی داده‌ها) در سطح پنجم قرار گرفتند. با توجه به یافته‌های پژوهش، «محدودیت‌های قانونی»، «نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی» و «تغییرات مدیریتی پی‌درپی» به‌عنوان پرنفوذترین چالش‌های تحول دیجیتال در بخش دولتی قلمداد شده‌اند و نشان‌دهنده تأثیرگذاری زیاد آن‌ها بر چالش‌های دیگر است. در نتیجه به‌عنوان سنگ بنای مدل عمل می‌کنند و در وهله اول باید روی آن‌ها تأکید کرد. این یافته‌ها با یافته‌های برخی پژوهش‌ها (برای نمونه Andreiev, Andreeva, Egorova, Kikavets & Tsindeliani, 2021; Sharma & Dhulikhel, 2020) همسو است و بر آن‌ها صحنه می‌گذارد.

همچنین، «نبود شناخت تحول دیجیتال»، «ریسک‌گریزی مدیران»، «نبود دانش و آموزش در حوزه تحول دیجیتال»، «نبود حمایت مدیر ارشد»، «بی‌توجهی مدیران به مدیریت تغییر»، «ضعف در بازمهندسی فرآیندهای عملیاتی»، «نبود راهبرد دیجیتال» و «قوی نبودن فرهنگ تحول دیجیتال» به‌عنوان چالش‌های متأثر از چالش‌های نفوذی شناسایی شدند. این موانع دارای قدرت نفوذ و وابستگی بالایی هستند و هر نوع

تغییر در آن‌ها سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، مدیران باید این چالش‌ها را مدنظر قرار دهند؛ زیرا در به وجود آمدن عوامل دیگر نقش دارند. نکته جالب توجه این است که این یافته‌ها از جریان‌های اساسی پژوهش حول تحول دیجیتال در سطح بین‌الملل است (Aminah & Saksono, 2021; Ruud, 2017; Wilson & Mergel, 2022). از طرفی، قرار گرفتن چالش «پراکندگی داده‌ها» در بالاترین سطح نشان‌دهنده وابستگی شدید و نفوذ کم است؛ یعنی در به وجود آمدن آن عوامل زیادی نقش دارند اما خود آن کمتر می‌تواند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شود. در نتیجه مدیران باید به سایر عوامل توجه کنند و در دستور کار خود قرار دهند تا با این چالش روبرو نشوند. این یافته که پراکندگی داده چالش مهمی بر سر راه تحول دیجیتال در بخش دولتی است در برخی آثار علمی ذکر شده است (برای مثال، Aminah & Saksono, 2021; Battisti, 2020; Kuldosheva, 2021).

با توجه به یافته‌های این پژوهش، یکی از اولین گام‌هایی که برای تحول دیجیتال ایران ضروری به نظر می‌رسد، ارائه چارچوب نظارتی و قانونی است. بسیاری از مشکلات پیاده‌سازی تحول دیجیتال در ایران، بر اساس نتایج این پژوهش، به تناقض، تعارض و محدودیت‌های قوانین و مقررات مربوط می‌شود. از این رو تهیه، تصویب و اصلاح قوانین و مقررات مربوطه یکی از گام‌های اساسی برای اجرای تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران است.

مسئله دیگری که پیاده‌سازی تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران را با چالش روبرو می‌کند؛ تغییرات مکرر مدیریتی حاصل از پدیده سیاست‌زدگی در نظام اداری کشور و وجود نسل‌های قدیمی در جایگاه مدیریتی است. در نظام اداری ایران، بیشتر تغییرات مدیریتی نه از باب اصلاح و ارتقاء کارآمدی بلکه به منظور رسیدن به اهداف سیاسی و سیطره بر قدرت، انجام می‌شوند. در این راستا، با جایگزین کردن معیارهای شایستگی به جای معیارهای سیاسی و همچنین به کارگیری نسل‌های جدید و قدیم در کنار هم، با هدف انتقال ارزش‌ها، ایده‌ها، انتظارات، مهارت‌ها می‌توان بر مشکلات مربوط به کمبود نیروی مدیریتی کارآمد و همچنین، شکاف مهارت دیجیتالی بین مدیران مسن‌تر و استعدادهای جوان فائق آمد (Bonfanti, Brunetti, De Longhi, Matt, Orzes & Pedrini, 2020).

بر اساس نتایج پژوهش، نبود شناخت و بینش دقیق از مفهوم تحول دیجیتال، از دیگر چالش‌های اساسی است که سازمان‌های دولتی با آن مواجه هستند. تحول دیجیتال فرآیندی پویا و متغیر است که پیاده‌سازی موفق آن نیازمند درک عمیق و بلندنظرانه از این موضوع است و بدون آن، هیچ تلاشی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها نمی‌تواند موفق باشد (Saarikko et al., 2020). بنابراین، برنامه‌ریزی و اجرای

دوره‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در این زمینه می‌تواند به سازمان‌های دولتی در پیشبرد اهداف و برنامه‌هایشان کمک کند. از طرفی، یکی از مهلک‌ترین اشتباهاتی که سازمان‌های دولتی هنگام اعمال تغییرات گسترده مرتکب می‌شوند تعیین اهداف گسترده و مبهم است. بدیهی است بدون داشتن اهداف، راهبرد و چشم‌انداز روشن، پیاده‌سازی بهینه و مشخص تحول دیجیتال ممکن نخواهد بود و با توجه به فقدان تعیین نقش‌ها و مسئولیت در تدوین و پیاده‌سازی مسائلی در زمینه هماهنگی بخشی ظهور و بروز خواهد کرد (Aminah & Saksono, 2021; Koo, 2019). در این راستا، لازم است سازمان‌های دولتی با توجه به شرایط و ظرفیت‌های خود اقدام به ایجاد یک راهبرد دیجیتال مناسب کنند که تمام جنبه‌های کسب‌وکار را پوشش دهد و با راهبرد سازمان هم‌راستا باشد (Albukhitan, 2020; Gebayew et al., 2018) و به‌منظور موفقیت در پیاده‌سازی آن، به بازمهندسی فرآیندها پردازند و با توجه به ظرفیت‌های خود، ابزارهای جدید و فناوری‌های موردنیاز را به کار بگیرند (Pittaway & Montazemi, 2020).

از سوی دیگر، در ساختار اداری و مدیریتی ایران، گرایش عافیت‌طلبانه مدیران در بخش دولتی، کم‌انگیزگی کارکنان برای یادگیری و آموزش و تفکر رقابتی بین سازمان‌ها از جلوه‌های فرهنگ نادرست در این سازمان‌ها است که فرآیند اجرای تحول دیجیتال را با چالش روبرو می‌کند. از این رو، ایجاد فرهنگ کار مشارکتی، فرهنگ نوآوری و ریسک‌پذیری در سازمان‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (Brunetti et al., 2020). همچنین، سازمان‌ها بایستی با ایجاد سازوکارهای تشویقی و ارائه آموزش‌های لازم سعی نمایند منابع انسانی را برای تحول دیجیتال سازمان خویش آماده کنند (Vial, 2019). علاوه بر این، طبق یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین چالشی که از دیگر چالش‌ها نشأت می‌گیرد و عوامل بسیاری در به وجود آمدن آن دخیل هستند؛ پراکندگی و یکپارچه نبودن داده‌ها است. داده، هسته اصلی دولت دیجیتال تلقی می‌شود؛ اما در حال حاضر، ادارات دولتی ما با یکدیگر هماهنگ نیستند و تفکر رقابتی بین سازمان‌ها باعث عدم همکاری و در نتیجه به وجود آمدن سیلوهای داده شده است که این امر مانعی بنیادین بر سر راه تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران است (Aktakin & Yasinovskaya, 2019; Battisti, 2020). بنابراین، اجرای موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال مستلزم سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه (Battisti, 2020) و افزایش همکاری‌ها در سطح ملی و بین‌المللی نیز است (Akatkin & Yasinovskaya, 2019).

در نتیجه، با توجه به شرایط فعلی نظام اداری ایران و اهمیت تحول دیجیتال در بخش دولتی، پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بخش دولتی نیازمند یک رویکرد سازمانی جامع و هماهنگ است که شامل ایجاد راهبرد دیجیتال، تدوین سیاست‌های مناسب، آموزش و توسعه منابع انسانی، ایجاد فرهنگ دیجیتال،

ارتقاء سیستم‌های اطلاعاتی و ایجاد گروه‌های مدیریت تغییر است. با رعایت این شرایط، سازمان‌های دولتی می‌توانند به‌طور مؤثری در پیاده‌سازی تحول دیجیتال پیشرفت کنند و به شهروندان خدمات بهتری ارائه دهند. درنهایت، یافته‌های این پژوهش می‌تواند دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آتی داشته باشد و به خط‌مشی‌گذاران، متخصصین حوزه تحول دیجیتال و مدیران اجرایی سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا بتوانند راهبردننگاری کرده و برنامه‌هایی در خصوص تحول دیجیتال تدوین کنند.

بدیهی است این پژوهش مانند سایر پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی بوده است. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به آنلاین بودن مصاحبه‌ها و عدم دسترسی به برخی مدیران و خبرگان جهت انجام مصاحبه با توجه به گستردگی شیوع پاندمی کرونا اشاره کرد. این امر می‌تواند به سبب کاهش تعامل در لحظه پژوهشگران و مصاحبه‌شوندگان مانع از انتقال اطلاعات کافی و تعمیق مصاحبه‌ها شود. از طرف دیگر، در این پژوهش تلاش شد تا با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بینش دقیقی در مورد چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بخش دولتی ارائه شود و بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سطح‌بندی شوند؛ اما با توجه به اینکه، بسیاری از چالش‌ها در مدل ISM در یک سطح قرار گرفتند و دارای قدرت نفوذ و وابستگی یکسانی بودند، این موضوع ممکن است در طول تصمیم‌گیری برای مدیران سردرگمی ایجاد کند و همچنین، با توجه به اینکه با افزایش تعداد خبرگان از میزان دقت روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کاسته می‌شود روش ISM با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. از این رو، پژوهش‌های آتی می‌توانند برای اولویت‌بندی چالش‌ها از روش‌های آماری و سایر تکنیک‌های تصمیم‌گیری مانند فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده کنند؛ زیرا ISM به اولویت‌بندی آن‌ها نمی‌پردازد. شایان‌ذکر است، از آنجا که هر سازمان تحت شرایط متفاوتی فعالیت می‌کند، چالش‌ها نیز در هر سازمان متفاوت است. بنابراین پژوهش‌های آتی می‌توانند تلاش خود را بر اساس به‌کارگیری روش‌های کاربردی‌تر نظیر ترکیب روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با اقدام‌پژوهی، دقیق‌تر و محلی‌تر انجام دهند. در این حالت چنین پژوهش‌هایی می‌توانند به‌طور مشخص‌تری راهگشای تصمیمات مدیران در خصوص پیاده‌سازی تحول دیجیتال و اتخاذ سیاست‌های مناسب این تحول باشند و گامی ارزشمند در جهت توسعه مطالعات مرتبط با تحول دیجیتال در بخش دولتی برداشته شود.

پیوست

جدول (۱): اولین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

| مؤلفه | خروجی | ورودی | مجموعه مشترک | سطح |
|-------|-----------------------|--------------------------|-------------------|-----|
| ۱ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | |
| ۲ | ۲،۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۲،۱۰ | ۲ | |
| ۳ | ۳،۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۳ | ۳ | |
| ۴ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۴،۶،۷،۸،۱۱،۱۲،۲،۳ | ۱،۴،۶،۷،۸،۱۱،۱۲ | |
| ۵ | ۵ | ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۵ | ۱ |
| ۶ | ۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۴،۵ | ۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱،۲،۳،۴ | ۴،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱ | |
| ۷ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۷،۱،۴،۶،۲،۳،۸،۱۰،۱۱،۱۲ | ۷،۱،۴،۶،۸،۱۱،۱۲ | |
| ۸ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۸،۱،۲،۳،۴،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲ | ۸،۱،۴،۶،۷،۱۱،۱۲ | |
| ۹ | ۱،۵،۶،۹،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۲،۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۶،۹،۱۱،۱۲ | |
| ۱۰ | ۱،۲،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۹ | ۱۰ | ۱۰ | |
| ۱۱ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۳،۲،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۹ | ۱،۴،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | |
| ۱۲ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۳،۲،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۹ | ۱،۴،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | |

جدول (۲): دومین تکرار بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

| مؤلفه | خروجی | ورودی | مجموعه مشترک | سطح |
|-------|-----------------------|--------------------------|-------------------|-----|
| ۱ | ۱،۴،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۲ |
| ۲ | ۲،۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۲،۱۰ | ۲ | |
| ۳ | ۳،۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۳ | ۳ | |
| ۴ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۴،۶،۷،۸،۱۱،۱۲،۲،۳ | ۱،۴،۶،۷،۸،۱۱،۱۲ | |
| ۶ | ۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۴،۵ | ۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱،۲،۳،۴ | ۴،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱ | ۲ |
| ۷ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۷،۱،۴،۶،۲،۳،۸،۱۰،۱۱،۱۲ | ۷،۱،۴،۶،۸،۱۱،۱۲ | |

| | | | | |
|---|-----------------|------------------------|----------------------|----|
| | ۸،۱،۴،۶،۷،۱۱،۱۲ | ۸،۱،۲،۳،۴،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲ | ۸ |
| ۲ | ۱،۹،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۲،۳،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۹،۱۱،۱۲ | ۹ |
| | ۱۰ | ۱۰ | ۱،۲،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۹ | ۱۰ |
| ۲ | ۱،۴،۷،۸،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۳،۲،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۷،۸،۱۱،۱۲ | ۱۱ |
| ۲ | ۱،۴،۷،۸،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۳،۲،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲ | ۱،۴،۷،۸،۱۱،۱۲ | ۱۲ |

جدول (۸): سومین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

| مؤلفه | خروجی | ورودی | مجموعه مشترک | سطح |
|-------|----------|--------------|--------------|-----|
| ۲ | ۲،۴،۷،۸ | ۲،۱۰ | ۲ | |
| ۳ | ۳،۴،۷،۸ | ۳ | ۳ | |
| ۴ | ۴،۷،۸ | ۴،۷،۸،۲،۳ | ۴،۷،۸ | ۳ |
| ۷ | ۴،۷،۸ | ۷،۴،۲،۳،۸،۱۰ | ۷،۴،۸ | ۳ |
| ۸ | ۴،۷،۸ | ۸،۲،۳،۴،۷،۱۰ | ۴،۷،۸ | ۳ |
| ۱۰ | ۲،۷،۸،۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | |

جدول (۲): چهارمین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

| مؤلفه | خروجی | ورودی | مجموعه مشترک | سطح |
|-------|-------|-------|--------------|-----|
| ۲ | ۲ | ۲،۱۰ | ۲ | ۴ |
| ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۴ |
| ۱۰ | ۲،۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | |

جدول (۳): پنجمین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

| مؤلفه | خروجی | ورودی | مجموعه مشترک | سطح |
|-------|-------|-------|--------------|-----|
| ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۵ |

References

- Agrawal, P.; Narain, R., & Ullah, I. (2020). Analysis of barriers in implementation of digital transformation of supply chain using interpretive structural modelling approach. *Journal of Modelling in Management*, 15(1), 297-317.
- Akatkin, Y., & Yasinovskaya, E. (2019). Data-centricity as the key enabler of digital government: Is Russia ready for digital transformation of public sector. In *Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia: 5th International Conference*, 5, 439-454.
- Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664-671.
- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272-288.
- Azar, A.; Moghbel Baarz, A., & Anvari Rostami, A. (2010). Modeling the agility of supply chain using interpretive structural modeling approach. *Management Research in Iran*, 14(4), 1-25. (In Persian).
- Battisti, D. (2020). The digital transformation of Italy's public sector: government cannot be left behind! *JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government*, 12(1), 25-39.
- Bjerke-Busch, L. S., & Aspelund, A. (2021). Identifying barriers for digital transformation in the public sector. In *Digitalization: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation*, 277-290.
- Brunetti, F.; Matt, D. T.; Bonfanti, A.; De Longhi, A.; Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724.
- Curtis, S. (2019). Digital transformation—the silver bullet to public service improvement? *Public Money & Management*, 39(5), 322-324.

Egorova, M.; Andreeva, L.; Andreev, V.; Tsindeliani, I., & Kikavets, V. (2021). Digitalization of public procurement in the Russian Federation: Case study. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 87-106 .

Etemadi, N.; Van Gelder, P., & Strozzi, F. (2021). An ism modeling of barriers for blockchain/distributed ledger technology adoption in supply chains towards cybersecurity. *Sustainability*, 13(9), 4672 .

Gebayew, C.; Hardini, I. R.; Panjaitan, G. H. A., & Kurniawan, N. B. (2018). A systematic literature review on digital transformation. *In 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*, 260-265.

Iacovino, N.; Barsanti, S., & Cinquini, L. (2017). Public organizations between old public administration, new public management and public governance: the case of the Tuscany region. *Public Organization Review*, 17(1), 61-82.

Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772.

Koo, E. (2019). *Digital transformation of government: from e-government to intelligent e-government* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Kuldosheva, G. (2021). Challenges and opportunities of digital transformation in the public sector in transition economies: Examination of the case of Uzbekistan. *ADB Working Paper 1248*. Tokyo: Asian Development Bank Institute. Available: <https://www.adb.org/publications/challenges-opportunities-digital-transformation-uzbekistan>

Kumar, S.; Raut, R. D.; Nayal, K.; Kraus, S.; Yadav, V. S., & Narkhede, B. E. (2021). To identify industry 4.0 and circular economy adoption barriers in the agriculture supply chain by using ISM-ANP. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126023.

Lamba, N., & Thareja, P. (2021). Modelling of barriers pertaining to implementation of green supply chain management using ISM approach. *Materials Today: Proceedings*, 43, 9-16 .

Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817. doi: 10.1108/IJOPM-04-2020-0202

Liva, G.; Codagnone, C.; Misuraca, G.; Gineikyte, V., & Barcevicus, E. (2020). Exploring digital government transformation: A literature review. In *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 502-509). DOI: 10.1145/3428502.3428578

Mahmoudi Maimand, M.; Farsijani, H., & Taheri Mousavi, S. (2012). Presenting a combined model of factors affecting the development and acceptance of virtual tourism in Iran. *Business Management Perspectives*, 12(14), 123-143. (In Persian)

Mahraz, M. I.; Benabbou, L., & Berrado, A. (2019). A systematic literature review of digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 917-931). IEOM Society.

Nachit, H.; Jaafari, M.; El Fikri, I., & Belhcen, L. (2021). Digital transformation in the Moroccan public sector: drivers and barriers. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3907290>

OECD. (2018). Implications of the digital transformation for the business sector, *Conference summary, London, United Kingdom*.

Pitchaimuthu, S.; Thakkar, J., & Gopal, P. R. C. (2019). Modelling of risk factors for defence aircraft industry using interpretive structural modelling, interpretive ranking process and system dynamics. *Measuring Business Excellence*, 23(3), 217–239. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2018-0028>.

Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101474.

Ruud, O. (2017). Successful digital transformation projects in public sector with focus on municipalities (research in progress). *Proceedings of the Central and Eastern European e/ Dem and e/ Gov Days*, 4-5.

Saarikko, T.; Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.

Saghafi, F.; Yaqoubi, N., & Ansari, S. (2018). Comparative Study of e-government foresight projects in the world in order to opt as the Benchmark for Iran. *Journal of Public Administration*, 10(2), 187-208. (In Persian).

Sharma, G., & Dhulikhel, N. (2020). Digital governance in Nepal. *Journal of Management Research*, 12(3), 41-57 .

Tomičić Furjan, M.; Tomičić-Pupek, K., & Pihir, I. (2020). Understanding digital transformation initiatives: case studies analysis. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 11(1), 125-141.

Usmani, M. S.; Wang, J.; Ahmad, N.; Ullah, Z.; Iqbal, M., & Ismail, M. (2022). Establishing a corporate social responsibility implementation model for promoting sustainability in the food sector: A hybrid approach of expert mining and ISM–MICMAC. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-22.

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

Viana, A. C. A. (2021). Digital transformation in public administration: from e-government to digital government. *International Journal of Digital Law*, (1), 29-44.

Wilson, C., & Ines Mergel. I. (2022). Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*. 39(1), 101681.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 32 - 70

**Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of
the phenomenon of Politicization Black Hole:
Investigating the Lived Experience of Education Managers
using Phenomenology Strategy**

M. Mohammadreza'i¹, B. Rezaeemanesh^{2*}

¹ - Ph.D. in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

²- Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: rezaeemanesh@atu.ac.ir), <https://orcid.org/0000-0002-3720-4475>
<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571>

| | |
|------------------------------|--|
| Received: 2024/05/06 | How to cite this article: Mohammadreza'i, M., & Rezaeemanesh, B. (2024). Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of the phenomenon of Politicization Black Hole: Investigating the Lived Experience of Education Managers using Phenomenology Strategy. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 32-70. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571 |
| Revised:2024/10/14 | |
| Accepted:2024/10/28 | |
| Available Online: 2024/10/28 | |

1- INTRODUCTION

Despite the importance of the organizational black hole as a phenomenon that prevents the organization from achieving its goals, the conceptual scope of this research area is still vague and unclear. The current research aims to explain the organizational black hole concept and to identify its consequences in the Ministry of Education and Training. Conceptualizing the organizational black hole by investigating the

individuals' lived experiences, this research has improved the understanding and perception of this relatively unknown phenomenon.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Previous research in the literature has sporadically investigated the components of the organizational black hole and yet not presented a comprehensive model for its affecting factors in the administrative system. This shows the lack of consensus on this phenomenon's nature, causes, and consequences. Therefore, studies should take action to create conceptual and practical unity of this phenomenon to help comprehensively understand it. Moreover, it is necessary to make a precise demarcation between the organizational black hole and the other related issues, as the total of organizational bottlenecks and inadequacies does not represent it. Accordingly, while defining the organizational black hole and identifying its causes and consequences; this research differentiates it from other problems and challenges.

3- METHODOLOGY

The approach of this research is qualitative and the strategy used is phenomenology. To gather data, the present study conducted semi-structured interviews with 17 experts and managers (from all management levels, including the provincial general managers and deputies, district managers and deputies, and school principals) in departments and organizations of the Ministry of Education and Training, with two interviews discarded. Since these people were known to the researcher, purposeful sampling was used to select the interviewees. The theoretical saturation index was used to determine the sample size. Although the researchers found, after 11 interviews, that the obtained data was being repeated, they continued to 6 additional interviews to ensure data saturation. The gathered data was analyzed using the thematic analysis method.

4- RESULTS & DISCUSSION

This research conceptualized a construct containing the meaning, causes, and consequences of the politicization black hole in the Ministry of Education and Training. This phenomenon includes managerial, ideological, and political components. The core phenomenon was comprised of a) politicization of human resources management in the process of appointment, promotion, rights, and benefits, b) excessive influence of ideological discussions in educational goals and contents, and c) political interventions in the structure and administrative and educational programs and dismissals and appointment. The causes include a) organizational factors (individual characteristics, structural alignment, and the organizational extent) and b) contextual factors (non-adherence to laws and undesirable cultural tendencies). Consequences include a) individual (educational and training), b) organizational (weakness in planning and implementation, lack of meritocracy and the existence of dwarfism, lack of organizational stability, and low productivity of human resources), and c) environmental (economic, cultural and social factors). Finally, a one-to-one correspondence was established between the politicization black hole and its consequences.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

About the causes, two organizing and five basic themes were extracted. Regarding the essence, three organizing and eight basic themes were identified. Concerning the consequences, three organizing and nine basic themes were obtained. The current research has taken a comprehensive look at the politicization black hole for the first time in the Ministry of Education and Training. Given its novelty, this research can be useful for organizations with similar psychometric profiles, considering its limitations. The first one is the lack of adequate research and evidence which caused a theoretical vacuum. The other one was the difficulty in recording, classifying, and analyzing the excessive data. Future researchers are recommended to capture the concept of the politicization black hole in other organizations. Furthermore, they may utilize other qualitative and

quantitative research methods to expand the scope and findings of the current research.

Keywords: Black Hole, Politicization, Ministry of Education and Training, Lived Experience

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

شناخت علل، ماهیت و پیامدهای پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی؛ بررسی تجربی زیسته مدیران آموزش و پرورش با راهبرد پدیدارشناسی

مهدی محمدرضائی

دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران

بهروز رضائی‌منش*

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87927.1571>

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، مفهوم‌سازی پیرامون چیستی و جوهره سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش است. روش پژوهش حاضر، کیفی و راهبرد مورد استفاده، راهبرد پدیدارشناسی است. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق تمامی خبرگان آشنا به موضوع تحقیق بودند و برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. بدین منظور با ۱۷ نفر از خبرگان و مدیران آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت که دو مصاحبه به علت نامرتب بودن کنار گذاشته شدند. برای تعیین حجم نمونه از شاخص اشباع داده‌ها استفاده شد. کدگذاری داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شد و بدین منظور از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بهره‌برداری شده است. پس از اجرای مصاحبه‌ها و مکتوب کردن آن‌ها هشت مؤلفه در سه بعد اصلی (ماهیت، علل و پیامدها) شناسایی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش شامل ماهیتی مدیریتی، ایدئولوژیک و سیاسی است. این پدیده شامل ۱- سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی در فرآیند انتصاب، ارتقاء و حقوق و مزایا، ۲- نفوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در اهداف و محتواهای آموزشی و ۳- مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های اداری و آموزشی و عزل و نصب‌ها بود؛ عوامل ایجاد پدیده حاوی ۱- عوامل سازمانی شامل ویژگی‌های فردی، همسوئی ساختاری و گستردگی سازمانی و ۲- عوامل زمینه‌ای شامل عدم پابندی به قوانین و تمایلات نامطلوب فرهنگی و پیامدهای پدیده شامل ۱- پیامدهای فردی شامل آموزشی و تربیتی، ۲- پیامدهای سازمانی شامل ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، فقدان شایسته‌سالاری و وجود کوتوله‌پروری، عدم ثبات سازمانی و بهره‌وری پایین نیروی انسانی و ۳- پیامدهای محیطی مانند پیامدهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بود.

کلیدواژه‌ها: سیاه‌چاله، سیاه‌چاله سیاست‌زدگی، وزارت آموزش و پرورش، تجربه‌ی زیسته.

*این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.

نویسنده مسئول: rezaeemanesh@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۷

صفحات: ۷۰-۳۲

مقدمه

جامعه ما یک جامعه سازمانی است و سازمان‌ها نقش مهمی در جوامع امروزی دارند و در همه ابعاد و جنبه‌های گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند و به یک پدیده جدایی‌ناپذیر از زندگی اجتماعی ما تبدیل شده‌اند (Scott, 2018). به همین دلیل پیتز دراکر در اهمیت سازمان‌ها بیان می‌کند امروزه باید روش‌های کار کردن در سازمان‌ها را آموخت همان‌گونه که در گذشته پیشینیان باید فنون کشاورزی را یاد می‌گرفتند. چرخه حیات یک سازمان شبیه چرخه حیات زیستی است؛ مانند همه موجودات زنده، سازمان‌ها با مشکلاتی مواجه خواهند شد که منجر به صدمه و آسیب به سازمان و زوال و درنهایت شکست می‌شود (Moghimi, 2016). آسیب‌شناسی سازمانی^۱ کمبودها و نارسایی‌هایی هستند که ممکن است زندگی یک سازمان را به خطر اندازد یا اثربخشی آن را کاهش دهد (Eryilmaz, 2018). آسیب سازمانی را می‌توان در قالب سیاه‌چاله سازمانی تصور کرد. سیاه‌چاله سازمانی^۲ مکانی در فضای سازمانی است که کارکرد تخریبی نسبت به محیط پیرامون خود دارد، سیاه‌چاله قابل مشاهده نیست اما وجود دارد؛ و وجود آن از روی کنش‌ها و واکنش‌های آن با موجودی‌های اطراف قابل شناسایی است (Rahnavard, 2020). مثلاً سیاست‌زدگی به‌عنوان یک سیاه‌چاله سازمانی در بیشتر سازمان‌های بخش عمومی پدیده‌ای غالب است که دارای پیامدهایی مانند عدم ثبات مدیریت و بر زمین ماندن برنامه‌ها و به‌ویژه برنامه‌های توسعه می‌شود زیرا برنامه‌های توسعه برنامه‌های بلندمدت می‌باشند و از آنجایی که دخالت افراد سیاسی در تصمیم‌ها بیش‌ازحد است، تصمیم‌ها مطابق با واقعیت‌ها نخواهد بود که از پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی است و همان‌طور که در ادامه بیان خواهد شد پول، تلاش و منابع را بدون کمک به موفقیت یا حیات سازمان در درازمدت، هدر می‌دهد.

سازمان‌های دولتی هم فرصت و هم مسئولیت دارند تا محیطی را ایجاد کنند که به کارکنان این امکان را دهند تا احساس کنند به منفعت عمومی کمک می‌کنند (Moynihan & Pandey, 2007)؛ اما ماهیت اجتماعی بوروکراسی، بوروکراسی را مستعد ابتلا به آسیب‌های سازمانی می‌کند. همچنین محیط سازمانی پویا و تقاضاهای عمومی بالا برای کیفیت خدمات خوب، چالش‌هایی برای سازمان‌های دولتی برای ادامه سازگاری با تغییرات ایجاد کرده است (Maulana et al., 2022). نظام اداری و بخش دولتی ایران نیز هم‌اکنون به خاطر داشتن نقاط ضعف گوناگون، دارای اثربخشی و کارایی لازم نیست. به همین خاطر نظام

^۱. Organizational Pathology

^۲. Organizational Black Holes (OBH)

اداری در برابر منابع بسیار زیادی که دریافت می‌کند، دستاوردها و اثرات کمی را حاصل نموده است. این موضوع باعث نارضایتی در بین شهروندان شده است چراکه بیشتر خدمات دولت از مسیرهای مختلف به دست شهروندان می‌رسد؛ بنابراین برای ایجاد تحول در نظام اداری، اقدامات عملی، لازم و ضروری است (OIFati, 2016).

هم‌اکنون آموزش و پرورش یکی از نظام‌های مهم در دستیابی به پیشرفت و توسعه هر کشوری می‌باشد و در نظر گرفتن کمیت و کیفیت آموزش و پرورش از مهم‌ترین عواملی می‌باشد که در استمرار و تسریع پیشرفت جوامع در جنبه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تأثیرگذار می‌باشد؛ اما وزارت آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یک بخش دولتی امروزه دچار آسیب‌های متعددی شده است که همین موضوع بر وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور تأثیرات زیادی برجای گذاشته است و سبب ایجاد سیاه‌چاله‌هایی در این نظام شده است که سیاست‌زدگی^۱ نظام آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین سیاه‌چاله سازمانی در این سازمان می‌باشد. سیاست‌زدگی به معنای توجه به معیارهای سیاسی و نادیده گرفتن معیارهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقا، پاداش و نظم و انضباط کارکنان خدمات عمومی است (Peters & Pierre, 2004). شناسایی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در بخش دولتی^۲، یکی از موضوعات کلیدی در تحول نظام اداری کشور می‌باشد. چراکه اگر سیاه‌چاله‌های سازمانی در این بخش به‌درستی تشخیص داده نشوند، تحول و اثربخشی نظام اداری میسر نخواهد شد. همچنین نتایج حاصل از این تحقیق در جهت چاره‌جویی حول مشکلات و آسیب‌های سازمانی از طریق شناسایی علل ریشه‌ای و ماهیت و پیامدهای سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در سازمان خواهد بود. با توجه به جایگاه سازمان‌های دولتی و وزارت آموزش و پرورش در بین سازمان‌های دیگر جامعه و به‌عنوان پیشران توسعه کشور، بررسی پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در بخش دولتی می‌تواند به ایجاد نظام اداری کارآمد و اثربخش و تحقق سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران (سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹؛ برنامه جامع اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۷؛ سند چشم‌انداز بیست‌ساله، ۱۴۰۴؛ برنامه‌های مختلف توسعه از جمله برنامه‌های چهارم و پنجم و ششم توسعه و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰) کمک کرده و نقطه عطفی برای موفقیت بخش دولتی باشد.

^۱ . Politicization

^۲ . Public Sector

با توجه به مباحث مطرح شده از آنجایی که نیاز به دانش و آگاهی بیشتری در مورد پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و تجربیات مشترک افراد درباره آن وجود دارد، از این‌رو این تحقیق به بررسی و شناخت فهم حاصل از تجربه‌ی زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش از عوامل مؤثر بر پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در نظام اداری ایران و به‌طور خاص در وزارت آموزش و پرورش پرداخته است. با توجه به این واقعیت‌ها و آسیب‌شناسی وضع موجود، این پرسش مطرح می‌شود که: سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش دارای چه ماهیتی است و علل به وجود آورنده و پیامدهای آن چیست‌اند؟

پیشینه پژوهش

سیاه‌چاله سازمانی

اصطلاح سیاه‌چاله سازمانی مفهومی نو در ادبیات سازمان و مدیریت می‌باشد که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. در متون مدیریتی مفهوم سیاه‌چاله سازمانی ابتدا توسط لوتکا^۱ در سال ۲۰۰۷ در کتاب سیاه‌چاله‌ها در سازمان به کار برده شد. سپس در کتاب سیاه‌چاله اداره امور عمومی توسط هوبارد و پاکوئ^۲ در سال ۲۰۱۰ مورد استفاده قرار گرفت. پس از آن رهنورد در سال ۲۰۲۰ نظریه سیاه‌چاله سازمانی را مطرح کرد. از نظر لوتکا سیاه‌چاله‌های سازمانی مناطقی هستند که دارای نیروی جاذبه بسیار زیادی هستند و به تدریج و با گذشت زمان قادر می‌باشند به سازمان آسیب وارد کنند که در اکثر موارد مدیران از وجود آن‌ها مطلع نیستند (Lutka, 2007). از نظر هوبارد و پاکوئ شیوه حاکمیتی وجود دارد که در آن قابلیت پیش‌بینی و قابلیت اطمینان مورد تأکید است. در چنین وضعیتی کارمندان دولتی جوان و کارآفرین هم خودشان را سریعاً خسته و بدون روحیه می‌یابند و خلاقیتی را که برای حاکمیت مؤثر ضروری است از دست می‌دهند. هوبارد و پاکوئ استعاره سیاه‌چاله را برای بیان این وضعیت مناسب می‌دانند (Hubbard & Paquet, 2010). سیاه‌چاله مترادف افول سازمانی نیست، ولی افول سازمانی می‌تواند از پیامدهای آن باشد. هرچند وجود سیاه‌چاله در یک سازمان نمایانگر آسیب در آن سازمان است، ولی سیاه‌چاله سازمانی مترادف یک مسئله نبوده، اما مسائل فراوانی مثل فساد اداری می‌توانند یکی از پیامدهای آن باشند (Rahnavard, 2020). از دیدگاه هاتون سه زمینه مهم نگرانی برای یک مدیر اجرایی وجود دارد: آینده بلندمدت سازمان، چگونگی تأمین تمام مشتریان برای مدت طولانی و نحوه انجام این کار در

^۱ . Lutka

^۲ . Hubbard & Paquet

کمترین هزینه ممکن. این مناطق با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و اگر به عنوان یک نمودار مثلثی طراحی شده باشند، سیاه چاله را در یک سازمان نشان می دهد که پول، تلاش و منابع را بدون کمک به موفقیت یا حیات سازمان در درازمدت، جذب می کند (Hutton, 1994).

سیاست‌زدگی نظام اداری به عنوان یک سیاه چاله سازمانی

بررسی رابطه بین سیاست و اداره در سیستم‌های اداری جوامع مختلف یکی از موضوعات چالش برانگیز است که سرآغاز ارائه این موضوع را می توان به مقاله ارزشمند وودرو ویلسون در سال ۱۸۸۷ با عنوان "مطالعه اداره" نسبت داد. ویلسون در این مقاله ضمن تمایز قائل شدن میان مسائل سیاسی و اداری اعتقاد داشت که سیاست به هیچ عنوان نباید اداره را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین تصور مدیریت دولتی در خارج از قلمرو سیاست امری ناممکن بوده و همین جنبه سیاسی می باشد که به مدیریت دولتی جنبه عمومی داده و مدیریت دولتی را از بخش خصوصی و مدیریت کسب و کار متمایز ساخته است (Tabarsa, 2022). به طور کلی سیاست‌زدگی نظام اداری به معنای هرگونه نفوذ سیاست در اداره امور عمومی و وارد شدن سیاست در قلمرو بی طرف بوروکراسی است. هم چنان که پیش تر بیان شد پیترز و پیر سیاست‌زدگی را توجه به معیارهای سیاسی و نادیده گرفتن معیارهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقاء، پاداش و نظم و انضباط کارکنان خدمات عمومی تعریف می کنند. دخالت سیاستمداران در انتصاب مدیران دولتی یا هنجارهای قانونی سختگیرانه به منظور جلوگیری از انتصاب کاندیداهای توانمند مانعی برای نگرش‌های نوآورانه است. در بوروکراسی سیاست‌زده، استخدام و ارتقاء مقامات دولتی تا حد زیادی به اربابان سیاسی آن‌ها بستگی دارد (Lapuente & Suzuki, 2020). مداخله بیش از حد سیاسی، که در ابتدا به اشتباه نمایانگر دموکراتیک بودن جامعه است، در عمل نمایانگر فرآیند غیرحرفه‌ای دخالت نمایندگان سیاسی در روندهای داخلی بوروکراسی و نظام اداری است (Vaezi, 2017). در پژوهش حاضر ابعاد مختلف سیاه چاله سیاست‌زدگی مورد توجه قرار گرفته و ماهیت این پدیده در وزارت آموزش و پرورش مورد شناسایی قرار گرفته است. به طور کلی می توان گفت با توجه به آثار و پیامدهای ناخوشایند سیاه چاله سیاست‌زدگی در نظام اداری کشور، ضرورت توصیف مفاهیم و جوهره سیاه چاله سازمانی ضروری به نظر می رسد. بنابراین پژوهش حاضر از طریق مطالعه پدیدارشناسانه تجربه‌ی زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، قصد دارد به ترمیم شکاف‌های نظری ذکر شده پردازد. از این رو، این پژوهش به شکل بالقوه می تواند منجر به ایجاد قلمرو تحقیقی یا دامنه و حوزه‌ای شود که از سوی محققان مورد پذیرش

واقع شود. از طرفی دیگر نتایج این پژوهش می‌تواند برای پژوهشگران و علاقه‌مندان و مدیران آموزش و پرورش قابل استفاده باشد.

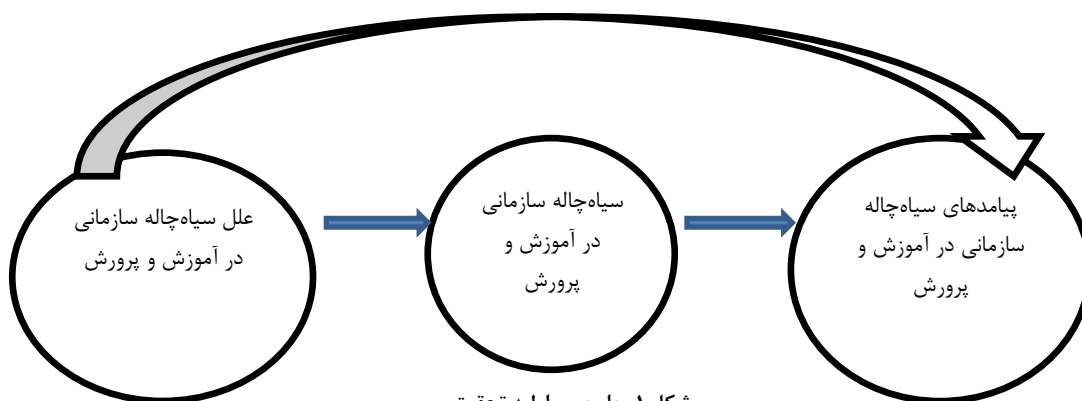
پیشینه پژوهش

سالار کیا (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سیاست‌زدگی و کارآمدی در نظام اجرایی پرداخته است. در این تحقیق که به صورت استقرایی و بر اساس روش داده بنیاد و از طریق مصاحبه و اسناد و مدارک ثانویه انجام شده است، سعی شده است رابطه تعهد سیاسی کارکنان نظام اجرایی و کارآمدی نظام سیاسی محور توجه و بررسی قرار گیرد و پیامدهای منفی سیاست‌زدگی بر کارآمدی نظام اجرایی مورد جستجو و شناسایی قرار گیرد. پیامدهای کشف شده در این تحقیق عبارتند از: کاهش اعتماد عمومی در خصوص دستگاه‌های دولتی، کاهش انگیزه و خلاقیت کارکنان، تأثیرگذاری جریان‌ات سیاسی بر اهداف نظام اجرایی، سیاست‌ها و راهبردهای ناپایدار، تناقض‌نمای وفاداری کارکنان، ایجاد و تکثیر دستگاه‌های موازی و تغییر ساختارهای رایج مدیریتی، فربه‌شدن دولت، پنهان‌کاری، سکوت سازمانی و بروز سوگیری در وظایف، تغییر شیوه‌های رایج و بی‌طرفانه استخدام، بازتولید فزاینده سیاست‌زدگی، نظارت و کنترل ناموفق دستگاه اجرایی. دانائی فرد و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به واکاوی و تحلیل تبعات سیاست‌زدگی بوروکراسی در نظام‌های سیاسی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که دو بعد اداری و سیاسی از مهم‌ترین ابعاد سیاست‌زدگی بوروکراسی در ایران هستند که بعد اداری به سه مؤلفه بحران یادگیری، نفاق بوروکراتیک و بحران کارایی و بعد سیاسی نیز به سه مؤلفه بحران عدالت اجتماعی، بحران مشارکت و بحران مقبولیت دسته‌بندی می‌شوند. حق‌شناس گرگابی و نرگسیان (۲۰۱۸) رابطه سیاست- اداره را در جمهوری اسلامی ایران مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه سیاست و اداره در ایران در شرایط ویژه‌ای می‌باشد به طوری که منتخبان سیاسی با دخالت‌های خود در عزل و نصب و تخصیص بودجه و توزیع رفاه عمومی در حرفه‌ای‌گرایی حوزه اداری دخالت نموده و مدیران دولتی نیز با دخالت در فرآیند خط‌مشی‌گذاری و تدوین خط‌مشی عمومی و عدم اجرا یا تفسیر و اجرای خط‌مشی‌های خودساخته یا اجرای خط‌مشی‌های منسوخ در سیاست‌ها دخالت می‌کنند که وجود این وضعیت موجب سیاست‌زدگی اداره و ناکارآمدی خط‌مشی‌گذاری عمومی در ایران می‌شود. طبرسا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود به شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌هایی برای تمایز میان مشاغل سیاسی و اداری پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که نیاز به چانه‌زنی و لابی‌گری سیاسی، نیاز به لحاظ کردن ارزش‌های دینی و ملی و ضرورت پاسخگویی سیاسی سه شاخص مهم برای مشاغل سیاسی و شاخص‌های ضرورت

پاسخگویی حرفه‌ای شغل، تخصصی بودن فعالیت شغل و ضرورت پاسخگویی قانونی شغل سه شاخص مهم برای مشاغل اداری هستند. موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نمایندگان مجلس را گروهی از مداخله‌گران می‌دانند که در همه سطوح آموزش و پرورش به دخالت وسیع می‌پردازند و تسلط کامل خود بر این سیستم را دنبال می‌کنند تا بدین وسیله بتوانند به اهداف خود برسند. از طرفی دیگر مدیران و مسئولان آموزش و پرورش هم جهت استمرار مسئولیت خود نیازمند حمایت نمایندگان مجلس هستند. این موضوع سبب می‌شود که عاملان آموزشی در برابر عاملان سیاسی تمکین کنند و آموزش مانند اسبی تحت انقیاد عاملان سیاسی جلوه خواهد کرد. فنونزلیدا و ریکوچی (۲۰۱۹) در پژوهشی ادعا می‌کنند که مقامات سیاسی به وسیله تحت فشار قرار دادن مقامات اداری و بی‌توجهی به توصیه‌های فنی و کارشناسی کارکنان و حتی دستکاری اطلاعات عینی که ایجاد می‌کنند، به شکل غیررسمی بر رفتار و تصمیمات اداری در مورد وظایف اصلی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. کیم و همکاران (۲۰۲۲) با استفاده از داده‌های یک نظرسنجی در مقیاس بزرگ که در اروپا انجام شد، نشان دادند هنگامی که مقامات ارشد دولتی در کار کارکنان دخالت کرده و بازیگران سیاسی دست به مداخله سیاسی در فعالیت‌های اداری کارکنان خدمات عمومی می‌زنند، کارکنان نگرش‌های کاری منفی از خود نشان می‌دهند.

چارچوب اولیه تحقیق

چارچوب اولیه تحقیق به صورت زیر طراحی شده است. چارچوب پیشنهادی نمایانگر علل متعدد تأثیرگذار بر پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و پیامدهای این پدیده در وزارت آموزش و پرورش ایران است.



شکل ۱. چارچوب اولیه تحقیق

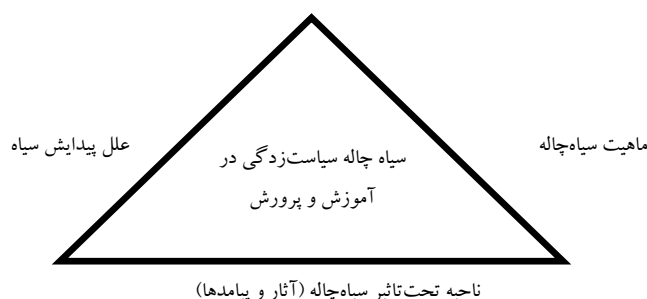
بر اساس این چارچوب تحقیق حاضر به دنبال جواب برای سؤالات زیر است:

Q1: معنای نهفته در مفهوم سیاه‌چاله سیاست‌زدگی بر اساس تجربه زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چیست؟

Q2: بر اساس تجربیات مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چه عواملی موجب سیاه‌چاله سیاست‌زدگی می‌شوند؟

Q3: بر اساس تجربه زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش دارای چه پیامدهایی است؟

در این تحقیق سیاه‌چاله را پدیده‌ای در سازمان در نظر گرفته‌ایم که باعث تخریب و آسیب محیط داخلی سازمان می‌شود، از این رو لازم است ماهیت سیاه‌چاله بر مبنای مصاحبه با خبرگان در تحقیق مشخص شود؛ بنابراین به‌طور کلی وجوهی که در این پژوهش پوشش داده می‌شود در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. ابعاد مورد مطالعه در پژوهش حاضر

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی است. پژوهش توسعه‌ای پژوهشی است که جنبه نظری داشته و پژوهشگر درصدد است تا یک نظریه را بسط و توسعه دهد. پژوهش کاربردی نیز با هدف توسعه‌ی دانش کاربردی و حل یک مسئله خاص علمی و یا اجتماعی انجام می‌شود. از آنجایی که این پژوهش به دنبال چنین اهدافی می‌باشد، پژوهشی توسعه‌ای- کاربردی به حساب می‌آید. همچنین در حال حاضر راهبرد پدیدارشناسی به‌طور گسترده در روش‌شناسی تحقیق کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

(Manen, 2017) و از آنجایی که پژوهش حاضر نوعی پژوهش کیفی است و ما نیازمند فهم پدیده سیاه‌چاله سازمانی و شناخت عوامل مؤثر بر آن و پیامدهای آن از تجربه‌ی زیسته^۱ مدیران آموزش و پرورش می‌باشیم، از راهبرد پدیدارشناسی^۲ استفاده شده است که با توجه به روش اجرایی موستاکاس^۳ (۱۹۹۴) سعی شد مراحل آن تا قبل از مصاحبه صورت پذیرد. به زبان ساده، پدیدارشناسی را می‌توان رویکردی به تحقیق تعریف کرد که در پی توصیف ماهیت یک پدیده با کاوش در آن از دیدگاه کسانی است که آن را تجربه کرده‌اند (Neubauer et al., 2019). با توجه به دیدگاه‌های هوسرل و هایدگر دو رویکرد اصلی در پدیدارشناسی وجود دارد: ۱- پدیدارشناسی توصیفی^۴ و ۲- پدیدارشناسی تفسیری^۵ (Parvari, 2019). از آنجایی که مطالعات پدیدارشناسی بیشتر بر چارچوب هوسرلی تحقیق توصیفی برای درک تجربه‌ی زیسته افراد مرتبط با پدیده‌های مورد مطالعه تمرکز می‌کنند (Qutoshi, 2018)، در این پژوهش نیز از رویکرد توصیفی پدیدارشناسی استفاده خواهد شد. هوسرل مراحل سه‌گانه تعلیق (اپوخه^۶)، ایدتیک^۷ و آگوی محض^۸ را در پدیدارشناسی به‌مثابه روش مطرح می‌کند. از مجموعه این مراحل سه‌گانه تقلیل^۹، جداسازی یا داخل پرانتز قرار دادن^{۱۰} عنوان می‌شود. از نظر هوسرل یک محقق با انجام مراحل سه‌گانه جداسازی می‌تواند به میزان زیادی جوهره^{۱۱} یا ذات واقعی یک پدیده را بیابد. به‌وسیله تعلیق هر چیزی به پدیداری تنزل پیدا کرده که این پدیدار به فهم و ادراک بلاواسطه ما درآمده است (Parvari, 2019). پژوهش حاضر علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، مجلات، مقالات و اسناد)، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مشارکت کنندگان از خبرگان و مدیران وزارت آموزش و پرورش تشکیل شده‌اند که در وزارت آموزش و پرورش دارای تجربه‌ی زیسته هستند و بر اساس معیارهای زیر انتخاب شده‌اند: تمامی خبرگان دارای سابقه مدیریت و اشتغال در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش بودند و از دانش و تخصص و انگیزه کافی برای پاسخ به سؤالات پژوهش برخوردار بودند؛

1. Lived Experience

2. Phenomenology

3. Moustakas

4. Descriptive Phenomenology

5. Interpretive Phenomenology

6. Epoche

7. Eidetic

8. Pure ego

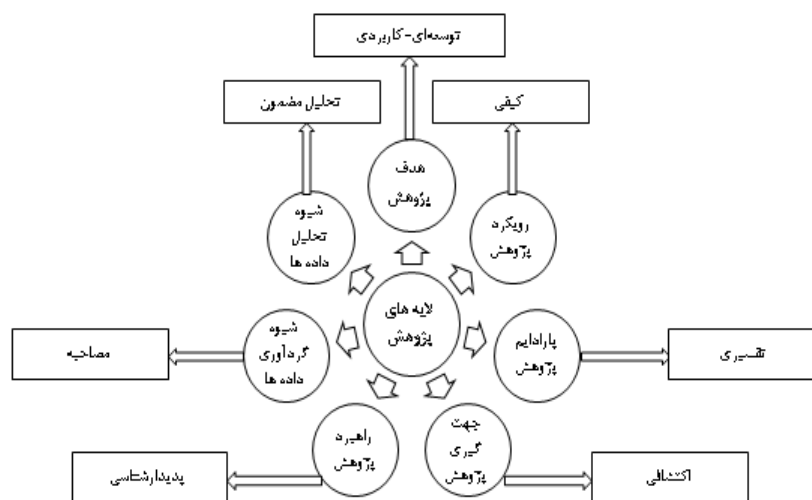
9. Reduction

10. Bracketing

11. Essence

انتخاب مشارکت‌کنندگان از بخش‌های مختلف در وزارتخانه و ادارات کل در استان‌ها و دانشگاه فرهنگیان و پردیس‌های تابعه در مراکز استان‌ها؛ بنابراین مشارکت‌کنندگان از بین مدیران با سابقه وزارتخانه و ادارات کل و همچنین اساتید دانشگاهی به گونه‌ای انتخاب شدند که درک و فهم مناسبی از موضوعات مدیریتی و رفتاری به‌ویژه پدیده سیاه‌چاله سازمانی داشته باشند و دارای مطالعه و پژوهش و تألیف در زمینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق باشند. در زمان مصاحبه ابتدا، جهت آشنایی مشارکت‌کنندگان با موضوع تحقیق، کلیاتی درباره مفهوم سیاه‌چاله سازمانی و ابعاد آن مطرح شد. سپس از آن‌ها تقاضا شد تا درباره وجود این پدیده در سازمان بحث کرده و پرسش‌هایی مانند "چه علل درونی و بیرونی شکل‌دهنده این پدیده هستند؟"، "چه تجربه‌ای در مورد این پدیده در سازمان دارید؟" و "وجود این پدیده چه پیامدهایی به دنبال دارد؟" از آن‌ها پرسیده شد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا اطمینان حصول از اشباع داده‌ها و اشباع نظری ادامه یافت. بدین منظور با ۱۷ نفر از خبرگان و مدیران آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت که دو مصاحبه به علت نامرتب بودن کنار گذاشته شدند. با اینکه بعد از ۱۱ مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر دریافت که داده‌های حاصل از مصاحبه‌های بعدی تکراری هستند ولی به خاطر اطمینان بیشتر جهت اطمینان از اشباع داده‌ها، تا ۶ مصاحبه تکمیلی دیگر مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد. در پژوهش حاضر به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی جهت شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌باشد (Ghorbanizadeh et al., 2018) و در میان روش‌های تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل مضمون (در قالب طبقه‌بندی، شاخص‌بندی و سنخ‌بندی داده‌ها) دارای اهمیت فراوانی است (Estiri & Mehraeen, 2022). همچنین در این مرحله نرم‌افزار MAXQDA نسخه 2020 نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

لایه‌های پژوهش: لایه‌های پژوهش حاضر در شکل ۳ نشان داده شده است:



شکل ۳. لایه های پژوهش

روش اجرا: در این پژوهش از رویکرد موسستاکاس برای اجرای پژوهش استفاده شده است. در پژوهش حاضر مراحل اصلی این رویکرد به صورت زیر اجرا شده است (Creswell, 2007):

- ابتدا محقق پدیده مورد نظر برای پژوهش را انتخاب نمود.
- محقق به این نتیجه رسید که مسئله پژوهشی با استراتژی پدیدارشناسی مطابقت دارد. این استراتژی زمانی استفاده می شود که محقق بخواهد مسئله ای را که در آن ها درک و فهم تجربه مشترک چندین فرد از یک پدیده مورد تأکید است، بررسی کند.
- پژوهشگر پیش فرض های فلسفی و کلان پدیدارشناسی را تصریح نمود. همچنین پژوهشگر به منظور توصیف کامل دیدگاه مشارکت کنندگان نسبت به پدیده، تجارب خود را کنار گذاشت.
- داده ها از افرادی که پدیده مورد نظر را تجربه کرده اند، جمع آوری شد. در اکثر مواقع گردآوری داده متشکل از مصاحبه های متعدد و عمیق با مشارکت کنندگان بود.
- دو نوع سؤال عمده و عمومی از مشارکت کنندگان پرسیده شد. اینکه چه چیزی در مورد پدیده تجربه کردید؟ و اینکه چه شرایط و بستری، بر تجارب شما در مورد پدیده تأثیر گذار بوده است؟ همچنین علاوه بر این سؤالات، سؤال های باز دیگری نیز پرسیده شد.

- محقق بعد از جمع‌آوری داده‌ها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخت و به مشخص کردن عبارت‌های معنادار و جملاتی که بیان‌کننده تجربیات مشارکت‌کنندگان از پدیده می‌باشند، پرداخت. این مرحله افق‌سازی نام دارد که پژوهشگر در گام بعدی به وسیله این عبارت‌های معنادار خوشه‌هایی از معانی را بیرون کشید و به شناسایی مضامین پرداخت. در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پدیدارشناسی، برخلاف روش‌های کمی که در آن پژوهشگر بعد از جمع‌آوری کلیه داده‌های می‌تواند تجزیه و تحلیل را آغاز کند، در این پژوهش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد.

- در گام بعدی پژوهشگر با استفاده از این مضامین و عبارت‌های معنادار آن چیزی را که مشارکت‌کنندگان تجربه کرده‌اند، توصیف کرد که توصیف بافتی است. همچنین از مضامین و عبارت‌های معنادار جهت نوشتن توصیفی از زمینه یا بستر که بر چگونگی تجربه شدن پدیده به وسیله مشارکت‌کنندگان تأثیر می‌گذارد، استفاده شد که توصیف ساختاری است.

- در پایان، پژوهشگر یک توصیف ترکیبی با توجه به توصیف بافتی و توصیف ساختاری مطرح کرد. توصیف ترکیبی بیان‌کننده ذات پدیده است، ساختاری تغییرناپذیر دارد و بر تجارب مشترک مشارکت‌کنندگان متمرکز است.

- در استراتژی پدیدارشناسی دانش و تجارب محقق و موقعیت وی بسیار مهم است و باید تأثیرات عوامل ذهنی به کمترین حد ممکن برسد و در تعلیق بمانند. به همین خاطر تلاش شد تا باورها و دانش قبلی محقق در تحقیق حاضر مؤثر نباشد.

ویژگی‌های جمعیت شناختی:

اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول (۱): مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

| مشارکت‌کننده | میزان تحصیلات | سابقه تجربی | پست سازمانی |
|--------------|-----------------------|-------------|---|
| شماره ۱ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۲۹ سال | مدیرکل استانی |
| شماره ۲ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۲۵ سال | کارشناس مسئول دانشگاه فرهنگیان (سازمان مرکزی) |

ادامه جدول (۱): مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

| | | | |
|----------|--------------------|--------|--|
| شماره ۳ | فوق لیسانس | ۲۹ سال | معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آموزش و پرورش ناحیه |
| شماره ۴ | فوق لیسانس | ۲۹ سال | معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آموزش و پرورش شهرستان |
| شماره ۵ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۲۵ سال | رئیس اداره برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان |
| شماره ۶ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۳۰ سال | رئیس اداره آموزش و پرورش منطقه - مدیر سابق دبیرستان |
| شماره ۷ | فوق لیسانس | ۳۰ سال | معاونت اداره کل |
| شماره ۸ | فوق لیسانس | ۳۰ سال | عضو هیئت رسیدگی به تخلفات اداری |
| شماره ۹ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۴۰ سال | عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان |
| شماره ۱۰ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۱۷ سال | رئیس اسبق دانشگاه فرهنگیان (سازمان مرکزی) - مدیر کل اسبق حوزه وزارتی |
| شماره ۱۱ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۲۸ سال | مدیر کل سابق آموزش و پرورش استان - عضو هیئت علمی دانشگاه |
| شماره ۱۲ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۳۲ سال | رئیس مرکز برنامه ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش |
| شماره ۱۳ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۱۴ سال | عضو هیئت علمی دانشگاه |
| شماره ۱۴ | لیسانس | ۱۷ سال | مدیر دبیرستان |
| شماره ۱۵ | دکتری تخصصی (Ph.D) | ۵۴ سال | وزیر اسبق - عضو شورای عالی وزارت آموزش و پرورش |

پایایی و روایی پژوهش: در این پژوهش با توجه به معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن^۱ و با توجه به اینکه از راهبرد پدیدارشناسی و رویه اجرایی موستاکاس استفاده شده است، جهت اطمینان از اعتبار تحقیق، در عمل اقدامات زیر صورت گرفت:

- سؤالات مصاحبه به صورت باز طراحی شدند تا از هر نوع ذهنیتی فاصله بگیرند.
- فرآیند اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌های کیفی و سنخ‌بندی و دسته‌بندی آن‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد تا بررسی مداوم توسط محقق وجود داشته باشد.

^۱ . Guba & Lincoln

- محقق در زمان مصاحبه‌ها سعی کرد تا در دریافت داده‌ها از مشارکت‌کنندگان، پیش‌فرض‌های ذهنی خود را با انجام براکتینگ به حالت تعلیق درآورد.
- جهت ثبت فرآیند اجرای تحقیق و بهره‌برداری از آن در تحلیل، از یک دفترچه یادداشت استفاده شد.
- از نظرات یکی از اساتید برجسته دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی که به‌عنوان وزیر نیز در وزارت آموزش و پرورش دارای تجربه بودند، به‌عنوان ممیز بیرونی استفاده شد.
- به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که همه اطلاعات به‌صورت محرمانه خواهد ماند و از مکالمه‌ها تنها کدهایی به‌منظور بررسی موضوع پژوهش استخراج خواهد شد.
- سنجش اعتبار یافته‌های تحقیق در ارتباط با مبانی نظری صورت گرفت تا از این طریق کثرت‌گرایی نظری محقق شود.
- متن مصاحبه‌های انجام‌شده برای بررسی بیشتر کدگذاری به یک متخصص در حوزه پژوهش کیفی ارائه شد.
- هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه طول کشید تا فرصت کافی هم برای بیان نظرات و تجربیات مشارکت‌کنندگان و هم فرآیند تحقیق صرف شده باشد.
- در روند اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها از نظرات و دیدگاه‌های استادان راهنما و مشاور استفاده شد.
- نتیجه پژوهش به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان در تحقیق ارسال شد و مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت.
- از افرادی که در سطوح مختلف مدیریتی دارای تجربه زیسته بودند (وزیر، مدیران کل حوزه وزارتی، مدیران کل استانی و معاونین، اساتید دانشگاه فرهنگیان و مسئولان و مدیران سازمان مرکزی دانشگاه، مدیران و معاونین نواحی، مدیران مدارس) برای شرکت در پژوهش استفاده شد.

نتایج

در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون بهره‌برداری شده است. این فرایند متشکل از دو قسمت کدگذاری و تحلیل مضامین است. در مرحله کدگذاری کلیه منابع بررسی شدند و پس از شناسایی منابع مرتبط با موضوع کدگذاری شروع شد و در مرحله تحلیل مضامین کدهای مشابه در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین مشخص شدند. در این مرحله حدود ۳۵۰ کد از متون مصاحبه استخراج شدند. سپس کدگذاری برای مشخص شدن مضامین پایه آغاز شد. بدین منظور، مفاهیم اولیه دسته‌بندی شدند و مضامین پایه از آن حاصل شدند. سپس محقق با استفاده از اصطلاحات تخصصی حاصل از پیشینه نظری و با توجه به یافته‌های مراحل قبلی، مضامین سازمان دهنده را انتخاب کرده و به‌طور نظام‌مند آن‌ها را

به مقوله‌های مربوطه پیوند داد. پس از چندین بار رفت و برگشت میان مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده، یک مضمون بیشتر از همه آن‌ها نمود پیدا کرد و بقیه مضامین را به یکدیگر ربط داد که با عنوان مضمون فراگیر شناسایی شد. تعداد کدهای استخراج شده از هر مصاحبه در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): فراوانی کدهای اولیه استخراج شده از هر مصاحبه

| | | | | | | | |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| مصاحبه شماره ۱ | مصاحبه شماره ۲ | مصاحبه شماره ۳ | مصاحبه شماره ۴ | مصاحبه شماره ۵ | مصاحبه شماره ۶ | مصاحبه شماره ۷ | مصاحبه شماره ۸ |
| ۲۹ | ۲۱ | ۳۳ | ۲۳ | ۳۹ | ۳۴ | ۳۳ | ۲۴ |
| مصاحبه شماره ۹ | مصاحبه شماره ۱۰ | مصاحبه شماره ۱۱ | مصاحبه شماره ۱۲ | مصاحبه شماره ۱۳ | مصاحبه شماره ۱۴ | مصاحبه شماره ۱۵ | جمع کدها |
| ۱۹ | ۱۶ | ۱۴ | ۱۶ | ۱۴ | ۱۵ | ۲۲ | ۳۵۲ |

در جدول (۳) نیز کدهای احصاء شده اولیه از مصاحبه‌ها نمایان است (کدهای یکسان و نزدیک به هم ادغام و کدهای تکراری حذف شده‌اند):

جدول (۳): کدهای احصاء شده اولیه از مصاحبه‌ها

| |
|--|
| انتصاب افراد براساس سلاتق |
| تأکید بر وفاداری سیاسی |
| عدم توجه به صلاحیت و توانایی |
| انتصاب براساس تفکرات سیاسی |
| ارتقاء کارکنان با معیارهای سیاسی |
| متأثر شدن مدیران از سیاستمداران در ارتقاء کارکنان |
| عدم ارتقاء کارکنان به خاطر مسائل سیاسی |
| تبعیض در پرداخت مزایا |
| کم بینی و حسادت در تخصیص بودجه و سرانه |
| تصویب افزایش حقوق در صورت ذینفع بودن خود و همپالگیان |
| مقاومت در برابر رتبه‌بندی معلمان به علت ذینفع نشدن مدیران عالی |
| اختصاص سهم بیشتری از منابع و وام‌ها به مدیران سازمان |
| تخیلی و ژولورنی بودن اهداف |

| |
|--|
| انتخاب اهداف مبهم و نادرست |
| علمی نبودن اهداف |
| قابل‌باور و قابل‌دسترسی نبودن اهداف |
| محتوای آموزشی با کیفیت پایین |
| مطابق نداشتن محتوای آموزشی با نیازهای جامعه |
| ورود بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک در محتوای آموزشی |
| وجود مفاهیم انتزاعی |
| نفوذ القانات و تفکرات سیاسی در برنامه‌ها |
| فراموشی و حذف طرح‌ها و برنامه‌های گذشته به علت مسائل سیاسی |
| سیاسی شدن برنامه‌های آموزشی |
| دخالت نهادهای دیگر در امور آموزشی و تربیتی |
| اختصاص دادن پست‌های مدیریتی به افراد موردنظر خود |
| وضع قوانین متعدد از سوی دولت و نمایندگان مجلس |
| تصمیم‌گیری‌های غیر کارشناسی و غیرعلمی و سیاسی |
| تضعیف حاکمیت قانون |
| نادیده گرفتن حرفه‌ای‌گرایی |
| ضعف سیستم اداری و پاسخگویی |
| وجود رفتارهای غیراخلاقی |
| زیاده‌خواهی افراد و سیاستمداران |
| تأمین منفعت شخصی |
| خودکامگی و خودرأیی تصمیم‌گیرندگان |
| به‌چنگ‌آوری و تصاحب پست‌های مدیریتی |
| نفوذ در ساختار سازمانی جهت کنترل قدرت |
| چینش افراد مطابق خواست خود در گلوگاه‌ها و همراه کردن دیگران با خود |
| تأثیرگذاری بر سیستم سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها مطابق نظر خود |
| وجود نهادهای آموزشی در تمامی نقاط کشور |
| نیروی انسانی زیاد در آموزش و پرورش |
| وسوسه و طمع نسبت به آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان وسیع |
| ابهام در قوانین و اسناد بالادستی به‌ویژه سند تحول |
| تفسیر و فهم متفاوت از قوانین و اسناد بالادستی |
| عدم تطبیق قوانین و اسناد با واقعیت‌های جامعه |

| |
|--|
| وجود قوانین ناقص و ضعیف |
| حاکم شدن فرهنگ خودمحوری و مشارکت‌گریزی |
| باور به کامل بودن رأی و نظر شخصی |
| نگاه سیاسی حاکم بر بدنه دولتی و جامعه |
| ساخت سیاسی - اجتماعی جامعه |
| عدم موفقیت در آزمون‌های بین‌المللی |
| بی‌ثمر بودن آموزش افراد |
| مقاومت در برابر برنامه‌های رسمی درسی |
| متضرر شدن مخاطبان |
| بی‌عدالتی آموزشی |
| تربیت نادرست افراد و انجام منکرات توسط آن‌ها |
| بروز رفتارهای نابهنجار و ضداجتماعی |
| عدم تغییر در رفتار افراد |
| ایجاد تعارض در افراد به علت عدم درک درست از زندگی |
| روزمردگی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت |
| عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی |
| کیفیت پایین برنامه‌ریزی آموزشی |
| ناتوانی در اجرای برنامه‌ها |
| عدم توجه به شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری |
| برکناری مدیران مستعد به خاطر مسائل سیاسی |
| حاکم شدن پدیده کوتوله‌پروری |
| ارادت سالاری و توجه به روابط دوستانه |
| تزلزل مدیریت |
| تغییرات زیاد در برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی |
| تعدد تغییرات در کارشناسان |
| نادیده گرفتن خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان |
| بی‌تجربگی و مهارت پایین مدیران |
| کاهش کارآیی و اثربخشی |
| انگیزه پایین و نارضایتی کارکنان |
| عدم توجه به شرح شغل و شرایط احراز مشاغل |
| تورم کارکنان در بخش ستادی |

| |
|--|
| آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد به مواد مخدر و ... |
| سلب اعتماد عمومی |
| تضعیف سرمایه اجتماعی |
| نارضایتی شهروندان |
| افول جایگاه معلم در جامعه |
| بدبینی و روی گردانی متقاضیان شغل از حرفه معلمی |
| مهاجرت زن خوب و ازبین رفتن سرمایه‌گذارهای انجام شده برای تحصیل آن‌ها |
| افزایش فاصله طبقاتی |
| بروز پدیده فقرای شاغل در بین فرهنگیان |
| عدم توسعه و پیشرفت اقتصادی جامعه |
| بی‌هویتی فرهنگی در مخاطبان |
| ایجاد آشفتگی فرهنگی در جامعه |
| حاکم شدن فرهنگ تنبلی و ناکارآمدی |
| نهادینه شدن باورهای غلط در افراد |

توصیف ساختار عمومی: ساختارهای عمومی عوامل اساسی و مؤثری را که مسئول یا روشنگر تجربه هستند نشان می‌دهند (Moustakas, 1994 & Boudlaie, 2019). در جدول (۴) توصیف ساختار عمومی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش نشان داده شده است. این کار از تبدیل داده‌های اولیه که خام و پراکنده بودند به داده‌های غنی و بامفهوم انجام شد.

جدول (۴): توصیف ساختار عمومی سیاه‌چاله سازمانی در وزارت آموزش و پرورش

| ۱. عوامل به وجود آورنده | ۲. ماهیت و جوهره | ۳. آثار و پیامدها | توصیف ساختار عمومی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش |
|---|---|--|--|
| ۱-۱. عوامل سازمانی - خصوصیات فردی - همسوئی ساختار - گستردگی سازمان | ۱-۲. ماهیت مدیریتی - انتصاب کارکنان - ارتقاء کارکنان - حقوق و مزایای کارکنان | ۱-۳. پیامدهای فردی - پیامدهای آموزشی - پیامدهای تربیتی | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| ۲-۳. پیامدهای سازمانی - ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا - فقدان شایسته‌سالاری - عدم ثبات سازمانی - بهره‌وری پایین نیروی انسانی | ۲-۲. ماهیت ایدئولوژیکی - نفوذ بیش از حد ایدئولوژی در اهداف آموزشی - نفوذ بیش از حد ایدئولوژی در محتوای آموزشی | ۲-۱. عوامل زمینه‌ای - عدم پایبندی به قوانین - تمایلات نامطلوب فرهنگی | |
| ۳-۳. پیامدهای محیطی - پیامدهای اقتصادی - پیامدهای اجتماعی - پیامدهای فرهنگی | ۳-۲. ماهیت سیاسی - مداخلات سیاسی در برنامه‌ها - مداخلات سیاسی در ساختار - مداخلات سیاسی در عزل و نصب‌ها | | |

تناظر ۱-۱ بین سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش و پیامدهای آن: در این بخش مسائل و مشکلات احصاء شده از نظرات مشارکت‌کنندگان به‌عنوان پیامدهای سیاه‌چاله سازمانی در نظر گرفته شده است. در بعضی موارد مشارکت‌کنندگان به‌طورمستقیم پیامدها را به سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش نسبت داده‌اند و در برخی موارد نیز این کار حاصل استنباط پژوهشگر بوده است. در جدول (۵) این تناظر نشان داده شده است:

جدول (۵): تناظر ۱-۱ بین ابعاد سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش و پیامدهای آن

| پیامدها و آثار سیاه‌چاله سازمانی | ابعاد سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش |
|---|--|
| - ناتوانی در اجرای برنامه‌ها - کاهش بهره‌وری و کارآیی - روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت - نارضایتی و بی‌انگیزه شدن کارکنان | انتصاب افراد بدون توجه به تجربه و تخصص تبعیض در پرداخت حقوق و مزایا |

| | |
|---|---|
| توجه به معیارهای سیاسی در انتصاب و ارتقاء به جای | - حاکم شدن پدیده کوتوله‌پروری |
| معیارهای دانشی و فنی | - ارادت سالاری و توجه به روابط دوستانه |
| اهداف تخیلی و مبهم و نادرست | - برکناری مدیران شایسته به خاطر مسائل سیاسی |
| | - نهادینه شدن باورهای غلط و غیرواقعی در افراد |
| | - ایجاد تعارض در افراد به علت عدم درک درست از زندگی |
| محتوای آموزشی با کیفیت پایین | - بی‌ثمر بودن آموزش افراد |
| | - عدم موفقیت در آزمون‌های بین‌المللی |
| | - عدم تغییر در رفتار افراد |
| مطابق نداشتن محتواهای آموزشی با نیازهای جامعه | - ناتوانی افراد در حل مسائل اجتماعی و زندگی |
| ورود بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک در محتواهای آموزشی | - مقاومت در برابر برنامه‌های رسمی درسی |
| مداخلات سیاسی و اختصاص دادن پست‌های مدیریتی به افراد موردنظر خود | - حاکم شدن فرهنگ تنبلی و ناکارآمدی |
| | - عدم ثبات مدیریت |
| | - تغییرات زیاد در برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی |
| | - تعدد تغییرات در کارشناسان |
| مداخلات سیاسی و وضع قوانین متعدد از سوی دولت و نمایندگان مجلس | - عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی |
| تصمیم‌گیری‌های غیر کارشناسی و غیرعلمی و سیاسی | - از بین رفتن خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان |
| کم‌بینی و حسادت در تخصیص بودجه به آموزش و پرورش | کیفیت پایین برنامه‌های آموزشی |
| تأکید بر وفاداری سیاسی در به‌کارگیری ارتقاء کارکنان با معیارهای سیاسی | بروز پدیده فقرای شاغل در بین فرهنگیان |
| دخالت نهادهای دیگر در امور آموزشی و تربیتی | تورم کارکنان ستادی |
| نفوذ القانات و تفکرات سیاسی در برنامه‌ها | نارضایتی و بی‌انگیزه شدن کارکنان |
| ضعف سیستم اداری | عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی |
| | عدم توسعه و پیشرفت اقتصادی |
| | سلب اعتماد عمومی - عدم رضایت شهروندان |

ذکر این نکته ضروری است که پیامدهای ذکرشده در جدول (۵) الزاماً تنها مربوط به سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش نیستند و ممکن است از سیاه‌چاله دیگری نیز ناشی شوند.

بحث و نتیجه

هدف از پژوهش حاضر شناخت ماهیت و عوامل مؤثر و پیامدهای سیاهچاله سازمانی در آموزش و پرورش است. در این راستا سؤالات اصلی پژوهش شامل این موارد بودند: ماهیت سیاهچاله سیاست‌زدگی براساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چیست؟ براساس تجربیات مدیران و خبرگان آموزش و پرورش چه عواملی موجب سیاهچاله سیاست‌زدگی می‌شوند؟ براساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، پدیده سیاهچاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش دارای چه پیامدهایی است؟

سیاهچاله سازمانی پدیده‌ای است که به‌طور مستقیم قابل مشاهده نیست ولی وجود دارد و دارای آثار تخریبی می‌باشد. مجموعه‌ای از رفتارها و اقدام‌ها (علل به‌وجودآورنده)، نتایج و پیامدهایی را حاصل می‌نماید و در این راستا، مسائل و چالش‌های مختلفی در سازمان ایجاد می‌شود. در ادامه ماهیت، علل و پیامدهای این پدیده براساس یافته‌های تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرد. **ماهیت پدیده:** بنابر یافته‌های تحقیق یکی از ابعاد سیاهچاله سازمانی در نظام وزارت آموزش و پرورش ماهیت مدیریتی آن است که مربوط به فرآیندهای انتصاب، ارتقاء و حقوق و مزایا است. یکی از نکات مهمی که مصاحبه‌شوندگان به‌طور مکرر به آن اشاره کردند، عزل و نصب افراد براساس معیارهای سیاسی بود. در این حالت انتصاب‌ها بر پایه سلائق فردی و تفکرات سیاسی خواهد بود و عنصر وفاداری سیاسی نقش برجسته‌ای در آن خواهد داشت و صلاحیت و توانمندی افراد مورد توجه قرار نمی‌گیرد. "انتخاب و انتصاب مدیران ستادی در سال‌های اخیر بسیار سیاسی شده است. به نظر من آموزش و پرورش الان بازچه سیاستگذاران در مناطق شده یعنی در شهرستان‌ها و استان‌ها افرادی انتخاب می‌کنند که فقط در راستای جمع آوری رأی و رأی‌گیری کمک می‌کنند" (مصاحبه شماره ۱۳). همچنین دخالت نمایندگان مجلس در عزل و نصب‌ها به‌طور واضح وجود دارد. سؤال و استیضاح وزیر حق قانونی نمایندگان مجلس است و آن‌ها می‌توانند بر نتایج کار وزرا نظارت داشته باشند؛ اما در برخی موارد نمایندگان به جای نظارت بر نتایج کار در جزئیات و فرآیندهای کاری بوروکرات‌ها دخالت می‌کنند که دخالت در عزل و نصب‌ها یکی از این موارد است. "هنوز بحث‌های سیاسی و دخالت‌های بعضاً افراد تأثیرگذار در استان در ستاد و دخالت‌های نمایندگان مجلس متأسفانه در انتصاب‌ها وجود دارد. بعضی مواقع افرادی می‌آیند که فقط وابستگی دارند و مسئول می‌شوند. این خودبه‌خود آسیب به سیستم می‌زند و خروجی آن هم نارضایتی خلق خداست" (مصاحبه شماره ۱). نکته دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد ارتقاء نیروی انسانی است که باید براساس سابقه و تجربه کاری و توانمندی و استعداد افراد صورت پذیرد اما متأسفانه ارتقاء کارکنان براساس عملکرد افراد نیست و در این فرآیند روابط دوستانه و ارادت‌سالاری نقش مهمی دارد و

افرادی که سال‌های طولانی در سازمان فعالیت داشته و دارای مهارت می‌باشند نادیده گرفته می‌شوند که همین موضوع باعث دل‌سردی و بی‌انگیزگی کارکنانی می‌شود که مدت‌ها منتظر ترفیع و ارتقاء بوده‌اند. "وقتی می‌خواهیم مدیر ارتقاء کند باید مدیر را پرورش بدهیم مدیر حتماً باید دوره‌های مختلف را در ادارات و سطوح وزارتخانه‌ها گذرانده باشد و حتماً قبلاً در حوزه‌ای که می‌خواهد مشغول شود، کار کرده باشد نه اینکه کسی که تازه وارد سازمان شده بیاید و به خاطر معیارهای غیرتخصصی و سیاسی ارتقاء یابد" (مصاحبه شماره ۶). نکته مهم در رابطه با حقوق و مزایا مربوط به تمایل مدیران عالی و سطوح بالای سازمانی جهت اقدام در این زمینه است. زمانی که مدیران عالی و ستادی خود را ذینفع نمی‌بینند در اجرای قوانین از جمله قانون رتبه‌بندی اهمال‌کاری و تعلل می‌کنند. به عبارتی دیگر این افراد زمانی که در بحث افزایش حقوق ذینفع باشند، آن را تصویب خواهند کرد در غیر این صورت از خود مقاومت نشان خواهند داد. "ما الان مثلاً مشکل بحث رتبه‌بندی را داریم و هنوز هم به‌طور کامل اجرا نشده؛ به دلیل اینکه در رابطه با رتبه‌بندی سیاست‌بازی هست نه سیاست ورزی. مثلاً همین بحث رتبه‌بندی چون ستادی‌ها منفعت نمی‌برند، کار انجام ندادند." (مصاحبه شماره ۱۳). ایدئولوژی‌زدگی برنامه درسی در ایران باعث اختلال در فرآیند یادگیری شده و باعث مقاومت فراگیران در برابر آن می‌شود. همچنین زمانی که آموزش با ایدئولوژی درگیری زیادی پیدا می‌کند، ایدئولوژیک می‌شود و نظام‌های آموزشی مختلفی ایجاد می‌شود. نفوذ بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک باعث بدبینی و خستگی فراگیران از مباحث دینی می‌شود. "آموزش و پرورش ما بیش‌ازحد ایدئولوژیک هست و محتوای همه کتاب‌ها به‌نوعی دینی است که یک مشکل هست. اگر به یک دانش‌آموز بیش‌ازحد از دین بگویید بیزار می‌شود. ما این کار را کردیم و کلاً از دین حرف زدیم. دین تا یک حدی خوب است و بیشتر از آن برای بچه دزدگی ایجاد می‌کند" (مصاحبه شماره ۱۵). در برنامه‌ریزی نیز بسیاری از برنامه‌ریزان در دنیای خیال و آرزو فرورفته‌اند و واقعیت و عینیت را فراموش کرده‌اند و اهدافی که توسط آنان ترسیم می‌شوند قابل‌باور و قابل‌دسترسی نیستند. "من اعتقاد دارم که ما بیشتر ایدئالیستی زندگی می‌کنیم؛ و این ایدئالیستی در آموزش و پرورش باعث می‌شود که ما نتوانیم به واقعیت‌های زندگی آن طوری که باید دست پیدا کنیم. مثلاً ما در تعریف تربیت در تعریف نیروی انسانی و تعریف هدف‌های عالی خودمان تخیلی و ژول ورنی هستیم که اولاً اصلاً علمی نیست و دوماً دستیابی به این اهداف غیرممکن است" (مصاحبه شماره ۹). ماهیت سیاسی شامل مداخلات سیاسی به سه شکل مداخلات سیاسی در برنامه‌ها، مداخلات سیاسی در ساختار و مداخلات سیاسی در عزل و نصب‌ها است. امروزه مدیران عالی وزارت آموزش و پرورش تحت تأثیر تفکرات سیاسی قرار گرفته‌اند و اهداف عالی را نادیده گرفته و تمایلات سیاسی و سیاست‌بازی افراد را به‌عنوان عامل کلیدی در نظر می‌گیرند که همین موضوع باعث می‌شوند آموزش و پرورش از رسالت اصلی خود دور شود. "به قدری

فضای سیاسی بر فضای علمی غلبه کرده که امروز شاید شما کمتر نگاه علمی را در آموزش و پرورش می‌بینید و هر بار که یک برنامه علمی بخواهد در آموزش و پرورش پیاده شود قطعاً تحت تأثیر آن القانات سیاسی و تفکرات سیاسی حاکم قرار می‌گیرد و ممکن است کارآیی و اثربخشی خودش را از دست بدهد" (مصاحبه شماره ۱۱). نکته بسیار مهم دیگر این است که با تغییر دولت‌ها، مدیران آموزش و پرورش هم تغییر کرده و با روی کار آمدن تیم جدید برنامه‌ها و اقدامات مدیران قبلی کنار گذاشته می‌شود. "هر تیمی هم آمده کارهای تیم قبلی را نقض کرده. برنامه نبوده که هرکسی بیاد سوار بر موج آن برنامه شود. در دنیا برنامه‌ها بلندمدت ۵۰ و ۱۰۰ ساله ریخته می‌شود که هر تیمی آمد در داخل همان برنامه حرکت کند. اینجا فراموشی سازمانی هست یعنی هرچه بود بگذارد کنار و هر چیزی من می‌گم که باعث هزینه پشت سر هزینه می‌شود" (مصاحبه شماره ۱۰). یکی از موارد دیگر در بحث مداخلات سیاسی دخالت نهادهای دیگر در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های آموزشی و تربیتی است که تعداد آن‌ها نیز کم نیست. "دخالت‌هایی که از بیرون آموزش و پرورش صورت می‌گیرد مثلاً نماینده مجلس می‌گوید این رئیس آموزش و پرورش را بردار و آن کسی که من می‌گویم بگذار. چرا؟ برای اینکه آن نماینده مجلس می‌خواهد دور بعدی رأی بیاورد و آدم خودش را در آموزش و پرورش بگذارد که در گرفتن آرای مردم و شمارش تأثیر بگذارد. بعضی از نهادها در آموزش و پرورش دخالت می‌کنند؛ که هم به ضرر آن نهاد است هم به ضرر آموزش و پرورش و دانش آموزان" (مصاحبه شماره ۱۵).

علل پدیده: بر اساس نتایج عوامل به وجود آورنده، پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل سازمانی مانند خصوصیات فردی و همسویی ساختاری و عوامل زمینه‌ای مانند عدم پایبندی به قانون و قانونگریزی و تمایلات نامطلوب فرهنگی است. اگر فرد یا گروهی تنها در جهت رشد و توسعه و منافع خود و بدون توجه به منافع افراد یا گروه‌های دیگر و جامعه قدم بردارد، این موضوع نشانه زیاده‌خواهی افراد و گروه‌ها در جامعه است که یکی از دلایل مهم پدیده سیاست‌زدگی است که صاحب شدن همه پست‌ها و مناصب از آن جمله است. عواملی مانند عدم وجود فرصت‌های مساوی برای همگان و اولویت دادن منافع فAMILI و خانوادگی بر منافع جمعی و ملی در به وجود آمدن سیاست‌زدگی تأثیرگذار می‌باشند. در واقع، مدیران منافع سیاسی گروه، حزب یا خانواده را در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌ها و انجام فعالیت‌ها و اقدامات اداری دنبال می‌کنند. "مشکل دیگر سیاست‌زدگی سیستم اداری هست که خیلی در عزل و نصب‌ها مؤثر بوده است که به خطر زیاده‌خواهی افراد و قانع نبودن وجود دارد؛ یعنی همه چیز را برای خودشون می‌خواهند. افراد اگر به حق خودشون راضی باشند در اموراتی که به آن‌ها ربط ندارد دخالت نمی‌کنند" (مصاحبه شماره ۸). یا "این سیاست‌ها و برنامه‌ها متأسفانه منافع شخصی و فAMILI را دارند نه منافع جمعی؛ و به خاطر همین هم

هیچ کدام از برنامه‌های ما به خوبی اجرا نمی‌شود. برنامه‌های سیاسی هم همیشه منتج به منافع شخصی یا خانوادگی یا حزبی یا جریان حداقلی خاصی می‌شود" (مصاحبه شماره ۱۳). از آنجایی که آموزش و پرورش یک سازمان وسیع و گسترده در سراسر کشور می‌باشد باعث می‌شود تا سیاستمداران و نمایندگان نسبت به نفوذ در آموزش و پرورش و دخالت در عزل و نصب‌ها وسوسه شوند. از این رو همواره نوعی طمع در این افراد برای بهره‌برداری شخصی از این سازمان بزرگ وجود دارد و این سازمان شدیداً تحت تأثیر جریان‌های سیاسی کشور قرار گرفته است. پدیده سیاست‌زدگی آموزش و پرورش در سطوح گوناگون تحولات کیفی این نهاد را دچار مشکلات زیادی کرده است. "آموزش و پرورش بسیار گسترده است مثلاً در روستاها مدرسه وجود دارد ولی در آنجا نه نیروی انتظامی هست نه صنعت معدن تجارت و نه بانک و نه هیچ سازمان دیگری و فقط ما هستیم" (مصاحبه شماره ۱۵). یا "متأسفانه آموزش و پرورش هم یک نهاد سیاسی شده است که نباید باشد و علت آن هم این است که جمعیت زیادی را پوشش می‌دهد و یک نهاد بزرگ محسوب می‌شود که باعث کاهش اثربخشی و کارآیی شده است" (مصاحبه شماره ۱۳). وجود قوانین مبهم یکی از علل سیاست‌زدگی است. قوانینی که شفاف و کامل نباشند موجب تفسیرهای گوناگون و متعدد شده و مجریان این قوانین نیز از اجرای آن فرار می‌کنند. به عبارتی دیگر زمانی که قوانین مطابق با واقعیت‌ها و نیازهای جامعه نباشند و در مقررات و قوانین بالادستی ابهام وجود داشته‌باشد، افراد مختلف برداشت‌های متفاوتی از قوانین خواهند داشت و امکان تفسیر به رأی وجود خواهد داشت. "قوانین مبهم پیامد تفسیرهای نادرست را باعث می‌شود و هر مفسری در هر استانی در هر منطقه آموزش و پرورش به نوعی برای خودش تفسیر می‌کند" (مصاحبه شماره ۹). یا در جای دیگر همین مشارکت‌کننده بیان می‌کند: "کلماتی کلیدی در این سند تحول بنیادین آموزش و پرورش هست مثل انسان فکور، حیات طیبه که اصلاً گنگ و مبهم است که دستیابی به آن‌ها خیلی سخت است. شاید شما اگر از دوستان ما مصاحبه کنید این چالش‌ها را از زاویه دید خودشان یک جور دیگر می‌بینند" (مصاحبه شماره ۹). همچنین سیاست‌زدگی پدیده‌ای مختص به نظام آموزش و پرورش نیست و در تمامی سازمان‌ها و نهادهای دولتی وجود دارد. در کشورمان ایران به علت وجود اقتصاد نفتی و سیستم متمرکز مدیریت دولتی، قدرت دولتی نقش کلیدی را بر عهده دارد و سازمان‌ها و نظام‌های مختلف از جمله نظام آموزشی به شدت به دولت وابسته هستند. "سیاست‌زدگی مسئله‌ای هست که کل بدنه دولتی کشور را فراگرفته است و نظام آموزش و پرورش هم از این موضوع مستثنی نیست" (مصاحبه شماره ۲). یا "تمرکز مثلاً در کشور ما باعث تبعیت از دولت می‌شود و دولت هم که می‌آید همه را باید عوض کند مثلاً مدیران اول عوض می‌شوند. آموزش و پرورش هم همین طور" (مصاحبه شماره ۱۰).

پیامدهای پدیده: پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل فردی، سازمانی، و محیطی است. تزلزل مدیریت یکی از پیامدهای مهم سیاست‌زدگی در نظام آموزش و پرورش است که باعث می‌شود افق فکری مدیران کوتاه شود و برنامه‌های بلندمدت و برنامه‌ها و اقدامات مدیران قبلی مورد غفلت قرار گیرند. تزلزل مدیریت سبب می‌شود که برنامه‌های توسعه بر زمین بماند زیرا هر کدام با دیگری متفاوت بوده و در امتداد یکدیگر نبوده و همدیگر را تکمیل نمی‌کنند و برنامه‌ها پارادایم‌های متفاوت خواهند داشت. عدم ثبات مدیریت در وزارت آموزش و پرورش به حدی است که مقام معظم رهبری نیز به این موضوع توجه جدی داشته و آن را عجیب توصیف کرده‌اند و در این باره فرمودند در ده سال اخیر، پنج وزیر و چهار سرپرست سر کار آمدند؛ این چیز عجیبی است. همچنین ایشان با انتقاد از بی‌ثباتی در مدیریت آموزش و پرورش فرمودند: دستگاه به این عظمت با تغییر مداوم وزیر، ضربه می‌خورد؛ به خصوص اینکه تغییر وزیر گاهی تغییر معاونان، مدیران میانی و حتی مدیران مدارس را هم در پی می‌آورد. "ثبات مدیریت تأثیر دارد بر برنامه‌ریزی‌هایی که باید به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت انجام شود ولی با تغییر پی در پی مدیریت تمام این برنامه‌ریزی‌ها دستخوش آن نگاه افراد در مدیریت می‌شود و کیفیت خود را از دست می‌دهد و چه بسا سبب شود کل آن برنامه‌ای که ریخته شده مجدداً تغییر کند" (مصاحبه شماره ۶). مشارکت‌کننده‌ای هم با ارائه آمار به بی‌ثباتی مدیریت در آموزش و پرورش اشاره کردند: "بی‌ثباتی مدیریت مشکل و چالش بزرگ دیگری هست که در آموزش و پرورش وجود دارد ببینید در ۱۷۰ سال گذشته که آموزش و پرورش به سبک فعلی ایجاد شده که در این ۱۷۰ سال ۸۰ وزیر آمدند و رفتند یعنی هر وزیر دو سال یک کم بیشتر بوده است" (مصاحبه شماره ۱۵). در آموزش و پرورش هیچ کدام یک از فرآیندهای شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و حفظ افراد شایسته صورت نمی‌گیرد. در حوزه ستادی نیروهای اصلح و شایسته وجود ندارند و دارای تجربه و توان کافی برای انجام وظایف خود نیستند و همچنین این افراد بدون گذراندن مراحل ارتقاء پست‌های حساس و کلیدی را در اختیار گرفته‌اند. از آنجایی که در سیاست‌زدگی مدیران عالی دارای استقلال کافی در انتخاب معاونین و مدیران سطوح پایین نمی‌باشند، بنابراین افرادی که با توصیه دیگران انتخاب شده‌اند از مهارت و کارآمدی لازم برخوردار نیستند. همچنین زمانی که مدیریت در سازمان از ثبات برخوردار نباشد به علت تغییرات پی در پی افراد نمی‌توانند به میزان لازم تجربه کسب کنند و سازمان همیشه شاهد آمد و رفت مدیران خواهد بود و پرورش نیروهای شایسته با مشکل مواجه خواهد شد. "شایسته‌سالاری هم اصلاً شوخیه. شایسته‌سالاری یعنی چه؟ ما تنها کاری که کردیم این هست که خودمون، خودمون را زدیم؛ یعنی اصلاً نیازی نیست دیگران کاری بکنند. افراد با تجربه را زدیم، آن کسی که کار می‌کند را می‌زنیم؛ و یک مقداری از آن هم برمی‌گردد به اینکه مدیر آدم‌ها را نمی‌شناسد و با سفارش افراد را به کار می‌گیرد و اصلاً نمی‌گوید که این فرد توانمند

هست یا خیر؟" (مصاحبه شماره ۱۲). یا "ما نیروهایی که در آموزش و پرورش جذب می‌کنیم بعضاً افراد ناتوان هستند که از طریق مسیرهای مختلف وارد آموزش و پرورش شده‌اند یعنی از طریق یک میانبرهایی وارد شده‌اند." (مصاحبه شماره ۳). در حفظ و نگه‌داشت نیروهای شایسته هم در عمل اقدامی صورت نمی‌پذیرد که یکی از مشارکت‌کنندگان به خوبی به این موضوع اشاره کرده‌اند. "من خودم آموزش و پرورش بودم ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و فنی درس دادم. وقتی آمدم به تهران و دانشجو شدم و در نجات الهی (توحید) درس می‌دادم و زمانی که دکتری گرفتم من را مدیرکل کردند. بعد چه اتفاقی افتاد؟ دانشگاه تهران گفت بیا و من هم رفتم و هیچ کس هیچ چیزی نگفت" (مصاحبه شماره ۱۰). یکی از مشکلات اساسی در سازمانهای دولتی کوتوله‌پروری^۱ است؛ که در این حالت مدیر سازمان افرادی را به‌عنوان معاون و زیردست انتخاب می‌کند که از نظر میزان تجربه و تخصص و شایستگی پایین‌تر از خودش باشند تا در آینده تهدیدی برای وی به حساب نیایند؛ یعنی انتخاب و چینش افراد زیردست براساس بقاء خویش می‌باشد. در کوتوله‌پروری اهداف و منافع شخصی نسبت به منافع و اهداف سازمانی دارای ارجحیت هستند. وجود این پدیده در سازمان‌های دولتی در نهایت سبب ناکارآمدی دولت شده که این موضوع نارضایتی شهروندانی را به دنبال دارد که انتظار دریافت خدمات عمومی باکیفیت را از دولت انتظار دارند. "اگر یک آدم متخصص را مدیر مدرسه کنیم، مدیر منطقه چون احساس می‌کند که مدیر مدرسه ممکن است جانشین وی شود و برایش دردسر است او را برمی‌دارد و برکنار می‌کند. مدیر مدرسه برای اینکه هیچ کس جایگزینش نشود و خطری مدیر منطقه را تهدید نکند، سرایدار مدرسه را مدیر مدرسه می‌کند؛ یعنی بی‌سوادترین و بی‌عرضه‌ترین و چابک‌ترین فرد را مدیر مدرسه می‌کند. ما قلد سازمان خودمون را کوتاه کردیم؛ یعنی قلد مدیران خودمون را هم کوتاه کردیم" (مصاحبه شماره ۱۳).

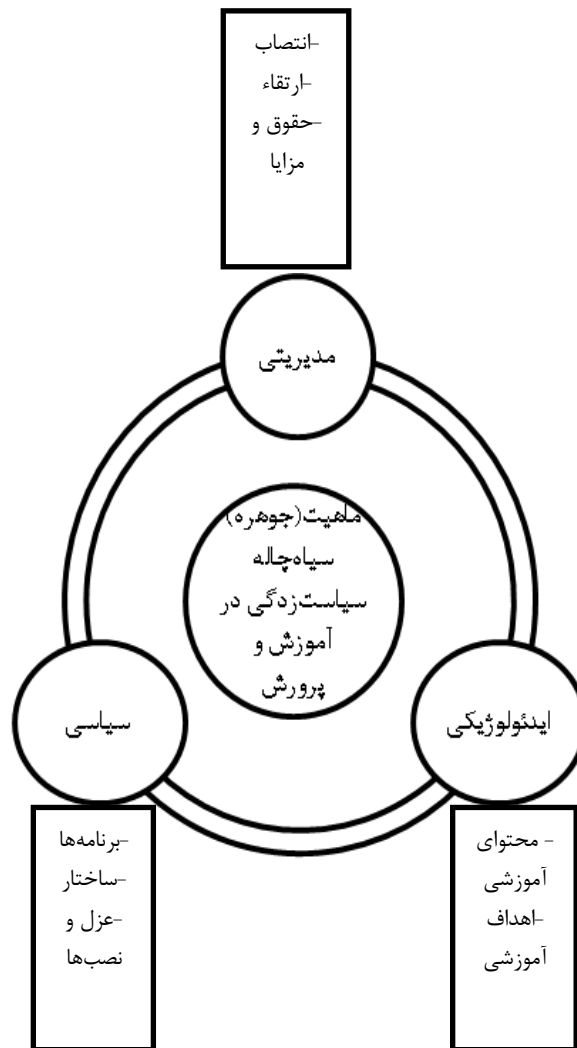
معنای نهفته در سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در آموزش و پرورش

فقط زمانی می‌توان مدعی بود که یک مفهوم تحقیقاتی مستقل قابل قبول است که بتوانیم مفهومی با حد و مرز متمایز و دامنه منحصر به فرد به وجود آوریم. به بیان دیگر تا زمانی که پژوهشگران در این زمینه، چارچوب‌های مفهومی یکپارچه‌ای را در اختیار نداشته باشند، ایجاد و طرح نظریه علمی درباره این مفهوم قابل دسترس نخواهد بود. پژوهشگران در زمینه سیاه‌چاله سیاست‌زدگی به یک اجماع و توافق نرسیده‌اند و عدم همگرایی و پراکندگی در این قلمرو مفهومی وجود دارد. از سوی دیگر ابهام پیرامون

^۱ . Dwarfism

ماهیت این پدیده، عوامل و پیامدهای آن و امکان تکامل بر مبنای تجارب زیسته متفاوت پیچیدگی مفهوم سیاه‌چاله سیاست‌زدگی را سبب شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که برای ارائه تعریف از پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی باید گفت: پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی شامل ماهیتی مدیریتی، ایدئولوژیکی و سیاسی است. سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در واقع شامل سیاسی‌شدن فعالیت‌های مدیریتی، حضور و نفوذ ایدئولوژی در نظام آموزشی و مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های آموزشی و عزل و نصب‌ها است. در سیاسی‌شدن فرآیندهای مدیریتی، انتصاب و ارتقاء افراد بیشتر براساس سلاتق و معیارهای غیرعلمی خواهد بود و به صلاحیت و توانایی افراد توجهی نشده و داشتن تفکرات سیاسی و وفاداری سیاسی از عوامل کلیدی در انتصاب‌ها می‌باشد. با حضور پررنگ ایدئولوژی در نظام آموزش و پرورش محتوای آموزشی و برنامه‌های درسی تحت‌حاکمیت ایدئولوژی قرار می‌گیرند و تولید محتوا با جهت‌گیری‌های خاصی صورت می‌پذیرد و فرآیندهای آموزش و پرورش بر اساس نیازهای واقعی و عینی جامعه نیستند. در مداخلات سیاسی انتخاب مدیران میانی و عملیاتی بیشتر با توصیه‌های افراد سیاسی صورت می‌پذیرد و مدیران ارشد استقلال خود را در انتخاب زیردستان از دست می‌دهند. با اتکای به یافته‌های حاصل‌شده از پژوهش حاضر، محدوده و قلمرو اصلی تعریف سیاه‌چاله سازمانی بر اساس عوارض ذاتی آن را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود: سیاه‌چاله سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای مبتنی بر تجربه جمعی انسانی عبارت است از: سیاسی‌شدن فرآیندهای مدیریتی و مداخلات سیاسی در عزل و نصب‌ها و ساختار و برنامه‌های نظام آموزشی و حضور و نفوذ مستقیم ایدئولوژی در نظام آموزشی و ظهور نظام آموزشی ایدئولوژیک است. ماهیت (جوهره) سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش در شکل (۴) نشان داده شده است:

واضح است که پدیده سیاه‌چاله سازمانی با مسائل و مشکلات سازمانی متفاوت می‌باشد. سیاه‌چاله سازمانی پدیده‌ای در سازمان است که دارای پیامدهای تخریبی می‌باشد و باعث آسیب محیط سازمان می‌شود.



شکل ۴: ماهیت (جوهره) سیاه‌چاله سازمانی در آموزش و پرورش

تطبیق با پژوهش‌های قبلی: به‌منظور اطمینان از روایی یافته‌های تحقیق لازم است که آن را با تحقیقات پیشین تطبیق داد. از این منظر نتایج بحث و بررسی پژوهش به‌صورت جدول (۶) ارائه می‌شود:

جدول (۶): تطبیق یافته‌ها با مطالعات قبلی

| | |
|--|------------------------------|
| مداخله سیاسی در فعالیت‌های اداری کارکنان خدمات عمومی | کیم و همکاران (۲۰۲۲) |
| مداخله سازمان‌های حاکمیتی تصمیم‌گیرنده در انتصابات و فعالیت‌های سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی | موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲) |
| توجه به روابط به‌جای توجه به ضوابط، ترجیح دادن وابستگی‌های حزبی، اولویت دادن به همسویی افراد با مدیر و فشارهای سیاسی برای انتصاب | فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) |
| ورود بیش‌ازحد مباحث ایدئولوژیک در نظام آموزش و پرورش | امینی (۲۰۲۱) |
| پارتنری‌بازی، عدم برابری فرصت، و سطحی‌نگری به‌عنوان عوامل بازدارنده در استقرار نظام شایسته‌سالاری | ره‌نورد و همکاران (۲۰۱۳) |
| کوئوله‌پروری و به‌کارگیری افراد ضعیف | رزمجو و همکاران (۲۰۲۳) |
| نادیده گرفتن نظرات کارشناسی و تخصصی بوروکراتها از سوی سیاستمداران | فنونزالی‌دا و ریکوچی (۲۰۱۹) |
| عدم ثبات مدیریت | رضائی‌منش و همکاران (۲۰۱۹) |
| کاهش کارایی و اثربخشی و پایین آمدن میزان بهره‌وری در سازمان‌های دولتی | سالارکیا (۲۰۱۹) |
| توقف پروژه‌ها و برنامه‌ها به دلایل سیاسی | مصطفی‌زاده و همکاران (۲۰۱۷) |
| تحقق اهداف و منفعت شخصی | موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲) |
| گسترده‌گی سازمان | موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲) |
| قانون‌پذیر نبودن مسئولان و نهادهای حکومتی | سیدیان (۲۰۲۲) |
| میهم بودن و همه‌فهم نبودن قوانین و عدم مطابقت قوانین با واقعیات و اخلاقیات جامعه | دانائی فرد و همکاران (۲۰۱۱) |

ماهیت پدیده

پیامدهای پدیده

علل پدیده

محدودیت‌های تحقیق: در این تحقیق نیز مانند سایر تحقیقات، محدودیت‌هایی به‌صورت زیر وجود داشت: کمبود تحقیقات و منابع در زمینه سیاه‌چاله سازمانی. پیشنهاد تحقیق در رابطه سیاه‌چاله سازمانی خیلی محدود بود که این موضوع، محقق را در خلأ نظری قرار داد. ضبط و ثبت و طبقه‌بندی حجم زیادی از داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها فرآیند پژوهش را سخت کرده بود. محدودیت دیگر این تحقیق آن

است که یافته‌های به دست آمده مربوط به وزارت آموزش و پرورش ایران و توجه به ویژگیهای سازمان‌های دولتی است و سایر سازمان‌ها مورد ملاحظه قرار نگرفته‌اند و قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها و دیگر کشورها وجود ندارد. اگر این موارد مدنظر قرار گیرند می‌توان مدلی با قابلیت تعمیم پذیری بیشتری را ارائه نمود.

پیشنهاد‌های تحقیق: پیشنهادات این پژوهش شامل دوبخش است.

پیشنهاد‌هایی جهت استفاده از نتایج پژوهش: سیاه‌چاله‌های سازمانی از جمله سیاست‌زدگی نظام اداری، وجود دارند، ولی می‌توان از طریق بعضی از اقدامات و اصلاحات اداره امور عمومی مانع پیشرفت آن‌ها شد. با توجه به نتایج پژوهش و به‌منظور استفاده از آن‌ها توسط وزارت آموزش و پرورش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود که در سه بخش دسته‌بندی شده است:

ماهیت پدیده: تناسب میان محتواهای آموزشی و نیازهای جامعه و شرایط سنی و ویژگی‌های جنسیتی دانش‌آموزان مورد ملاحظه قرار گرفته و رعایت شود و اولویت اصلی در محتوای آموزشی، یاد دادن مهارت‌های زندگی باشد؛ برای حذف روش انتقال محفوظات به دانش‌آموزان، محتوای آموزشی باید در قالب کارهای عملی مانند پروژه، دست‌سازه و غیره به دانش‌آموزان یاد داده شود که این کار باعث تعمیم یادگیری شده و باعث شناسایی و شکوفایی استعدادها خواهد شد؛ نیروی انسانی مورد نیاز کشور که رسالت اصلی آموزش و پرورش و آموزش عالی است، بر مبنای علائق و استعداد افراد تربیت شود و در این زمینه مشاغل و تکنولوژی‌های نوین مورد توجه قرار گیرد؛ توجه به نظام شایسته‌سالاری و معیارهای علمی و بر پایه ضابطه به جای معیارها سیاسی و بر پایه بر رابطه؛ سازمان‌ها و نهادهای دیگر باید از مداخله بی‌جا در آموزش و پرورش و برنامه‌های آموزشی پرهیز کرده و نظارت تنها بر نتایج برنامه‌ها و فعالیت‌ها باشد نه جزئیات برنامه‌ها و کارها.

علل پدیده: هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی از نظرات و ایده‌های کارشناسان استفاده شود و فقط رأی و نظر شخصی ملاک تصمیم‌گیری‌ها نباشد و مشارکت‌گریزی جای خود را به مشارکت‌پذیری دهد؛ بازنگری و به‌روزرسانی اسناد بالادستی به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابق با واقعیت‌ها و ایجاد شفافیت در آن، طوری که درک و فهم مشترک برای همگان حاصل شود و از تفسیرهای متفاوت جلوگیری شود؛ در سازمان‌های دولتی منافع جمعی بر منافع شخصی و گروهی ارجحیت دارد؛ بنابراین با

روش‌هایی از قبیل آموزش افراد باید این نگرش را در کارکنان ایجاد کرد که آن‌ها خادمان مردم هستند و باید به مردم جامعه به‌طور منصفانه و بدون تبعیض و با در نظر گرفتن منفعت عامه، خدمت کنند. پیامدهای پدیده: برای مقابله با پدیده کوتوله‌پروری، وجود برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به‌منظور پرورش نیروی انسانی در سازمان الزامی است. این کار با در نظر گرفتن شرح شغل و شرایط احراز مشاغل هنگام واگذاری مشاغل عملیاتی خواهد شد و نتیجه آن نیز افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد بود؛ از آنجایی که وزارت آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین وزارتخانه‌ها بوده، یک نخبه‌مدیریتی در بالاترین سطح مدیریتی به‌عنوان وزیر به کار گرفته شود و همچنین اختیارات تام و کافی به وزیر آموزش و پرورش جهت تصمیم‌گیری‌ها و اجرای خط‌مشی‌ها داده شود؛ دوره عمر مدیریتی بوروکراتیک‌ها باید زیاد بشود تا بتوانند برنامه‌های بلندمدت و توسعه را عملیاتی کنند.

پیشنادهایی برای تحقیقات آتی: برای پژوهشگران آتی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد: از آنجایی که منابع کافی در زمینه سیاه‌چاله سازمانی وجود ندارد، تحقیق حاضر می‌تواند به‌عنوان یک منبع جامع برای تحقیقات آینده باشد. همچنین شناسایی جوهره و ابعاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی در سازمان‌های دیگر توصیه می‌گردد. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، راهبرد پدیدارشناسی است. پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی در این زمینه با استفاده از سایر روش‌های کمی و کیفی انجام شود تا بر غنی شدن مبانی نظری افزوده شود.

References

- Amini, M. (2021). Rethinking the Relationship between Ideology and Educational System. *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*, 17(2), 189-163. (In Persian).
- Creswell, w. (2007). *Qualitative inquiry and research design; choosing among five approaches*, (2nd Ed.). Thousands of oaks: Sage Publications.
- Boudlaie, H. (2019). *Phenomenological research methods*, Tehran: Andisheh ehsan. (In Persian).
- Danaeefard, H.; Sadeghi, M. R., & Mostafazadeh, M. (2016). Exploring and analyzing the consequences of politicization of the bureaucracy in political system. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 9(218), 57-86. (In Persian).

Danaeefard, H.; Feizi, A., & Ahmadi, H. (2016). Consequences of managerial stability in Iranian public organizations, *Military Management*, 16(62), 1-22. (In Persian).

Eryilmaz, M. (2018). Aphasia as an organizational pathology: taking some lessons from aphasia in neurology, *Annals of the Constantin Brancuși University of Targu Jiu*, 13(2), 13-17.

Estiri, M.; Mehraeen, M. (2022). Identifying and modeling the key success factors for knowledge-based firms. *Transformation Management Journal*, 12(4), 1-28. (in Persian). <https://doi.org/10.22067/tmj.2022.69632.1077>. (In Persian).

Farhadinejad, M.; leilidoost, F., & hassani, M. (2022). Examining the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations, *Organizational Resources Management Researches*, 12 (2), 85-110. (In Persian).

Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2019). The effects of politicization on performance: the mediating role of HRM practices, *Review of Public Personnel Administration*, 39 (4), 544– 569. doi:10.1177/0734371X18758378.

Ghorbanizadeh, V.; Seyed Naghavi, M. A., & Miri, B. (2018). Examining the experience of public service from the perspective of government organization employees with thematic analysis approach, *Sustainable Human Resource Management Bi-Quarterly*, 1(1), 145-166. (In Persian).

Haghshenas Gorgabi, M.; & Nargesian, A. (2018) Study of policy - administration of the islamic republic of iran: case study (the relationship between executive and legislative authorities in the years 2009-2013). *Management And Development Process*, 30(4), 69-96. (In Persian).

Hubbard, R.; & Paquet, G. (2010). *The black hole of public administration*. Ottawa: University of Ottawa Press.

Hutton, M. (1994). How important is the black hole in your organization, *The TQM Magazine*, 6 (3), 17- 19. doi.org/10.1108/09544789410057836

Kim, H.; Jung, H., & Kim, S. Y. (2022). Does politicization influence senior public officials' work attitudes? different forms and effects of politicization in the civil service, *Public Management Review*, 24(7), 1100-1123 doi: 10.1080/14719037.2021.1883099.

Lapuente, V.; & Suzuki. K. (2020). Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector, *Public Administration Review*, 80(3), 454–46. doi: 10.1111/puar.13175

Lutka, Ron. (2007). *Black holes in organizations: define dissect diffuse*. Indiana: I Universe Publishing.

Manen, N. V. (2017). Phenomenology in its original sense, qualitative *Health Research*, 27 (6), 810–825. doi.org/10.1177/1049732317699381

Maulana, A.; Indriati, F., & Hidayah, K. (2022). Analysis of bureaucratic reform through delayering of government institutions in indonesia. *Jurnal of Borneo Administrator*, 18(2), 155-170. doi.org/10.2428/jba.v18i2.1003.

Moghimi, S. M. (2016). *Fundamentals of organization and management*, (5nd Ed). Tehran: Rahdan. (In Persian).

Maostafazadeh, M.; Amiri, A.; Danaeefard, H., & Yazdani, H. (2018). Understanding the dimensions of public administration politicization from citizens' perspectives, *Public Policy*, 3(4), 79-104. (In Persian).

Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand oaks: sage pub.

Mouzelis, N. P. (2017). *Organizational pathology, Life and death of organizations*, New York: Routledge.

Movahedinia, H.; Boustani, D., & Moslemimehni, Y. (2022). Underlying policy interference in education of kerman province, *Social Problems of Iran*, 12(2), 239-258. (In Persian).

Moynihan, P.D.; & Pandey, K. S. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation, *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.

Neubauer. B. E.; Witkop. C. T., & Varpio. L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others, *Perspect Med Educ*, 2, 90-97 doi.org/10.1007/s40037-019-0509-2.

OIFati, J. (2016). *Investigation of Iran's public administration issues*, The first national conference of Islamic sciences, law and management. Qom, <https://civilica.com/doc/534292>. (In Persian).

Parvari, P. (2019). The transition philosophy to methodology, anew reading of the phenomenology method: the foundation of philosophical approaches and implementation steps, *Sociological Studies*, 12(44), 87-106. (In Persian).

Peters, B. G.; & Pierre, J. (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective*. New York: Routledge.

Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: a philosophy and method of inquiry, *journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215-222.

Rahnavard, F. (2020). Organizational black hole theory, *Management and Development Process*, 33(1), 27-56. (In Persian).

Rahnavard, F.; shirazi, M., and gheisari, F. (2013). Recognizing factors preventing the establishment of meritocracy system at the level of management of government organizations in the city of Ahwaz, *Productivity Management*, 7(25), 15-32. (In Persian).

Razmjou, M.; Beikzad, J.; Nejad Haji Ali Irani, F., & Dadash Karimi, Y. (2023). Designing a dwarfism pattern in iranian government organizations, *Public Administration Perspective*, 14(1), 77-98. (In Persian).

Rezaeemanesh, B.; Sarabi, O., & Abbaspour, J. (2019). Study of management stability's effects on staff professionalism towards an approach to meritocracy target group, *Development and Evolution Management*, 11(36), 67-77. (In Persian).

Salarkia, G. (2019). Politicization and efficiency in executive system. *Strategic Studies Quarterly*, 21(82), 35-60. (In Persian).

Scott, R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems*, (5nd Ed), translated and adapted by mirzai ahrajanjani, H. 2018, Tehran: Samt. (In Persian).

Sidian, A. (2022). The causes of the phenomenon of politicization among societies and ways to prevent it, *Modern Approaches in Islamic Studies*, 2 (9), 311-279. (In Persian).

Tabarsa, G. A.; Amirkhani, T., & Nani, S. (2018). Identifying and prioritizing the indicators for distinguishing between political and administrative jobs. *Public Organzations Management*, 6(4), 93-106. (in Persian).

Tabarsa, G. (2022). Politics-administration dichotomy: identify classify the indicators of differentiation between political and administrative jobs in iran public administration system. *Public Administration Perspective*, 13(1), 15-41. (in Persian).

Vaezi, R. (2017). Criticism of public administration and development management in Iran, *Governance and Development Quarterly*, 1(1), (In Persian).

Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 71 - 106

Developing an Organizational Resilience model Facing Crisis Management and Organization-Ripping Forces

A. Shariatnejad^{1*}, R. Sepahvand², H. Rezaeinejad³

1- Assistant Professor, Management Faculty, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2- Professor, Management Faculty, Lorestan University, Khorramabad, Iran

3- PhD Student in Public Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran

(*- Corresponding Author Email: shariat.al@lu.ac.ir)<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563>

| | |
|------------------------------|--|
| Received:2024/04/13 | How to cite this article: Shariatnejad, A; Sepahvand, R., & Rezaeinejad, H. (2024). Developing an Organizational Resilience model Facing Crisis Management and Organization-Ripping Forces. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 71-106. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563 |
| Revised:2024/08/03 | |
| Accepted:2024/09/07 | |
| Available Online: 2024/09/07 | |

1- INTRODUCTION

Organization-ripping forces are external factors beyond the control of organizations that, influenced by environmental factors and structural or behavioral weaknesses, lead to instability and reduced efficiency. These forces, often seen in developing countries with frequent government changes and the appointment of incompetent managers, can impact structures, technology, and personnel in organizations like a tsunami, causing severe damage and even dissolution. Crisis management and organizational resilience are two key approaches to countering these forces. Crisis management involves recognizing warning signals and

taking preventive measures to either avert a crisis or minimize its impact. Organizational resilience, on the other hand, is defined as the organization's ability to recover and adapt to unexpected changes. In facing disruptive forces, strengthening resilience and crisis management can help organizations survive shocks and even return to normalcy after a crisis. This article, by reviewing existing literature and presenting an integrated model, aims to offer solutions for enhancing organizational resilience in the face of crises and disruptive forces.

2- METHODOLOGY

This research utilizes qualitative and exploratory data. The method employed is thematic analysis, which aims to identify and analyze patterns of meaning within a dataset. The thematic analysis allows the researcher to focus on both explicit meanings and the underlying assumptions and theories hidden in the words and phrases used in the data. In this study, themes were extracted from codes and further developed through interpretive data analysis. Purposeful sampling was used, and relevant sources were gathered from reputable national and international databases. In the initial search, 279 sources were identified, and after screening based on title, abstract, and methodology, 53 sources were selected for final analysis. Given the lack of English sources on "organizational rift currents," the search period for this variable was set from 2016 to 2023. For "crisis management" and "organizational resilience," sources from 1998 to 2023 were reviewed. To ensure the reliability of the research, Cohen's Kappa coefficient was employed, with a re-coding of 20% of the codes by the researchers. The agreement rate for all components exceeded 70%. This study focuses on extracting and analyzing themes related to organizational rift currents, crisis management, and organizational resilience.

3- RESULTS & DISCUSSION

This research identified three overarching themes regarding organizational resilience and crisis management. The first theme,

organization-ripping forces, encompasses constructive strategies such as enhancing an organization's capacity to adapt to critical changes, implementing necessary measures for responding to sudden disruptions and crises and fostering a culture of problem-solving during unexpected and critical situations. The second theme, crisis management, includes critical actions such as the necessity of rapid decision-making and acting in crises, coordinating efforts to mitigate sudden disruptive events, and evaluating potential threats arising from uncontrollable and rapid environmental changes. The third theme, organizational resilience, means addressing key strategies for monitoring and predicting changes to develop preparedness and response plans, analyzing external factors and sudden shocks, and enhancing resilience through adaptability. It also emphasizes the creation of a resilient human resource system, improving resilience in the face of unforeseen disruptions, utilizing data dashboards for information analysis during crises, and aligning management strategies to combat sudden disruptive events.

The research employed a thematic analysis approach six-phase framework. This process involves familiarizing with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining themes, and writing the final report. A total of 279 documents were collected from various sources, including Emerald, Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, and others, with the search focusing on organization-ripping forces, crisis management, and organizational resilience. The data were analyzed using Atlas.ti 9, and through multiple iterations, 1065 quotations were identified, from which 835 distinct codes were extracted. After refining and consolidating the codes, 702 final codes were identified, leading to 61 foundational themes and 14 organizing themes, which were then grouped into three comprehensive themes: organization-ripping forces, crisis management, and organizational resilience.

The first step in the analysis involved identifying initial codes from the data, followed by the grouping of these codes into abstract categories known as organizing themes. These organizing themes were then grouped into broader, overarching themes. For instance, codes related to marketing

innovation were grouped under a single organizing theme. In the final phase of thematic analysis, 61 foundational themes were discovered, which were then categorized into 14 organizing themes, eventually leading to the identification of three main themes.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The research highlights that managers must focus on strengthening organizational resilience as a preventive approach when facing crises such as ripping currents. Additionally, evaluating how recovery priorities align with pre-crisis planning and communication efforts is crucial. Ignoring this issue can lead to the organization's collapse in a short period. Despite the extensive research on organizational resilience and crisis management, the study identified a gap in the literature regarding organizational resilience in response to ripping forces. This research aims to address this gap by providing a model for organizational resilience when facing crises and ripping forces. In conclusion, the data identified through thematic analysis resulted in a model comprising 14 organizing themes and 61 foundational themes across three main themes, providing a comprehensive understanding of organizational resilience, crisis management, and ripping forces.

Keywords: Organization-Ripping Forces, Crisis Management, Organizational Resilience, Thematic Analysis

طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی

علی شریعت‌نژاد*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

رضا سپهوند

استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

هادی رضایی‌نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87597.1563>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

جریان‌های شکافنده سازمانی عواملی خارج از کنترل سازمان هستند که تغییر و تحول، ادغام و تملک و تعارض و تناقض را در سازمان ایجاد می‌کند. نیاز فزاینده به درک اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند مدیریت بحران را به تاب‌آوری مرتبط می‌کند. پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی انجام پذیرفته که از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد استقرایی و از نگاه نوع داده‌ها کیفی است. منابع اطلاعاتی پژوهش را مقاله‌های منتشرشده در زمینه جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی تشکیل می‌دهند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، درنهایت ۵۳ مقاله وارد فرایند تحلیل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti 9 انجام شد که درنهایت ۷۰۲ کد کشف و پس از تلفیق و تلخیص، ۶۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازنده و ۳ مضمون فراگیر مشخص گردید. دسته اول مضمون‌های فراگیر، جریان‌های شکافنده سازمانی است شامل: افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و ... دسته دوم مضمون‌های فراگیر مرتبط با مدیریت بحران شامل: ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر، هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی و ... و دسته سوم مضمون‌های فراگیر، تاب‌آوری سازمانی شامل: پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف توسعه برنامه‌های پاسخگویی و ...

کلیدواژه‌ها: جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران، تاب‌آوری سازمانی، تحلیل مضمون.

* نویسنده مسئول: Shariat.al@lu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

صفحات: ۱۰۶-۷۱

مقدمه

شاخصه بارز عصر حاضر (عصر تغییر و پیچیدگی) سرعت بالای تغییرات محیطی از قبیل تهدیدات محیطی، فشار ذینفعان، عدم قطعیت، پویایی محیط و تأثیرپذیری سازمان‌ها از این عوامل است (Nguyen et al., 2021). سازمان‌ها در چنین شرایطی اجازه مدیریت به شکل سنتی را ندارند و برای ماندگاری در این عصر متلاطم و پر آشوب نیازمند اندیشه‌های نوین و بدیع و تازه‌اند که مانند روحی در کالبد سازمان دمیده شود و آن‌ها را در برابر طوفان‌های سهمگین و انواع کج‌رفتاری‌ها حفظ کند (Deihimpour, 2021). یکی از نظریه‌ها و راهبردهای مطرح شده در حوزه سازمان و مدیریت، مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی است که مبین تهدید ارکان سازمان‌ها از سوی عوامل مخرب و مداخله‌گر محیطی است. جریان‌های شکافنده سازمانی جریان‌هایی است که در اثر یکدسته از عوامل خارج از کنترل سازمان (معمولاً در کشورهای جهان سوم با تغییر دولت‌ها و تزیق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی) در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و باعث تغییرات شدید و بدون قاعده در ارکان سازمان از جمله در اهداف، افراد، ساختار، فناوری و محیط فعالیت می‌شوند و موجبات بی‌ثباتی، کاهش راندمان شده و حتی مرگ سازمان را نیز رقم می‌زنند (Dihimpour, 2021). این تغییرات شدید و بدون قاعده که همانند جریان‌های شکافنده هستند، ضربات جبران‌ناپذیری به ارکان سازمان‌ها خصوصاً منابع انسانی وارد می‌کنند، حتی ممکن است باعث انحلال سازمان شوند. در واقع می‌توان عنوان کرد که بی‌توجهی یا مدیریت ناصحیح این جریان‌ها می‌تواند موجب تقلیل توانایی خدمت‌رسانی و واماندن سازمان از فلسفه وجودی خود شود (Sarлак & Nuriai, 2020). لذا یافتن راه‌هایی جهت بهبود چگونگی مواجهه، انطباق و استفاده از تغییرات سریع محیطی حیاتی به شمار می‌آید. برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب وجود دارد که سعه‌صدر و استقامت می‌طلبد. در عصر حاضر که تغییرات سریع و تحولات محیطی اجتناب‌ناپذیر است استفاده درست و تقویت داشته‌های سازمانی می‌تواند کمک شایانی به سازمان بنماید. با چنین اوصافی مدیران برای مواجهه‌شدن و عبور از جریان‌های بوجود آمده، نیازمند استفاده از کلیه ظرفیت‌های سازمان خود هستند و برای کمک به سازمان در جهت مدیریت مقابله با جریان‌های شکافنده سازمانی می‌توانند روش‌های مختلفی را در پیش گیرند. یکی از این روش‌ها تقویت توانایی مدیریت بحران در سازمان در عین افزایش قدرت تاب‌آوری سازمانی است (Donelli et al., 2022). تغییر و تحولات محیطی همه ارکان یک سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهند و اتخاذ راهبردی مناسب از سوی سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. به دلیل عدم امکان کنترل عوامل محیطی، سازمان‌ها ناچار به تکیه بر ظرفیت‌های داخلی سازمان یعنی قدرت مدیریت بحران و توسعه تاب‌آوری سازمانی و استفاده حداکثری از توانایی‌های این عوامل‌اند.

مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های تاب‌آور می‌توانند به اندازه کافی به بحران‌ها، شرایط چالش‌برانگیز و تغییرات غیرمنتظره پاسخ دهند (Son et al., 2020). در واقع مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی دو جنبه از یک چالش هستند، چالش ناملازمات و تغییرات شدید محیطی. روشی که در آن مدیریت بحران و بحران نظریه‌پردازی می‌شود، پیامدهای مهمی برای مفهوم‌سازی نظریه تاب‌آوری دارد (Williams et al., 2017). سازمان‌ها با مدیریت بحران و تقویت تاب‌آوری سازمانی که یک مفهوم مهم در مدیریت بحران است، برای غلبه بر بسیاری از تهدیدات شناخته شده و ناشناخته جریان‌های شکافنده آمادگی لازم را کسب نموده و از این طریق بقا و تداوم سازمان خود را تضمین می‌نمایند (Coles et al., 2021). علی‌رغم وجود فرصت‌های مناسب برای کمک تاب‌آوری سازمانی به سازمان‌ها به‌منظور هماهنگی بهتر برنامه‌های مدیریت بحران با تغییر و تحولات سریع، توجه کمی به نسبت به ارائه الگویی در این باب شده است. لذا با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش برای رویارویی با بحران‌ها و جریان‌های شکافنده سازمانی یک چارچوب جهت تاب‌آوری سازمانی برای مقابله با جریان‌های شکافنده سازمانی ارائه می‌دهد.

توانایی سازمان‌ها برای تنظیم و حفظ کارکردهای اصلی و مطلوب در شرایط چالش‌برانگیز و پرفشار در اثر ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عاملی حیاتی برای حفظ ثبات سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده است زیرا بر اساس گزارش‌ها، ۴۳٪ از سازمان‌هایی که تحت تأثیر تغییرات سریع و جریان‌های شکافنده قرار گرفته‌اند، هرگز بازگشایی نشده‌اند و حدود ۳۰٪ از آن‌ها ظرف دو سال شکست خورده‌اند، لذا از آنجایی که سازمان‌ها با بحران‌های مداوم مواجه هستند، نیاز به مدیریت بحران برای برنامه‌ریزی مؤثر برای به حداقل رساندن زیان‌ها و تغییرات در فرآیندهای موجود الزامی است (Coombs & Laufer, 2018). تمرکز بر این موضوع باعث ایجاد ثبات و طراحی مناسب در مدل‌های کسب‌وکار می‌شود. همچنین تاب‌آوری سازمانی یک مفهوم مهم در مدیریت بحران است و یک ویژگی سازمانی برای مقابله با انواع مشکلات است (Coles et al., 2021). لذا ضروری است سازمان‌ها برای مواجهه مؤثر با جریان‌های شکافنده سازمانی به این ویژگی مهم مجهز باشند، چراکه به آن‌ها کمک می‌کند تا از طریق برنامه‌ریزی، آمادگی و رفتارهای پیشگیرانه با مشکلات و بحران‌های ناشی از این جریان‌ها به‌طور مؤثر مقابله کنند (Salamzadeh et al., 2023). متأسفانه، راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌های اندکی برای سازمان‌ها در راستای مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی مبتنی بر ایجاد تاب‌آوری‌های سازمانی لازم برای مدیریت مؤثر بحران‌های ناشی از آن ارائه شده است؛ بنابراین، نیاز به ارائه مدلی یکپارچه از مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی برای ارائه چشم‌اندازی جامع‌تر و پیشگیرانه‌تر که به حفظ امنیت و طول عمر سازمان‌ها کمک

خواهد کرد، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی که در هیچ‌یک از پژوهش‌های داخلی و خارجی گذشته صورت نپذیرفته است، بینش‌های جدیدی را در مورد چگونگی پیش‌بینی، تعدیل و واکنش یک سازمان به جریان‌های شکافنده ارائه می‌دهد. هدف این پژوهش ارائه بینشی از بحران‌ها و به اشتراک‌گذاری تجربیات دیگران است تا مدیران بتوانند برنامه‌های مدیریت بحران خود را توسعه دهند. جریان‌های شکافنده همیشه در غیرمنتظره‌ترین و در نتیجه ناآماده‌ترین موقعیت‌ها رخ می‌دهند؛ بنابراین هدف از چارچوب یکپارچه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفتن کل سناریو و توسعه برنامه‌های منعطف است که توسط هر فردی که در اجرای آن دخیل است قابل‌درک و تکرار باشد. این پژوهش در نظر دارد با بررسی پژوهش‌های انجام شده قبلی یک مدل تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی ارائه دهد.

مبانی نظری پژوهش

جریان‌های شکافنده سازمانی

جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که به واسطه عوامل محیطی و ضعف متغیرهای ساختاری و رفتاری، موجب بی‌ثباتی، سردرگمی، افزایش شایعات، سوءاستفاده فردی و گروهی، کاهش کارایی می‌شوند. چنین پارادایمی که در اثر دخالت عوامل محیطی در سازمان به وجود می‌آید، باعث تغییرات شدید و بی‌قاعده در سازمان شده و ضربات جبران‌ناپذیری به ارکان سازمان‌ها، به‌ویژه منابع انسانی وارد می‌کند و حتی ممکن است سازمان را به انحلال بکشد (Sarlak & Nuriai, 2018). جریان‌های شکافنده سازمانی معمولاً در کشورهای درحال توسعه با تغییر دولت‌ها و به‌کارگیری مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی لازم، خود را نشان داده و با ایجاد تغییرات شدید، همانند سونامی و بدون قاعده به ارکان سازمان از جمله افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط فعالیت فشار وارد می‌کنند و موجب بی‌ثباتی، کاهش کارایی و حتی مرگ سازمان می‌شوند (Sarlak & Nuriai, 2020). درست که سازمان‌ها همواره در معرض امواج سهمگین تغییر و فشارهای وارده از سوی محیط و ذینفعان محیطی قرار دارند ولی یکی از عواملی که روح و روان و ارکان سازمان را به‌ویژه در کشورهای جهان سوم به هم می‌ریزد و ضربات روحی مادی و معنوی جبران‌ناپذیری به سازمان‌ها وارد می‌کند پدیده جریان‌های شکافنده سازمانی است (Sarlak et al., 2017). نتایج به دست آمده از پژوهش‌های پیرامون جریان‌های شکافنده سازمانی و پژوهش‌های مشابه بیان‌کننده این است که عوامل رفتاری بخصوص رفتار

مدیران و کارکنان سازمان‌ها می‌توانند در ایجاد، تشدید و کنترل جریان‌های شکافنده‌ی سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. از جهت دیگر نیز چون قدرت، نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط مدیران در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به‌سادگی گذشت. سرلک و نوریائی (۲۰۱۶)، متغیرهایی که همانند جریان‌های شکافنده به ارکان سازمان‌ها صدمه می‌زنند را مشخص و دسته‌بندی نموده‌اند و برای درک بهتر آثار مخرب محیط بر سازمان‌ها و چگونگی تأثیر جریان‌های محیطی بر ارکان سازمان‌ها هفت عامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی را در سه بعد (زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری) مشخص و رتبه‌بندی کرده‌اند (Sarlak & Nuriai, 2020). عوامل زمینه‌ای مؤثرترین عامل ایجادکننده جریان‌های شکافنده سازمانی هستند در نتیجه با توجه به افزایش تغییرات سیاسی و به تبع آن متزلزل شدن شرایط منابع انسانی به‌خصوص مدیران، این جریان‌ها در سازمان‌ها ایجاد می‌شوند (Sarlak & Nuriai, 2016). عوامل زمینه‌ای خارج از کنترل سازمان‌ها می‌باشند ولی عوامل رفتاری و عوامل ساختاری در اختیار سازمان هستند. عوامل رفتاری با شروع جریان‌های شکافنده در محیط می‌توانند جریان‌هایی را درون سازمان پایه‌گذاری کنند که سازمان را با چالشی جدی مواجه سازند؛ که با آموزش و به‌کارگیری صحیح مهارت به کارکنان و مدیران، در سازمان‌ها می‌توان این عوامل را تقویت کرد تا همانند شناگرانی که گرفتار جریان‌های شکافنده دریایی می‌شوند، بتوانند جان سالم بدر برند (Sarlak et al., 2017؛ Sarlak & Nuriai, 2020). عوامل رفتاری می‌توانند نقش دوگانه‌ای داشته باشند، ضعف این عوامل می‌تواند موجب ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی شود؛ اما در موقعی که عوامل رفتاری تقویت شوند، می‌توانند در شکل‌گیری و کاهش صدمات جبران‌ناپذیر جریان‌های شکافنده سازمانی مؤثر باشند. نیروی انسانی با شناخت عوامل مخرب محیط و به‌کارگیری عوامل مداخله‌گر سازمانی می‌تواند در مواقع به راه افتادن جریان‌های شکافنده از صدمات احتمالی به ارکان سازمان جلوگیری کند (Sarlak & Nuriai, 2020).

مدیریت بحران

تنها چیزی که امروزه در دنیای کسب‌وکار روشن و مشخص است این است که مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند. بحران‌ها رویدادهای ناگواری هستند که می‌توانند باعث افول سازمان شوند (Pourkiani et al., 2021). بحران را می‌توان به‌عنوان یک رویداد بزرگ و غیرقابل‌پیش‌بینی یا وضعیت اضطراری تعریف کرد که تهدیدی برای آسیب رساندن به افراد و شرکت‌ها، ایجاد بی‌ثباتی در سازمان‌ها و گاهی اوقات بر کل جامعه است (Ahti et al., 2023). در مواقع بحران، پیش‌بینی مسائل دشوار، کنترل

جریان پیام‌ها و مدیریت ذینفعان مختلف به دغدغه اصلی سازمان‌ها تبدیل می‌شود (Straub & Jonkman, 2017). امروزه مدیریت بحران یک بخش اساسی از مدیریت استراتژیک است (Seirafian Babadashti et al., 2022). به‌طور کلی، مدیریت بحران را می‌توان به‌عنوان فرآیندی درک کرد که فعالیت‌های سازمان را به‌منظور دریافت و ارزیابی سیگنال‌های هشداردهنده یک بحران بالقوه هدایت می‌کند. می‌توان بیان کرد که در مفهوم مدرن مدیریت بحران، تلاش برای یک سبک مدیریت پیشگیرانه تقریباً ضروری است، تشخیص سیگنال‌های هشداردهنده می‌تواند از یک بحران احتمالی جلوگیری کند و اقداماتی را برای محافظت از بحران ایجاد کند. مدیران نقش کلیدی دارند و باید با تغییرات زیادی دست‌وپنجه نرم کنند و از یک مسیر کارآمد برای حل مشکلات اطمینان حاصل کنند (Vasickova, 2019). در طول یک بحران، نقش رهبران به‌عنوان نیاز به شایستگی خاص برجسته می‌شود (Ahti et al., 2023). تحقیقات سازمانی از رشته‌های مختلف توجه بالایی را به بحران‌ها و مدیریت بحران معطوف کرده است و برای درک چگونگی و چرایی وقوع بحران‌ها و مدیریت آن تلاش می‌کند. سازمان‌ها به دنبال آن‌اند که بدانند چگونه می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند (Bundy et al., 2016). تمام سطوح سازمان ملزم به بازنگری در شیوه‌ها، کسب قابلیت‌های جدید و اتخاذ اقدامات نوآورانه برای مقابله با چالش‌های محیطی است که بسیار نامطمئن‌تر و ناپایدارتر شده است. هنگامی که بحران رخ می‌دهد، بسیاری از سازمان‌ها آماده نیستند و مکانیسم‌های مؤثری برای ادامه عملیات ندارند. مدیریت بحران مجموعه‌ای از فعالیت‌های آماده‌سازی و واکنشی است که با هدف مهار بحران و پیامدهای آن و غلبه بر تهدیدات مختلف انجام می‌شود (Donelli et al., 2022). مدیریت بحران به‌طور گسترده اقدامات و ارتباطات رهبران سازمانی را در بر می‌گیرد که تلاش می‌کنند احتمال وقوع بحران را کاهش دهند، برای به حداقل رساندن آسیب‌های ناشی از بحران و تلاش برای برقراری مجدد نظم پس از یک بحران تلاش می‌کنند (Bundy et al., 2016).

تاب‌آوری سازمانی:

محیط متغیر امروزی به سازمان‌هایی نیاز دارد که بتوانند با تغییرات همسو شده و به‌سرعت به آن‌ها واکنش نشان دهند (Mahmoudzadeh et al., 2022). سازمان‌هایی که هنگام مواجهه با مشکلات یا موارد پیش‌بینی‌نشده، تمرکز خود را از دست می‌دهند و نمی‌دانند که چطور باید به آن‌ها پاسخ دهند، معمولاً با شکست روبه‌رو می‌شوند. اینجاست که تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک مهارت لازم به کمک سازمان‌ها می‌آید تا بتوانند تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند (Foorotan et al., 2023). تاب‌آوری سازمانی یک مفهوم چند رشته‌ای و چندوجهی با مفاهیم جاسازی شده از قابلیت و توانایی بازگشت به وضعیت پیش از

بحران است. تاب‌آوری سازمانی یک ویژگی قابل توسعه و عمومی است که با توجه به نظریه‌پردازی آن به‌عنوان یک قابلیت، ظرفیت، ویژگی، نتیجه، رفتار فرآیند، استراتژی یا ترکیبی از اینها، فازی و عملیاتی کردن آن دشوار است (Hillmann & Guenther, 2021). در واقع تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان «توانایی سازمان نه‌تنها برای توسعه ظرفیت پیشگیرانه برای رویارویی با هرگونه اختلال غیرمنتظره، بلکه برای انجام اقدامات لازم و سریع برای پاسخگویی و بازپایی از آن اختلال برای اطمینان از تداوم کسب‌وکار» تعریف می‌شود (Jia et al., 2020). این قابلیت می‌تواند سازمان‌ها را قادر به انطباق، یادگیری و تحول کند (Ozanne et al., 2022). مفهوم تاب‌آوری در حوزه‌های مختلفی از دانش استفاده می‌شود. این به ظرفیت و استعداد یک عنصر برای بازگشت به حالت پایدار پس از یک وقفه اشاره دارد. تاب‌آوری سازمانی توانایی مشارکت در مدیریت بحران و خروج از یک موقعیت چالش‌برانگیز است (Beuren et al., 2021). تاب‌آوری بر عملکرد کسب‌وکار و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های تاب‌آور بهتر از شرکت‌های غیرانعطاف‌پذیر عمل می‌کنند (Hillmann & Guenther, 2021). تاب‌آوری به عملکرد سازمانی در موقعیت‌های بحرانی کمک می‌کند، زیرا به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا عدم قطعیت را مدیریت کرده و با آن سازگار شوند (Salamzadeh et al., 2023). تاب‌آوری سازمانی که به‌عنوان توانایی حفظ عملکرد قابل‌اعتماد علیرغم ناملازمات تعریف می‌شود، در مواقع بحران ضروری است (Son et al., 2020). همچنین نیاز به واکنش به تغییرات شدید محیطی است که می‌تواند بقای سازمان را تهدید کند (Donelli et al., 2022; Orth & Schuldis, 2020). تاب‌آوری سازمانی توانایی سازمان برای توسعه مستمر مهارت‌ها و شناسایی فرصت‌ها برای افزایش مزیت رقابتی خود پس از بحران است. در ادبیات مدیریت بحران، تاب‌آوری سازمانی منعکس‌کننده فرآیندهای مدیریت بحران مؤثر انجام شده توسط اعضای آن است که هماهنگی، اشتراک اطلاعات و ایجاد حس جمعی را تسهیل می‌کند (Kim, 2020)؛ بنابراین، سطوح تاب‌آوری افراد و سازمان‌ها بر فرآیند بهبود کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (Salamzadeh et al., 2023; Pathak & Joshi, 2021).

چارچوب یکپارچه مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی:

نیاز فزاینده به درک اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند و سطوح مختلف ناملازمات را جذب کنند، منجر به مطالعاتی شده است که مدیریت بحران را به تاب‌آوری مرتبط می‌کند (Williams & Shepherd, 2016; VanDerVegt et al., 2015; McEntire, 2023). با این حال، تعداد مطالعات هنوز کم است و نیاز زیادی به گسترش دانش در این زمینه وجود دارد (Williams et al.,)

2017؛ Donelli et al., 2022). با این حال، به طور کلی، بیشتر مطالعات بر روی سیاست‌هایی تمرکز دارند که مدیران دولتی باید برای مقابله با بحران اتخاذ کنند. مطالعات نسبتاً کمی وجود دارد که دو نظریه تاب‌آوری و مدیریت بحران را از دیدگاه یک سازمان ادغام کرده باشد (Son et al., 2020). در چارچوب یکپارچه پیشنهاد شده توسط دوچک (۲۰۲۰)، پاسخ از دیدگاه سازمان را می‌توان بر حسب سه قابلیت زیر مشاهده کرد: (۱) قابلیت‌های شناختی: برای درک تحولات محیطی و تصمیم‌گیری مناسب استفاده می‌شود. به این معنی که مدیریت باید واکنش‌پذیر باشد. (۲) قابلیت‌های رفتاری: شامل اقدامات استراتژیک و تاکتیک‌های مرتبط با تاب‌آوری و همچنین فعالیت‌های سازمانی خاص است که می‌تواند سازگاری با آشفتگی‌های خارجی را تسهیل کند. همانند سایر جنبه‌های فرآیند تاب‌آوری، واکنش‌های رفتاری به نام‌لایمات شامل تعامل چندین عنصر در سطوح مختلف است. (۳) تقویت زمینه‌ای: برای ایجاد پاسخ‌های منسجم به بحران ضروری است، زیرا محیطی را فراهم می‌کند که در آن قابلیت‌های شناختی و رفتاری اعمال و یکپارچه می‌شوند (Lengnick-Hall et al., 2011؛ Donelli et al., 2022).

مدیریت بحران و تاب‌آوری در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی

با توجه به اینکه سازمان‌ها، به‌طور فزاینده‌ای در معرض بحران‌های بزرگ و کوچک و تغییرات ناگهانی و جدی قرار دارند یا با آن مواجه می‌شوند، مدیریت بحران سنتی و مدل‌های تداوم سازمانی، که در دستورالعمل‌ها، فرآیندها و تغییر استراتژی‌ها قرار دارد، اغلب باعث بقای سازمان‌ها یا مقاومت آن‌ها نمی‌شوند (Koronis & Ponis, 2018). بر اساس شواهد، جریان‌های شکافنده در موارد زیادی سبب انحلال سازمان‌ها شده است؛ بنابراین نیاز به رویکرد کنشگرانه توسط سازمان‌ها، برای محافظت مؤثر از فرایندهای خود در برابر جریان‌های شکافنده سازمانی و کاهش اثرات منفی آن‌ها ضروری است. یکی از مهم‌ترین رویکردها، تقویت مدیریت بحران و افزایش تاب‌آوری در مواجهه با چنین جریان‌های مخربی می‌باشد. این رویکرد ظرفیت مقاومت و بازیابی از حوادث و شوک‌های ناگهانی جریان‌های شکافنده، روند مقابله با آن، محافظت از اختلال‌ها و دوام آوردن و مقاومت در برابر چالش‌های ناشی از آن را افزایش می‌دهد (Hillmann & Guenther, 2021)؛ بنابراین سازمان‌ها در مواجهه با جریان‌های ناگهانی و شکافنده، باید متناسب با میزان تحمل موقعیت‌های چالشی، با تمرکز بر هدایت نیروهای مادی و غیرمادی و استفاده بهینه از توانمندی‌های تکنیکی و تاکتیکی خود، برای افزایش موفقیت و بالا بردن سطوح عملکردی اقدام کنند (Chen et al., 2021). تمامی سازمان‌ها نیازمندند تا فرآیندی نظام‌مند برای آمادگی در برابر تغییرات ناگهانی، کاهش شدت و مدیریت بحران‌های ناشی از آن‌ها، پاسخ و واکنش مناسب به

آن، و بازیابی خود و تداوم سازمان پیش‌بینی و فراهم نمایند (Phillips & Klein, 2023). اهمیت این مسئله در این است که سازمان‌هایی که به افزایش تاب‌آوری و مدیریت بحران در مواجهه با جریان‌های شکافنده توجه دارند، توانایی این را دارند که پس از بحران در زمان کوتاهی به شرایط عادی بازگردند. البته این سازمان‌ها سازمان‌هایی نیستند که صرفاً به مدیریت چالش‌ها و حفظ بقای خود در برابر شوک‌های ناگهانی بیندیشند، بلکه رویکرد مهم‌تر اندیشیدن به رشد و شکوفایی در شرایط متلاطم می‌باشد (Sancak, 2023)؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری و سازگاری ناشی از مدیریت بحران و تقویت تاب‌آوری سازمانی برای همه سازمان‌ها به یک ضرورت مهم در محیط سریع‌تغییر امروزی تبدیل شده و نیاز به ایجاد نگرشی قوی نسبت به آن برای همه سازمان‌ها شدیداً احساس می‌شود (Hepfer & Lawrence, 2022). از این‌رو مقاله حاضر قصد دارد به بررسی این مهم پرداخته و به ارائه مدلی از تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی پردازد که این کار در هیچ‌یک از پژوهش‌های گذشته صورت‌نگرفته و پژوهش حاضر، نخستین پژوهش در این زمینه می‌باشد.

پیشینه پژوهش

پیشینه تجربی این پژوهش به صورت جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۱): پیشینه تجربی پژوهش

| نتایج | عنوان پژوهش | نویسنده / نویسندگان | سال انتشار |
|---|---|--------------------------|------------|
| جریان‌های شکافنده سازمانی سبب جو بی‌ثبات، انتشار شایعات، عدم پیگیری، سردرگمی و سوءاستفاده می‌شوند و عوامل علی در بستر ضعف ساختار و ضعف فرایندهای سازمان سبب جریان‌های شکافنده سازمانی می‌شوند. متغیرهای مداخله‌گر نیز شامل عملکرد مدیران و رفتار کارکنان است. | شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد | سرلک و نوریانی | ۲۰۱۶ |
| سه بعد عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری را به‌عنوان ابعاد اصلی جریان‌های شکافنده سازمانی شناسایی کردند. | تحلیل و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد جریان‌های شکافنده سازمانی | سرلک و همکاران | ۲۰۱۸ |
| نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد تاب‌آوری شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ موقعیت قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، تجربه رشد، توان مالی | تبیین ویژگی‌ها و ابعاد تاب‌آوری سازمانی در سازمان‌های تولیدی مواجه با | محمدی و شهرودی و همکاران | ۲۰۱۸ |

| | | | |
|------|------------------------------|---|---|
| | | مخاطرات و چالش‌ها | مناسب هنگام بحران، توانایی بازیابی بهتر، افزایش تنوع تولیدی هنگام تهدیدهای محیطی، رضایت ذینفعان هنگام بحران، پویایی سازمان، مثبت اندیشی و اعتبار و شهرت برند بود. |
| ۲۰۱۸ | محمدی شهرودی و همکاران | پیامدهای روان‌شناختی و غیر روان‌شناختی تاب‌آوری سازمانی: ترغیب‌کننده‌هایی برای حرکت به سمت تاب‌آوردن سازمان‌ها | نتایج نشان دادند تاب‌آوری سازمانی باعث بهبود در مفاهیم روان‌شناختی و غیر روان‌شناختی در سازمان‌ها می‌شود. |
| ۲۰۲۰ | سرلک و نوریانی | رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی: مطالعه‌ای درباره استفاده از قدرت | نتایج پژوهش تأثیر منابع قدرت بر رفتار مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی را تأیید کرد. |
| ۲۰۱۹ | محمدی شهرودی و همکاران | ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد داده بنیاد | طبق نتایج، علل اصلی تاب‌آوری شامل پیش‌کنش‌گری، بهینه‌سازی، انعطاف‌پذیری، رقابت موفق و مدیریت محصول است. عوامل همبسته نیز شامل تلاش‌های نوآورانه، مدیریت دانش‌گرا، مدیریت صحیح مالی و تحکیم سرمایه اجتماعی است. پیامدها شامل حفظ توانایی‌های سازمان، استحکام بخشی نگرش‌ها و رفتارهای سازنده و ارزش‌آفرینی در سطح کلان جامعه می‌باشند. |
| ۲۰۲۰ | سالم قهفرخی و همکاران | جایگاه تاب‌آوری سازمانی در مدیریت بحران‌ها و فجایع گردشگری | به این نتیجه رسیدند که متغیرهای اخلاق و تخصص مدیر و متغیر محیط سازمان از عواملی هستند که بیشترین تأثیر را در رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی دارند. |
| ۲۰۲۰ | سرلک و نوریانی | طراحی مدل رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM | به این نتیجه رسیدند که متغیرهای اخلاق و تخصص مدیر و متغیر محیط سازمان از عواملی هستند که بیشترین تأثیر را در رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی دارند. |
| ۲۰۲۲ | ربانی و همکاران | ارائه الگوی نوین در مدیریت بحران سازمانی (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت اصفهان) | نتایج نشان داد که مولفه‌های شناسایی نوع بحران، مرحله عمر و نقاط آستانه بحران در ناحیه قبل از بحران-حین بحران، مولفه‌های کنترل دسترسی به اطلاعات، تخصیص اختیارات کافی، مدیریت احساسات مخرب در ناحیه حین بحران-پس از بحران، مولفه‌های تفکر استراتژیک در تمامی سطوح سازمان، شناسایی نقاط قوت و ضعف و اعتبار سازمان در ناحیه پس از بحران-پیش از بحران و مولفه‌های |

| | | | |
|------|------------------|---|---|
| | | | صداقت، شفافیت، هماهنگی، تعهد افراد، آگاهی و اعتماد متقابل بین سازمانی در هر سه مرحله به صورت مشترک حائز اهمیت می‌باشند. |
| ۲۰۱۹ | واسیکووا | فرآیند مدیریت بحران: مروری بر ادبیات مفهومی | هدف این مقاله مروری بر ادبیات رویکردهای مدیریت بحران و بر اساس خلاصه‌بندی آن، ارائه یک مدل مفهومی بر اساس ویژگی‌ها و متغیرهای فرآیند مدیریت بحران است. |
| ۲۰۱۹ | بهادوری | استفاده از فرهنگ و رهبری در مدیریت بحران | در این پژوهش پنج گزاره تحقیق بر اساس مراحل مدیریت بحران ارائه شده است. |
| ۲۰۲۰ | بورکچی و همکاران | تجزیه و تحلیل راه حل‌های سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی با دیدگاه تاب‌آوری | این پژوهش عنوان می‌کند که در سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی راه‌حل‌های جایگزین بر برخی مشکلات سیستمی غلبه کرده و از شکست‌های سیستم در کوتاه‌مدت جلوگیری می‌کنند، اما در بلندمدت، باید انگیزه ایجاد تغییرات مثبت و پویایی سازمانی مدنظر باشد. |
| ۲۰۲۲ | اوزان و همکاران | تأثیر سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های پویا بر تاب‌آوری سازمانی | نتایج نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی داخلی تأثیر مثبتی بر سرمایه اجتماعی خارجی (مشتري-محور) دارد و فقط سرمایه اجتماعی داخلی تأثیر مستقیم بر تاب‌آوری سازمانی دارد. قابلیت‌های پویا تا حدی و به‌طور کامل رابطه بین سرمایه اجتماعی داخلی و خارجی و تاب‌آوری سازمانی را واسطه می‌کند. |
| ۲۰۲۲ | دونلی و همکاران | مدیریت بحران مخرب: درس‌هایی از مدیریت یک بیمارستان در طول همه‌گیری COVID-19 | این پژوهش اقدامات انجام شده را به‌منظور حفظ عملکرد و فعالیت‌های اصلی علیرغم ناملایمات شدید، نتیجه سه نوع پاسخ بود: رفتاری (رهبری مؤثر)، شناختی (تخصیص مجدد منابع سریع) و تقویت زمینه‌ای (واکنش شبکه چند سازمانی). نویسندگان نشان می‌دهند که چگونه یک چارچوب یکپارچه مدیریت بحران و تاب‌آوری می‌تواند برای سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی در مرحله مقابله با همه‌گیری کووید ۱۹ اعمال شود. |
| ۲۰۲۳ | یانو-یورگنسن | مطالعه موردی برای ردیابی تاب‌آوری پروژه‌های بین سازمانی در مواجهه با اختلالات | در این مقاله عنوان می‌شود که یافته‌ها درک ما از تاب‌آوری را با بینش‌های جدیدی در مورد نقش متوالی و پیشینی تعبیه اجتماعی در تحول سازمانی پروژه‌ها و پیچیدگی روابط بین سازمانی در زمان‌های نامشخص غنی می‌کنند. |
| ۲۰۲۳ | آهتی و همکاران | تجارب رهبران مراقبت‌های بهداشتی از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت | در نتیجه این پژوهش ۵۱ مضمون استخراج شد. پنج یافته ترکیبی توسعه داده شد: شایستگی برای درک محیط عملیاتی؛ شایستگی برای انعطاف پذیر ماندن در میان تغییرات؛ شایستگی سازگاری با تغییرات و |

| | |
|-----------------------|---|
| بحران در طول کووید ۱۹ | مدیریت آن؛ شایستگی مدیریت و مراقبت از کارکنان؛ و شایستگی برای همکاری و ارتباط با ذینفعان مختلف. |
|-----------------------|---|

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع مطالعات کاربردی به‌شمار می‌رود و از نظر ماهیت داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی و از نظر قطعیت داده‌ها، از نوع اکتشافی است. روش کیفی مورد استفاده، روش تحلیل مضمون متنی است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون، محقق هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و نظریه‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند (Braun & Clarke, 2006). مضامین از درون کدها استخراج می‌شوند و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند؛ ضمن اینکه، بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه به مضامین شناسایی شده انجام می‌شود. در این پژوهش، برای استخراج شاخص‌ها و مضامین به بررسی منابع مرتبط پرداخته شده است و نحوه نمونه‌گیری در این پژوهش، هدفمند بوده است. در جستجوی اولیه در پایگاه‌های علمی امرالد، گوگل اسکولار، ریسرچ گیت و ساینس دایرکت برای منابع لاتین و پایگاه‌های علمی پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی برای منابع داخلی، با کلیدواژه‌های جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی (شرح کامل عبارات فارسی و لاتین جستجو شده در جدول ۴ بیان شده است) در مجموع ۲۷۹ منبع یافت شد. مطالعات با توجه به‌عنوان، چکیده، تجزیه و تحلیل روش و ابعاد مورد پایش قرار گرفتند و مطالعاتی که غیر مرتبط بودند و یا اطلاعات ناقصی داشتند، حذف گردید و در مرحله پایانی برای استخراج مضامین، ۵۳ منبع مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. با توجه به اینکه جریان‌های شکافنده سازمانی اولین بار توسط سرلک مطرح گردید و هیچ منبع لاتین در این باره پیدا نشد، بازه زمانی جستجو از سال ۱۳۹۵ تا سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شد. همچنین با توجه به یکی از تعاریف اولیه مدیریت بحران توسط پیرسون و کلر در ۱۹۹۸، بازه زمانی جستجو از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد و نیز از آنجایی تاب‌آوری سازمانی توسط مالاک در سال ۱۹۹۸ مطرح گردید بازه زمانی جستجو برای این متغیر از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ مدنظر قرار گرفت. برای سنجش پایایی در این پژوهش، از شاخص درصد توافق (ضریب کاپای کوهن) استفاده شده است. به این ترتیب، پس از پایان کدگذاری، حدود ۲۰ درصد از کدگذاری‌ها انتخاب و بار دیگر از سوی

پژوهشگران کدگذاری شد. میزان تشابه فراوانی کدها با استفاده از این شاخص محاسبه شد که برای همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۷۰ درصد تعیین شد.

یافته‌های پژوهش

در نهایت ۳ دسته مضمون فراگیر کشف شد:

(۱) دسته اول مضمون‌های فراگیر، جریان‌های شکافنده سازمانی بود که شامل مضمون‌های سازنده (افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و یادگیری برای حل مسئله در شرایط بحرانی و غیرمنتظره) می‌شود.

(۲) دسته دوم مضمون‌های فراگیر مرتبط با مدیریت بحران بود که شامل مضمون‌های سازنده (ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر، هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی و ارزیابی تهدیدهای احتمالی ناشی از تغییرات محیطی غیرقابل کنترل و سریع) است.

(۳) دسته سوم مضمون‌های فراگیر، تاب‌آوری سازمانی بود که شامل مضمون‌های سازنده (پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی و توسعه برنامه‌های پاسخگویی، تحلیل عوامل بیرونی و شوک‌های ناگهانی، بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگاری‌پذیری با تحولات بنیادی و سریع، ایجاد سیستم منابع انسانی تاب‌آور و سازگارپذیر در چالش‌های غیرمترقبه، افزایش ظرفیت تاب‌آوری در آشفتگی و بحران‌های غیرمنتظره، استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی تحلیل‌گر اطلاعات در مواقع بحران و تغییرات سریع، توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی و تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریان‌های ناگهانی مخرب) می‌باشد.

(۴)

فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون:

روش‌های مختلفی برای رویکرد تحلیل مضمون وجود دارد. با این حال، این تنوع به این معنی است که در مورد ماهیت تحلیل مضمون از جمله اینکه چگونه از تحلیل محتوای کیفی متمایز است، سردرگمی وجود دارد. هدف تحلیل مضمون شناسایی مضامین است یعنی یافتن الگوهایی در داده‌ها که مهم یا جالب هستند

و استفاده از این مضامین برای پرداختن به تحقیق یا گفتن چیزی در مورد یک موضوع است. براون و کلارک (۲۰۰۶) می‌گویند تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. ما در این پژوهش چارچوب ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) را دنبال می‌کنیم. این رویکرد، چارچوب روشن و قابل‌استفاده‌ای را برای انجام تحلیل مضمون ارائه می‌دهد که در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۲): چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها | مرحله ۴: بررسی مضمون‌ها |
| مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه | مرحله ۵: تعریف مضمون‌ها |
| مرحله ۳: جستجوی مضمون‌ها | مرحله ۶: نوشتن گزارش نهایی |

گام نخست: آشنایی با داده‌ها

در گام نخست مهم است که با عمق و وسعت محتوا آشنا شد (Braun & Clarke, 2006). در این گام است که ایده‌های خوبی درباره کدگذاری‌ها و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر برای آغاز فرایند کدگذاری آماده است؛ اگرچه، کدگذاری در کل فرایند تحلیل به صورت مستمر صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود. در این پژوهش تعداد ۲۷۹ سند از منابع مختلف جمع‌آوری شد که در جدول ۳ قابل مشاهده می‌باشد. منابع اصلی برای جستجو، researchgate.net، google scholar، emerald.com، ensani.ir، sid.ir، sciencedirect.com و چندین منبع دیگر می‌باشد. عباراتی که در این جستجو مورد استفاده قرار گرفت در جدول ۴ آمده است و همچنین بازه زمانی جستجو در این پژوهش نیز در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد. تمامی اسناد در نرم‌افزار Atlas.ti 9 وارد گردید و برای داشتن اشراف کامل در این زمینه چندین بار مرور گردید. همچنین پس از مرور چندین باره الگوها و ایده‌هایی یادداشت‌برداری شد.

جدول (۳): تعداد سندهای جستجو شده

| جمع | منابع لاتین | منابع فارسی | |
|-----|-------------|-------------|---------------------------|
| ۶ | ۰ | ۶ | جریان‌های شکافنده سازمانی |
| ۱۴۰ | ۱۰۸ | ۳۲ | مدیریت بحران |

| | | | |
|-----|-----|-----|------------------|
| ۱۳۳ | ۶۸ | ۶۵ | تاب‌آوری سازمانی |
| ۲۷۹ | ۱۷۶ | ۱۰۳ | |

جدول (۴): جدول عبارات مورد جستجو

| موضوع اصلی | جریان‌های شکافنده سازمانی | مدیریت بحران | تاب‌آوری سازمانی |
|------------------------|--|--|---|
| عبارات فارسی جستجو شده | جریان‌های شکافنده سازمانی جریان‌های محیطی سازمانی ریپ کارنتز | مدیریت بحران بحران سازمانی مراحل بحران الگوی مدیریت بحران | تاب‌آوری سازمانی تاب‌آوری الگوی تاب‌آوری سازمانی |
| عبارات لاتین جستجو شده | Rip Currents | Crisis Crisis Management Management Crisis Model | resilience Organizational Resilience Resilient organization in crisis |

جدول (۵): بازه زمانی مورد جستجو

| | |
|---------------------------|---|
| جریان‌های شکافنده سازمانی | با توجه با اینکه جریان‌های شکافنده سازمانی اولین بار توسط سرلک مطرح گردید و هیچ منبع لاتین در این باره پیدا نشد بازه زمانی جستجو از سال ۱۳۹۵ تا سال ۱۴۰۲ در نظر گرفته شد. |
| مدیریت بحران | با توجه به یکی از تعاریف اولیه مدیریت بحران توسط پیرسون و کلر در ۱۹۹۸، بازه زمانی جستجو از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد. |
| تاب‌آوری سازمانی | با توجه به اینکه تاب‌آوری سازمانی توسط مالاک در سال ۱۹۹۸ مطرح گردید بازه زمانی جستجو از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد |

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه

در این مرحله سازماندهی داده‌ها به صورت معنی‌دار و سیستماتیک انجام گرفت. کدنویسی داده‌های زیادی را به قطعات کوچک معنادار کاهش می‌دهد. روش‌های مختلفی برای کدنویسی وجود دارد که با توجه به دیدگاه و سؤالات تحقیق مشخص می‌شود. گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را بررسی کرده و با آنها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آنها تهیه کرده باشد؛ بنابراین، این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است (Braun & Clarke,)

(2006). بعد از مرحله اول ایده‌هایی به وجود آمد که درباره آنها در منابع مختلف جستجو انجام گرفت؛ بنابراین با استفاده از نرم‌افزار Atls.ti 9 کد گذاری انجام شد و تمامی اسناد به دنبال مفاهیم جستجو شد. تعداد ۲۷۹ مقاله جستجو شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و پس از بررسی کامل برخی از این منابع دارای عنوان مناسب و مرتبط نبودند، برخی در مرحله مطالعه چکیده و برخی دیگر در مرحله تجزیه و تحلیل روش و ابعاد حذف شدند تا تعداد منابعی که به طور کامل استفاده شدند و در نرم‌افزار وارد شدند به ۵۳ منبع رسید. از این منابع ۱۶۰۳ کوتیشن (نقل قول) شناسایی شد و از این کوتیشن‌ها ۸۳۵ کد مجزا استخراج گردید؛ اما در مراحل بعدی با بازبینی صورت گرفته و البته حذف برخی کوتیشن‌ها که از مباحث اصلی پژوهش دور بودند تعداد کوتیشن‌ها به ۱۰۶۵ مورد رسید. همچنین تعداد کدها با ترکیب و تلفیق در مراحل بعدی به ۷۰۲ کد رسید که می‌توان در جدول ۶ مشاهده نمود. تعدادی از این کدها را می‌توان به عنوان نمونه در جدول ۷ مشاهده نمود.

جدول (۶): تعداد کدهای پایه استخراج شده

| تعداد کد پایه | تعداد کوتیشن | تعداد منابع | |
|---------------|--------------|-------------|---------------------------|
| ۱۰۳ | ۱۱۴ | ۶ | جریان‌های شکافنده سازمانی |
| ۳۱۴ | ۴۶۷ | ۲۴ | مدیریت بحران |
| ۲۸۵ | ۴۸۴ | ۲۳ | تاب‌آوری سازمانی |
| ۷۰۲ | ۱۰۶۵ | ۵۳ | |

جدول (۷): نمونه کدهای پایه استخراج شده

| تعداد تکرار در کل منابع | مفاهیم (کدهای استخراج شده) | ردیف |
|-------------------------|---|------|
| ۱ | سبک تاب‌آوری پیشگامی | ۱ |
| ۳ | استراتژی ممانعت از جریان‌ات مخرب و مهار ریشه‌ای آن‌ها | ۲ |
| ۲ | رویکرد منظم و نظام مند مبتنی بر هوشیاری | ۳ |
| ۷ | رویکرد شبکه‌ای در مدیریت سازمان | ۴ |
| ۶ | تدوین برنامه مدیریت بحران | ۵ |
| ۴ | بهبود تطابق پذیری در تغییرات | ۶ |
| ۱۳ | بهبود سازگاری پذیری در بحران‌ها | ۷ |

گام سوم: جستجوی مضمون‌ها

همان‌طور که قبلاً تعریف شد، مضمون‌الگویی است که چیز مهم یا جالبی را در مورد داده‌ها و یا سؤال تحقیق نشان می‌دهد. براون و کلارک (۲۰۰۶) توضیح می‌دهند، هیچ قانون سخت و سریعی در مورد اینکه چه چیزی یک موضوع را می‌سازد وجود ندارد. اگر مجموعه داده‌های بسیار کوچکی وجود دارد (مثلاً یک گروه متمرکز کوتاه)، ممکن است همپوشانی قابل توجهی بین مرحله کدگذاری و این مرحله از شناسایی موضوعات اولیه وجود داشته باشد. از ترکیب چندین کد که مفاهیم مشترکی با هم دارند، یک مضمون فرعی ایجاد می‌شود. این مضمون‌های فرعی سطح انتزاعی بالاتری از کدها دارند و از همان ترسیم ضمنی الگوها و ارتباط میان کدها نشات می‌گیرند. در این پژوهش تمامی کدها مورد بررسی قرار گرفت و برخی از آنها به‌وضوح در یک مضمون پایه قرار گرفتند. به‌عنوان مثال، چندین کد به نوآوری بازاریابی مربوط می‌شدند، این کدها در یک مضمون پایه جمع‌آوری گردید. در این مرحله بعد از جستجوی مضمون‌ها ۶۱ مضمون پایه کشف شد و در نهایت ۱۴ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون اصلی استخراج گردید. این مضمون‌ها را می‌توان در جدول ۸ مشاهده نمود.

جدول (۸): تعداد مضمون‌های پایه، سازنده استخراج شده

| تعداد مضمون اصلی | تعداد مضمون سازنده | تعداد مضمون پایه | |
|------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| ۱ | ۳ | ۱۴ | جریان‌های شکافنده سازمانی |
| ۱ | ۳ | ۱۲ | مدیریت بحران |
| ۱ | ۸ | ۳۵ | تاب‌آوری سازمانی |
| ۳ | ۱۴ | ۶۱ | |

گام چهارم: بررسی مضمون‌ها

در طول این مرحله، موضوعات اولیه‌ای که در مرحله ۳ شناسایی شده بود، بررسی، اصلاح و توسعه داده شد. در این مرحله جمع‌آوری تمام داده‌هایی که مربوط به هر موضوع است مفید است. مضمون‌های به‌دست‌آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شوند. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضمون‌ها، بر اساس محتوا و در صورت لزوم بر اساس مبانی نظری صورت می‌گیرد هر گروه از مضمون‌ها به مضمون فراگیر متمایزی منجر خواهد شد که مضمون‌های پایه و سازمان دهنده مجزایی آن را پشتیبانی می‌کنند (Braun & Clarke, 2006). در این پژوهش داده‌های مرتبط با هر موضوع مطالعه و

بررسی شد و در نهایت ۱۴ مضمون سازنده و ۶۱ مضمون پایه استخراج گردید که در جدول ۹ می توان مشاهده نمود.

جدول (۹): عنوان مضمون های پایه و سازنده استخراج شده

| ردیف | مضمون های فراگیر | مضمون های سازنده | مضمون های پایه |
|------|--|---|--|
| ۱ | جریان های شکافنده سازمانی | افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی | بهبود تطابق پذیری در تغییرات |
| ۲ | | | توان بالقوه در تغییر پذیری |
| ۳ | | | بهبود سازگاری پذیری در بحران ها |
| ۴ | | تمهیدات و برنامه های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران های ناگهانی | برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی |
| ۵ | | | تدوین برنامه مدیریت بحران |
| ۶ | | | توانایی بازاندیشی نوسازی روش های پاسخگویی |
| ۷ | | | فعالیت های آماده سازی جهت پاسخگویی |
| ۸ | | | ایجاد فرایندهای انعطاف سازی |
| ۹ | | | داشتن برنامه ریزی مدیریت خطر |
| ۱۰ | | | یادگیری برای حل مسئله در شرایط بحرانی و غیرمنتظره |
| ۱۱ | | تلاش برای کاهش پیامدهای منفی بحران از طریق یادگیری جهت حل مسئله | |
| ۱۲ | | آموزش و ایجاد آگاهی در جهت حل مسئله | |
| ۱۳ | | فراهم آوردن راهنمایی راهبردی در مواجهه با بحران | |
| ۱۴ | | مدیریت بحران | ضرورت تصمیم گیری و عمل سریع در بحران ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر |
| ۱۵ | آمادگی و اجرای تصمیمات بهنگام | | |
| ۱۶ | توانایی برای تصمیم گیری سریع در سطح راهبردی | | |
| ۱۷ | شناخت بحران و واکنش سریع به آن | | |
| ۱۸ | | | ایجاد تعادل مناسب بین تصمیمات بهنگام و |

| | | | |
|---|--|---|------------------|
| تصمیمات خطرپذیر | | | |
| سازماندهی هم‌افزایانه نیروها برای مقابله با بحران | | ۱۹ | |
| ایجاد فعالیت‌های راهبردی در جهت تجمیع تلاش‌ها برای مواجهه با شوک‌های ناگهانی | هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی | ۲۰ | |
| فعال‌سازی گروه مدیریت بحران برای هم-راستا کردن تلاش‌ها | | ۲۱ | |
| ساختار گروهی روشن | | ۲۲ | |
| انتقال تلاش‌ها و مهارت‌ها به مدیریت بحران | | ۲۳ | |
| تدوین و تحلیل سناریوهای مختلف بحران و تهدیدهای ناشی از آن | | ارزیابی تهدیدهای احتمالی ناشی از تغییرات محیطی غیرقابل کنترل و سریع | ۲۴ |
| ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک | ۲۵ | | |
| پیش‌بینی و مجسم کردن تهدیدات احتمالی جهت غافلگیر نشدن | ۲۶ | | |
| رویکرد منظم و نظام مند مبتنی بر هوشیاری توانایی یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران و مواجهه با آن | پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی و توسعه برنامه‌های پاسخگویی | ۲۷ | |
| تدابیر پیشگیرانه تاب‌آوری | | ۲۸ | |
| بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده | | ۲۹ | |
| تحلیل و بررسی پارامترهای بیرونی تاثیرگذار | تحلیل عوامل بیرونی و شوک‌های ناگهانی | ۳۰ | |
| بررسی تهدیدات خارجی | | ۳۱ | تاب‌آوری سازمانی |
| رصد مستمر شرایط محیطی | | ۳۲ | |
| عدم توجه صرف به درون سازمان | | ۳۳ | |
| سبک تاب‌آوری پیشگامی | بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگارپذیری با تحولات بنیادی و سریع | ۳۴ | |
| سبک تاب‌آوری سازگارپذیری | | ۳۵ | |
| | | ۳۶ | |

| | | |
|--|---|----|
| تقویت سازگاری پذیری منابع انسانی | ایجاد سیستم منابع انسانی تاب آور و سازگارپذیر در چالش های غیرمترقبه | ۳۷ |
| جهت دهی به موقع به منابع انسانی | | ۳۸ |
| برای عبور منابع انسانی مهارت و توانایی موفق از چالش ها | | ۳۹ |
| برای مواجهه با منابع انسانی آمادگی تغییرات | | ۴۰ |
| تنظیم استراتژی های تاب آوری در منابع انسانی | | ۴۱ |
| ایجاد محیط خلاق و مشارکتی | افزایش ظرفیت تاب آوری در آشفتگی و بحران های غیرمنتظره | ۴۲ |
| افزایش توانایی های تلفیقی در حل بحران | | ۴۳ |
| افزایش سلامت و ثبات سازمانی | | ۴۴ |
| افزایش توانایی خودترمیمی در بحران ها | | ۴۵ |
| مدیریت مستمر ریسک تغییرات | | ۴۶ |
| گسترش سازگاری و چابکی در واکنش به بحران ناگهانی | ۴۷ | |
| ساختارمندی ظرفیت ارتباطی | استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی تحلیل گر اطلاعات در مواقع بحران و تغییرات سریع | ۴۸ |
| مدیریت اطلاعات به صورت یکپارچه | | ۴۹ |
| گسترش اطلاعات در دسترس | | ۵۰ |
| هدایت سرمایه ها در جهت مقابله با بحران | توانایی مدیریت منابع در بحران های ناگهانی | ۵۱ |
| آماده باش منابع پشتیبانی جهت مقابله با بحران های ناگهانی | | ۵۲ |
| سازماندهی مؤثر منابع | | ۵۳ |
| گسترش دارایی ها جهت مواجهه با بحران ناگهانی | | ۵۴ |
| تشویق مشارکت و همکاری در حل مسائل | تطبيق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریانات ناگهانی مخرب | ۵۵ |
| رویکرد شبکه ای در مدیریت سازمان | | ۵۶ |
| استراتژی ممانعت از جریانات مخرب و مهار ریشه ای آنها | | ۵۷ |

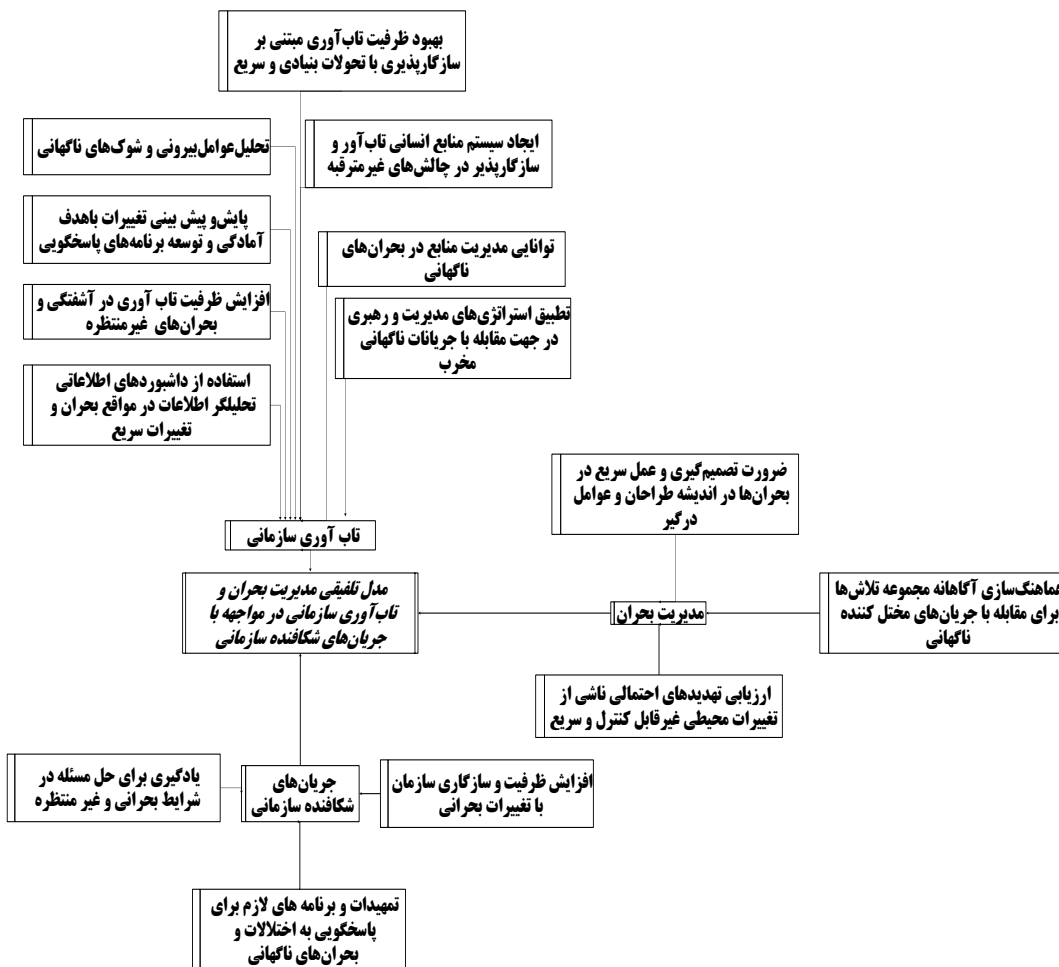
| | | |
|---|--|----|
| هدایت راهبردی به منظور جهت‌دهی به بحران ناگهانی | | ۵۸ |
| ایجاد سطوح تاکتیکی و اجرایی برای مقابله با بحران | | ۵۹ |
| تدوین سیاست مدیریت بحران و مقابله با آن | | ۶۰ |
| تنظیم مسیر استراتژیک به سمت مقابله با بحران‌های غیرمنتظره | | ۶۱ |

گام پنجم: تعریف مضمون‌ها

گام پنجم پالایش نهایی مضامین است و هدف این است که ماهیت هر موضوع شناسایی شود (Braun & Clarke, 2006). اگر مضامین فرعی وجود دارد، چگونه با موضوع اصلی تعامل و ارتباط دارند؟ مضامین چگونه با یکدیگر ارتباط دارند؟

گام ششم: نوشتن گزارش نهایی

در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی پژوهش صورت می‌گیرد. هدف از نوشتن تحلیل نهایی این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده‌ها، به گونه‌ای بیان شود که خواننده در رابطه با اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر متقاعد شود.



شکل ۱: نمودار درختی چندسطحی روابط مضمون های اکتشاف شده شامل مضمون های اصلی و سازنده

بحث و نتیجه

مدیران سازمان‌ها می‌بایست که به تقویت تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران جریان‌های شکافنده مانند یک رویکرد پیشگیرانه و یا ارزیابی چگونگی مطابقت اولویت‌های بازیابی با فعالیت‌های برنامه‌ریزی و ارتباطات قبل از بحران، برای بررسی چگونگی و چرایی پاسخ‌ها، انحلال، زنده ماندن یا مواجهه با بحران و برتری سازمان، توجه نمایند و عدم توجه به این مسئله در مدت‌زمان کوتاهی می‌تواند باعث نابودی سازمان‌ها شود. در این پژوهش با مطالعه پیشینه پژوهش مشخص شد به‌رغم تنوع و فراوانی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه متغیرهای پژوهش، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی و نیز ارائه الگویی از آن صورت نگرفته است؛ بنابراین به جهت پر کردن این خلأ تئوریک پژوهشگران درصدد برآمدند تا باهدف طراحی الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی گامی در جهت کاهش شکاف تئوریک مربوط به این موضوع بردارند.

در پژوهش حاضر پس از کدگذاری اولیه، محققان کدها را با هم ترکیب کردند و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به‌نام مضمون‌های سازنده قرار دادند و درنهایت مضامین سازنده مشابه، در طبقه مضامین فراگیر قرار داده شدند. با بررسی و تحلیل داده‌های حاصل، مدل نهایی پژوهش به دست آمد. در نتیجه، داده‌های شناسایی‌شده با روش تحلیل مضمون شامل ۱۴ مضمون سازنده و ۶۱ مضمون پایه در قالب سه مضمون فراگیر (جریان‌های شکافنده سازمانی، مدیریت بحران و تاب‌آوری سازمانی) استخراج گردید. بر اساس یافته‌ها جریان‌های شکافنده سازمانی در ۳ بعد "افزایش ظرفیت و سازگاری سازمان با تغییرات بحرانی، تمهیدات و برنامه‌های لازم برای پاسخگویی به اختلالات و بحران‌های ناگهانی و یادگیری برای حل مسئله در شرایط بحرانی و غیرمنتظره" شناسایی شد. اگر یادگیری برای حل مسائل در بطن فرهنگ یک سازمان توسعه پیدا کند و تمامی افراد به آن باور داشته باشند، ظرفیت و سازگاری لازم برای مقابله با مسائل ناشی از جریان‌های شکافنده هم ایجاد می‌شود. چون افراد با انعطاف‌پذیری بالاتر، یادگیری را سرلوحه خود قرار می‌دهند و برای حل مشکلات، برنامه‌های لازم را جهت پاسخگویی به چنین بحران‌های ناگهانی برنامه‌ریزی می‌کنند. همچنین بر اساس نتایج، مدیریت بحران در ۳ بعد "ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر، هماهنگ‌سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها برای مقابله با جریان‌های مختل‌کننده ناگهانی و ارزیابی تهدیدهای احتمالی ناشی از تغییرات محیطی غیرقابل کنترل و سریع" شناسایی شد. بحران پیشامدی است که به صورت ناگهانی رخ می‌دهد و منجر به وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای سازمان‌ها خواهد شد. بحران باعث به وجود آمدن شرایطی می‌شود که

برای برطرف کردن آن نیاز به تصمیم‌گیری فوری و عملکرد سریع می‌باشد؛ بنابراین تقویت توانمندی‌های مربوط به تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی بدون فوت، وقت یک ضرورت اساسی است و سبب می‌شود تا آسیب کمتری به سازمان وارد شود. همچنین ارزشیابی تهدیدات احتمالی که ممکن است در اثر اختلالات محیطی به وجود آید و هماهنگ کردن تلاش‌ها در جهت مقابله با این اختلالات می‌توان میزان آسیب‌دیدگی را در چنین بحران‌هایی به حداقل رساند؛ و درنهایت نتایج حاکی از آن است که تاب‌آوری سازمانی شامل ۸ بعد "پایش و پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی و توسعه برنامه‌های پاسخگویی، تحلیل عوامل بیرونی و شوک‌های ناگهانی، بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگارپذیری با تحولات بنیادی و سریع، ایجاد سیستم منابع انسانی تاب‌آور و سازگارپذیر در چالش‌های غیرمترقبه، افزایش ظرفیت تاب‌آوری در آشفتگی و بحران‌های غیرمنتظره، استفاده از داشبوردهای اطلاعاتی تحلیل‌گر اطلاعات در مواقع بحران و تغییرات سریع، توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی و تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریانات ناگهانی مخرب" می‌باشد. پیش‌بینی تغییرات باهدف آمادگی در برابر تغییرات به مدیران کمک می‌کند تا قبل از وقوع یک رخداد، با توجه به ظرفیت و سازگاری سازمان، برنامه‌های لازم برای پاسخ‌گویی به بحران را آماده کنند. اگر سازمانی توانایی تحلیل قوی اطلاعات و داشبوردهای اطلاعاتی قدرتمند را داشته باشد، در ایجاد تاب‌آوری سازمانی موفق‌تر عمل می‌کند. چراکه آگاهی از موقعیت در برنامه‌ریزی و پاسخ‌گویی سازمان تأثیرگذار است. هر سازمانی با توجه به ویژگی‌ها و ظرفیت‌های خود، باید روی بهبود ظرفیت تاب‌آوری و ایجاد سیستم منابع انسانی تاب‌آور سرمایه‌گذاری کند و بتواند با تطبیق استراتژی مدیریت در جهت مقابله با جریانات ناگهانی و توانایی مدیریت منابع در این بحران‌ها، سبب تاب‌آوری هرچه بیشتر سازمان شود. چراکه یک سازمان تاب‌آور است که می‌تواند بحران‌ها و تغییرات را پشت سر گذاشته و حیات خود را تضمین و به رقابت با سایر سازمان‌ها پردازد.

در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج محمدی شهرودی و همکاران (۲۰۱۸a) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد که توان مالی مناسب هنگام بحران از جمله مؤلفه‌های تأثیرگذار در تاب‌آوری سازمان‌ها می‌باشد. پژوهش حاضر نیز نشان داد توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی در تاب‌آوری سازمان‌ها نقش مؤثری دارد. نتایج آهنی و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داد که از جمله شایستگی‌های لازم در مدیریت بحران، درک محیط عملیاتی و ارزیابی تهدیدات ناشی از محیط بیرونی و جریانات غیرقابل کنترل آن است؛ که به‌نوعی هم‌راستای نتایج این پژوهش است. نتایج برخی مطالعات (Borekchi & Kiris, 2020) حاکی از این امر

بوده است که سیستم‌های برنامه‌ریزی مدیریت منابع سازمانی بر تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیرگذار است و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر نیز به نوعی به آن دست یافت. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های تحقیق حاضر باید عنوان کرد که محدود بودن اطلاعات به یک دوره زمانی خاص، رعایت احتیاط در خصوص تعمیم نتایج پژوهش به دلیل روش و ابزار متفاوت از محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار می‌آید.

پیشنهاد‌های کاربردی

- در جهت بهبود ظرفیت تاب‌آوری مبتنی بر سازگاری‌پذیری به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که اقدامات لازم برای تأمین رفاه و امنیت کارکنان، آموزش و توانمندسازی آنان را تدارک ببینند؛ زیرا توجه و اهمیت به کارکنان در شرایط عادی باعث می‌شود که آن‌ها در شرایط بحرانی مسئولانه و متعهدانه به کار خود ادامه دهند و قدرت سازگاری آن‌ها با شرایط تغییر افزایش یابد، از سوی دیگر گوش دادن فعال به کارکنان، ایجاد محیط اجتماعی مثبت که در آن کارکنان برای ابراز احساسات و اشتراک‌گذاری اطلاعات آزاد باشند، توجه به استرس‌های کارکنان و تعامل درست با کارکنان می‌تواند زمینه را برای اعتماد و مشارکت در سازمان فراهم نموده و با تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان، توان سازمان در مواجهه با بحران‌های ناگهانی را افزایش دهد.
- با توجه به یافته‌ها مشخص شد که ضرورت تصمیم‌گیری و عمل سریع در بحران‌ها در اندیشه طراحان و عوامل درگیر در توانایی آن‌ها در مدیریت بحران ناشی از جریان‌های شکافنده از اهمیت بالایی برخوردار است. در راستای افزایش این قدرت به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا کمیته‌ای را برای تصمیم‌گیری سریع در زمان وقوع بحران طراحی کنند تا در صورت لزوم، تصمیمات بدون فوت وقت و به‌سرعت گرفته شود.
- در راستای تطبیق استراتژی مدیریت و رهبری در جهت مقابله با جریان‌های ناگهانی مخرب به مدیران پیشنهاد می‌شود برای کارکنان خود ارزش زیادی قائل باشند. مثلاً هنگامی که کارکنان در محل کار اشتباه می‌کنند، این موضوع به‌عنوان منبع خطا تلقی ننموده، بلکه فرصتی باشد برای یادگیری و ایجاد انعطاف‌پذیری. این تغییر در تفکر، نوعی فرهنگ‌سازمانی را شکل می‌دهد که بر مشاهده و حل مشکلات متمرکز است و انعطاف‌پذیری کارکنان را افزایش داده و نیز توانایی آنان در مقابله با جریان‌های ناگهانی افزایش می‌یابد.

- در راستای توانایی مدیریت منابع در بحران‌های ناگهانی، باید عنوان کرد از آنجا که منابع یک سازمان نقش مهمی در سطح عملکرد آن ایفا می‌کند و دسترسی سری به اشکال مختلف منابع و مدیریت صحیح آن هنگام مواجهه با شرایط چالش برانگیز می‌تواند تعیین کننده اصلی تاب‌آوری سازمانی در بحران‌های ناگهانی باشد. از این رو لازم است سازمان‌ها ضمن بررسی چالش‌های تأمین منابع به شناسایی ابزارهای نوین تأمین منابع و راهکارهای اجرایی کردن آن در سازمان بپردازند.
- فقدان زیرساخت‌های مناسب و ضعف در به‌کارگیری سیستم‌ها و داشبوردهای اطلاعاتی می‌تواند آسیب‌های زیادی به سازمان‌ها در شرایط بحرانی وارد کند؛ از این رو انجام اقدامات لازم در زمینه برنامه‌ریزی برای زیرساخت‌های مورد نیاز و توسعه سیستم‌های تحلیل‌گر اطلاعات می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به پیشرفت عملکرد و مواجهه با بحران‌های ناگهانی و جریان‌های شکافنده سازمانی داشته باشد.
- در نهایت باید عنوان کرد که چارچوب جدید ارائه شده در این مقاله، اولین قدم در این راستای ارائه الگوی تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران و جریان‌های شکافنده سازمانی می‌باشد. امیدواریم که این پژوهش ابزاری با ارزش برای محققان در انجام پژوهش‌های آینده باشد تا در این زمینه الگوهای مطلوبی درباره موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان‌ها کسب نمایند. تحقیقات آینده باید به دنبال بررسی نقش نوع بحران در سودمندی و کاربرد چارچوب ابداع شده و همچنین کشف اینکه کدام ویژگی‌های سازمانی پذیرش عناصر مختلف این چارچوب را مهار یا ترویج می‌کند، باشند.

References

- Ahti, M.; Taipale-Walsh, L.; Kuha, S., & Kanste, O. (2023). Health-care leaders' experiences of the competencies required for crisis management during COVID-19: *a systematic review of qualitative studies*. *Leadership in Health Services*, 1751-1879.
- Beuren, I. M.; dos Santos, V., & Theiss, V. (2021). Organisational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2262-2279.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569.

Borekchi, D. Y., Kiris, S. B. (2020). Analysis of enterprise resource planning (ERP) system workarounds with a resilience perspective. *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 131-148.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Bundy, J.; Pfarrer, M. D.; Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

Chen, R.; Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.

Coles, T.; Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 210–219.

Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203.

Dihimpour, M. (2021). The effect of social capital on the management of organizational Rip Currents through the mediation of organizational transparency. *Social Capital Management*, 8(3), 399-424. (In Persian)

Donelli, C. C.; Fanelli, S.; Zangrandi, A., & Elefanti, M. (2022). Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic. *Management Decision*, 60(13), 66-91.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.

Forootan, F.; Nagavi Konjin, Z.; Etemadinejad, S.; Jafarpoor, H., & Yazdani Charati, J. (2023). Investigating the relationship between organizational resilience and job satisfaction in one of the hospitals in Mazandaran Province. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 33(220), 112-127. (in Persian)

Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221074701.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.

Iao-Jorgensen, J. (2023). Antecedents to bounce forward: A case study tracing the resilience of inter-organizational projects in the face of disruptions. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102440.

Jia, X.; Chowdhury, M.; Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48(September), Article 101614.

Kim, Y. (2020). Organisational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organisational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47–75.

Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.

Lengnick-Hall, C. A.; Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organisational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

Mahmoudzadeh, E.; Keshtkar Heranki, M.; Nouri, J., & Moumivand, H. (2022). Investigating the relationship between knowledge management and

organizational resilience (case study: A research organization). *Industrial Technology Development*, 20(47), 17-28. (in Persian)

McEntire, D. A. (2013). *Understanding catastrophes*. in Bissell, R. (Ed.), Preparedness and Response for Catastrophic Disasters, Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL, 27-44.

Mohammadi Shahrudi, H.; Rahimnia, F.; Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2018a). Explaining the characteristics and dimensions of organizational resilience in production organizations facing risks and challenges. *Journal of Environmental Hazards Management*, 501, 111-126. (in Persian)

Mohammadi Shahrudi, H.; Rahimnia, F.; Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2018b). Psychological and non-psychological consequences of organizational resilience: Motivators for organizations to become resilient. *Positive Psychology Research*, 4(1), 63-78. (in Persian)

Mohammadi Shahrudi, H.; Rahimnia, F.; Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2019). Presenting a model of organizational resilience in production companies using a grounded theory approach. *Public Management Researches*, 12(43), 111-134. (in Persian)

Nguyen, X.; Le, T.; Nguyen A.; Pham, T., & Tran, T. (2021). Supply chain risk, integration, risk resilience and firm performance in global supply chain: Evidence from Vietnam pharmaceutical industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 779-796.

Orth, D., & Schuldis, P. M. (2020). Organisational resilience and the roles of learning and unlearning-an empirical study on organizational capabilities for resilience during the COVID-19 crisis directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.

Ozanne, L. K.; Chowdhury, M.; Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104.

Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organisational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398–2415.

Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: from theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197.

Pourkiani, M.; Kohverdipour, E.; Sadeghi, Z. A., & Hoseini, Z. (2021). *Investigating factors affecting the location of the Red Crescent station with a crisis management approach in Jiroft city using fuzzy logic and system*. National Conference on Crisis Management and HSE in Vital Arteries, Industries, and Urban Management. (in Persian)

Rabani, E.; Moghli, A.; Shahin, A., & Abbasi, N. (2022). Presenting a new model in organizational crisis management (case study: Isfahan Oil Refinery Company). *Public Management Researches*, 15(65), 195-224. (in Persian)

Salamzadeh, A.; Mortazavi, S.; Hadizadeh, M., & Braga, V. (2023). Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance. *Innovation & Management Review*, 20(2), 132-146.

Salem Ghaffari, A.; Rezaei, S. R.; Rostami, M., & Alikhah, S. (2020). The role of organizational resilience in the management of crises and disasters in tourism. *Shabak*, 3(54), 31-46. (in Persian)

Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.

Sarlak, M. A., & Nuriai, M. H. (2016). Identifying the effective factors on the rip currents of government organizations using the foundation data theorizing strategy. *Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, 8(4), 553-570. (In Persian)

Sarlak, M. A., & Nuriai, M. H. (2018). Managers' professional behavior in the face of organizational Rip Currents: a study on the use of power. *Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran*, 8(4), 553-570. (In Persian)

Sarlak, M. A., & Nuriai, M. H. (2020). Designing a professional behavior model of managers in the face of rip currents organizational using interpretive structural modeling (ISM). *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(1), 209-230. (In Persian)

Sarlak, M. A.; Rasouli, R.; Khalifeh-Sultani, H., & Nuriai, M. H. (2017). Analysis and ranking of effective factors in creating organizational Rip Currents. *Public Management Research*, 10(37), 59-82. (In Persian)

Seirafian Babadashti, M.; Nazari, R., & Moshkelgosha, E. (2022). Developing a model of factors affecting crisis management with a passive defense approach; case study: Sports organizations. *Knowledge Management in Sports*, 1(2), 93-106. (in Persian)

Son, C.; Sasangohar, F.; Neville, T.; Peres, S. C., & Moon, J. (2020). Investigating resilience in emergency management: an integrative review of literature. *Applied Ergonomics*, 87, 103114.

Straub, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50.

VanDerVegt, G. S.; Essens, P.; Wahlstreo M, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

Vasickova, V. (2019). Crisis Management Process: A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59, 2069-2102.

Williams, T. A.; Gruber, D. A.; Sutcliffe, K. M.; Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 107 - 156

Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory

A. Hashemiamin¹, Gh. Malekzadeh^{2*}, Y. Maharati³

1- Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(*- Corresponding Author Email: malekzadeh@um.ac.ir)

<https://orcid.org/0000-0003-0982-7699>

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530>

| | |
|------------------------------|---|
| Received: 2024/01/04 | How to cite this article: Hashemiamin, A.; Malekzadeh, Gh.; Maharati, M. & Mehraeen, M. (2025). Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory. <i>Transformation Management Journal</i> . 16(2): 107-156. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530 |
| Revised: 2024/03/13 | |
| Accepted: 2024/04/13 | |
| Available Online: 2024/04/13 | |

1- INTRODUCTION

Organizational trust is one of the most important factors that shape the organization's vision, mission, culture, and values. It originates in employees' evaluations regarding the issue of whether the organization has the authority to respond to its goals and responsibilities and adheres to the accepted ethical principles in its communication with the stakeholders. The problem of organizational trust in Iranian organizations is more

visible due to the lack of a model that fits the country's culture and background. The lack of an organizational trust model has created many problems in government organizations. Government organizations are among the organizations that play an important role in the country. These organizations have a tremendous impact on the development of society and people's well-being by making key decisions, making policies, planning, providing essential services, etc. The absence of a native model of organizational trust has led to weak work performance and organizational commitment of the workforce in Iran's government organizations; also, leading employees do not perform their assigned duties well, and have low motivation, work relationships, and job satisfaction. Therefore, due to the vital role of organizational trust in government organizations and the importance of these organizations in society, the present research aim is to present the model of organizational trust in government organizations, with a specialized and comprehensive examination of organizational trust in Khorasan Razavi's government organizations.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Trust in organizations is divided into individual, interpersonal, and organizational trust. Organizational trust is a multi-level phenomenon that evaluates organization members in conjunction with organization systems to respond to its goals and responsibilities and adhere to accepted ethical principles in communication with its beneficiaries. Although some previous research has examined trust in the organization, especially interpersonal trust, research that specifically focuses on organizational trust, the employees' trust toward the organization, is rarely seen, and the lack of an organizational trust model, especially in Iranian organizations, has caused numerous problems.

3- METHODOLOGY

This is qualitative research based on the grounded theory with a systematic approach. The theoretical saturation criterion was achieved

after conducting 17 semi-structured interviews with government organizations' experts. Data analysis was done based on coding processes and using MAXQDA software. To ensure the validity and increase the credibility of the research, the criteria provided by Guba and Lincoln (1994) and to evaluate its strength, the four criteria of appropriateness, relevance, applicability, and modifiability of Strauss and Corbin (1998) were used.

4- RESULTS & DISCUSSION

In addition to confirming the results of previous research, this research achieved new findings. Based on these findings, organizational trust in government organizations is created from reliability and predictability based on the causes of trust-building management, trust-building organization, and trust-building employees. Moreover, organizational trust affects the strategy implementation such as ethics-orientation, interactions, regulations, and processes. The consequences of these strategies include enhancing performance regarding the employees' psychological well-being improvement and the organization's productivity. Also, they improve the stakeholders' satisfaction, including the people's satisfaction and the organization's legitimacy. The context of the effective application of these strategies is the internal environment including the atmosphere and physical environment of the organization and the external environment, including the political and economic conditions and national culture. In the meantime, the influence of intervenors, such as organizational conformity and demographic components of the organization on the effectiveness of these strategies should not be ignored.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Considering that the present research dealt with the statistics of the organizational trust model in government organizations and provided outputs in the field of causes, consequences, strategies, context, and intervenors of organizational trust; It can be acknowledged that the

proposed model can be used in organizations, especially public ones, as a suitable guide for promoting and developing organizational trust. Managers can thus strengthen employees' trust in the organization.

Keywords: Organizational Trust, Government Organizations, Grounded theory

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد

آرزوسادات هاشمی امین

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

غلامرضا ملکزاده*

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

یعقوب مهرتی

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

اعتماد در سازمان به سه دسته اعتماد فردی، اعتماد بین فردی و اعتماد سازمانی تقسیم می‌شود. چون در گذشته کمتر تحقیقی به طور خاص به اعتماد سازمانی پرداخته، هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مفهومی اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام مند می‌باشد. پس از انجام ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان سازمان‌های دولتی خراسان رضوی اشباع نظری حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر فرآیندهای کدگذاری و با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. برای اطمینان از روایی و جهت بالا بردن اعتبار پژوهش از معیارهای ارائه شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) و به منظور ارزیابی استحکام پژوهش معیارهای چهارگانه تناسب، مرتبط بودن، کاربردپذیری و قابلیت اصلاح اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به کار برده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی در قالب اتکاپذیری و پیش‌بینی‌پذیری بر اساس علل مدیریت اعتمادساز، سازمان اعتمادساز و کارکنان اعتمادساز شکل می‌گیرد. از طرفی اعتمادسازمانی بر به‌کارگیری راهبردهایی همچون اخلاق‌محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. پیامدهای این راهبردها عبارتند از بهبود عملکرد در قالب بهبود رفاه روان‌شناختی کارکنان و بهره‌وری سازمان؛ و همچنین بهبود رضایت ذی‌نفعان به شکل رضایت مردم و مشروعیت سازمان. زمینه کاربست مؤثر این راهبردها، محیط درون‌سازمانی شامل جو و محیط فیزیکی سازمان و محیط برون‌سازمانی شامل محیط سیاسی، شرایط اقتصادی و فرهنگ ملی می‌باشد. در این میان نباید از تأثیر مداخله‌گرهایی همچون همنوایی سازمانی و مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی سازمان بر اثربخشی این راهبردها چشم‌پوشی کرد.

کلیدواژه‌ها: اعتماد سازمانی، سازمان‌های دولتی، رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد.

<https://orcid.org/0000-0003-0982-7699>

* نویسنده مسئول: malekzadeh@um.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴

صفحات: ۱۵۶-۱۰۷

مقدمه

ظهور مکتب نئوکلاسیک شروع روشن شدن اهمیت نیروی انسانی برای سازمان بود؛ و اکنون، در ابتدای هزاره سوم، نیروی انسانی به مثابه قلب تپنده سازمان شناخته می‌شود و اعتماد این نیروها همانند خونی است که در رگ‌های سازمان جریان دارد که وجود آن باعث تقویت حیات سازمان و نبود آن موجب افول و مرگ تدریجی سازمان می‌شود. اعتماد^۱ مفهومی پیچیده است که تحت تأثیر ویژگی‌های مختلف قابل اندازه‌گیری و غیرقابل اندازه‌گیری قرار دارد. اعتماد رابطه بسیار نزدیکی با امنیت دارد؛ زیرا وجود امنیت برای به دست آوردن اعتماد ضروری است؛ اما مفهوم اعتماد بسیار فراتر از امنیت است و به عوامل مختلفی از جمله خوبی، قدرت، قابلیت اطمینان، در دسترس بودن، توانایی و دیگر موارد یک شخصیت مربوط است (Hasche et al., 2021; Fortino et al., 2020). اعتماد در سازمان به سه دسته‌ی اعتماد فردی که اعتمادی است که فرد ایجاد می‌کند و رسماً خود را به‌عنوان ذینفع نام می‌برد، اعتماد بین‌فردی که مبتنی بر تجربیاتی می‌باشد که اشخاص در رابطه با یکدیگر در تعاملات به‌صورت مکرر، در یک دوره زمانی بلندمدت، به دست می‌آورند؛ و اعتماد سازمانی که پدیده مورد بررسی این پژوهش است، تقسیم می‌شود. (Alvani & Hosseini, 2013) اعتماد سازمانی^۲ مفهومی است که اشاره به اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان دارد. به این معنی که آیا سازمان در شرایط ناپایدار رفتار باثباتی از خود نشان می‌دهد یا خیر؛ و از جمله مؤلفه‌هایی است که شکل‌دهنده مأموریت سازمان، چشم‌انداز رهبری ارشد، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی است (Gajda, 2020; Islam, 2021). محققان دیگری اعتماد سازمانی را ارزشیابی‌های کارمندان در مورد این معضل که آیا سازمان صلاحیت پاسخ دادن به هدف‌ها و مسئولیت‌های خود را داراست و به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات خود با ذی‌نفعان پایبند می‌باشد یا خیر، تعریف کرده‌اند. (Verbrug, 2018; Islam, 2021) به‌زعم شریف (۲۰۲۱)، اعتماد سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است، که منشأ آن فردیست اما ظهور آن در سطح گروه، سازمان و فراسازمان اتفاق می‌افتد. پژوهشگران و متخصصین اعتقاد دارند که تقویت اعتماد سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل ایجادکننده یکپارچگی، پویایی گروهی و تحرک در محیط کار است؛ و بهبود اعتماد کارکنان به سازمان منجر به شکل‌گیری روابطی هماهنگ در سازمان در راستای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی، احساس امنیت شغلی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش بی‌ثباتی در سازمان، وفاداری و تمایل به اطاعت از تصمیمات سرپرست و مقررات سازمان و

¹ Trust

² Organizational Trust

Ismail et al., 2023; Tapper et al., 2007;) (Patterson et al., 2004; Kennedy, 2009; Hakimi, 2020; Alshaabani et al., 2021) به‌علاوه، اعتماد سازمانی شرایطی را مهیا می‌کند که در آن نگرش‌های مثبت، عملکرد بهتر و همکاری و رفتاری نوآورانه کاری بیشتر، و رهبری اثربخش‌تر احتمال دارد (Joo et al., 2023; Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023). Ozyilmaz et al., 2018. از طرف دیگر، یافته‌های پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد فقدان اعتماد سازمانی کافی، منجر به کاهش تعهد سازمانی (Dahmardeh, & Nastiezaie, 2019)، کاهش نوآوری در سازمان (Utomo et al., 2018; Yu et al., 2018)، پسرقت در درگیری شغلی و عملکرد کاری (Silva et al., 2020) (Elewa & al., 2023; Bulińska-Stangrecka and Iddagoda, 2020) افزایش خرابکاری و زورگویی (El Banan, 2019) در سازمان می‌شود. در تحقیق دیگری در سال ۲۰۱۷، کارکنان شرکت‌های دارای اعتماد سازمانی کمتر با شرکت‌های دارای اعتماد سازمانی بیشتر مقایسه شدند. این تحقیق نشان داد که کارکنانی که در محیط کاری با اعتماد سازمانی بیشتر مشغول به فعالیت هستند، دارای ۷۴٪ استرس کمتر، ۱۰۶٪ انرژی بیشتر در محیط کار، ۵۰٪ بهره‌وری بیشتر، ۱۳٪ روزهای بیماری کمتر، ۷۶٪ مشارکت بیشتر، ۲۹٪ رضایت بیشتر از زندگی و ۴۰٪ فرسودگی شغلی کمتر هستند (Zak, 2017).

بر اساس آنچه بیان شد، درمی‌یابیم که اعتماد سازمانی عنصری ضروری برای همکاری کارکنان، موفقیت و پایداری بلندمدت سازمان است؛ به همین جهت است که امروزه مدیران سازمان‌ها اغلب با این مسئله روبه‌رو هستند که چگونه می‌توانند در محیط کار اعتماد سازمانی موردنیاز را به وجود بیاورند (Nasiri Walik Bani & Khodayari, 2016). طبق گزارش هاروارد^۱ در سال ۲۰۱۷ مشخص شد که ۵۵ درصد از مدیران عامل بر این باورند که نبود اعتماد سازمانی مانعی برای رشد سازمان آن‌هاست، اما بیشتر این مدیران برای افزایش اعتماد در سازمان کار چندانی انجام نداده‌اند. این مدیران اذعان داشتند که فقدان چهارچوب یا مدلی که راهنمای راه آنان در توسعه اعتماد به سازمان باشد منجر به این شده است که آنان اقدامی برای توسعه اعتماد سازمانی انجام ندهند (Zak, 2017). بررسی مطالعات پیرامون پدیده اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که تنها تعداد بسیار اندکی از پژوهشگران در حوزه مطالعات رفتار سازمانی بر مدل اعتماد سازمانی^۲ و عوامل مؤثر بر این متغیر تمرکز داشته‌اند. اولین مدل اعتماد توسط مایر در سال ۱۹۹۵ با

^۱ Harvard Business Review

^۲ Organizational Trust Model

نام "مدل یکپارچه اعتماد سازمانی"^۱ ارائه شد. این مدل سه عنصر قابلیت اعتماد یعنی توانایی، همکاری و یکپارچگی را باهم تلفیق می‌کند. به گفته مایر و همکاران او (۱۹۹۵) مدل ارائه شده بر اساس اعتماد بین فرد اعتماد کننده خاص به یک فرد اعتماد شونده خاص است، بنابراین درک اعتماد در یک سیستم اجتماعی فراتر از محدوده این مدل است. علاوه بر این اعتماد در این مدل یک پدیده یک طرفه در نظر گرفته شده است و به گفته محقق مدل استخراج شده بر اساس عوامل فرهنگی و زمینه‌ای جامعه تحقیق است و امکان تعمیم به سایر فرهنگ‌ها و زمینه‌ها برای آن وجود ندارد. جونز و جرج (۱۹۹۸) نیز مدل به نام تکامل اعتماد ارائه کردند که این مدل اعتماد را صرفاً یک پدیده روان‌شناختی در نظر می‌گیرد که نتیجه تعامل اندیشه‌ها، نگرش‌ها، حالات و عواطف افراد است، و به پدیده اعتماد از ابعاد مختلف دیگر توجهی نمی‌کند. از سوی دیگر در این مطالعه اعتماد بین فردی میان کارکنان و اعضای گروه و تأثیر اعتماد بر کار گروهی و همکاری میان کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است؛ و به اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. مارتینز (۲۰۰۲) در مدل "مدیریت اعتماد سازمانی" اعتماد کارکنان به سرپرستان و مدیرانشان را مورد بررسی قرار می‌دهد و به بررسی اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. به علاوه، این پژوهش تنها به بررسی تأثیر ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد، و از سایر جنبه‌های تأثیرگذار بر اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان چشم‌پوشی می‌کند. پس از آن دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶)، مدلی دیگری برای اعتماد سازمانی ارائه دادند که این به صورت مروری انجام شد و به نوعی جمع‌بندی پژوهش‌های اعتماد سازمانی تا سال ۲۰۰۶ است و بر این اساس می‌توان ادعا کرد این مدل نیز محدودیت‌ها و خلأهای مدل‌های پیشین را برطرف نکرده است، بلکه چکیده‌ای از آن‌ها ارائه داده است. به علاوه با توجه به اینکه اکثر این مدل‌ها، برگرفته از مطالعات خارجی هستند، معیارهایی که برای اعتماد سازمانی در این پژوهش‌ها در نظر گرفته شده برگرفته از شرایط زمینه‌ای خاص است که متناسب با فرهنگ ایران نیست. درحالی که فرهنگ از جمله عواملی است که در شکل‌گیری اعتماد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند (Klein et al., 2019). بنابراین حتی اگر مدل‌های موجود خارجی دارای محدودیت‌های ذکر شده نبود، استفاده از آن‌ها در سازمان‌های ایران که دارای فرهنگ و بستری متفاوت است به حل مشکل فقدان اعتماد سازمانی کمک چندانی نمی‌کند

¹ AN Integrative Model of Organizational Trust

بنا بر گفته‌های فوق می‌توان اذعان داشت که مشکل اعتماد سازمانی در سازمان‌های ایران به دلیل نبود مدل متناسب با فرهنگ و عوامل زمینه‌ای این کشور بیشتر به چشم می‌خورد. فقدان مدل اعتماد سازمانی است نه تنها در سازمان‌های خصوصی، بلکه در سازمان‌های دولتی نیز مشکلات عدیده‌ای ایجاد کرده است (Danaeefard et al., 2009). سازمان‌های دولتی از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش مهمی در کشور ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها با تصمیم‌گیری‌های کلیدی، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی، ارائه خدمات ضروری و... تأثیر شگرفی بر پیشرفت جامعه و رفاه مردم دارند. نبود مدل بومی اعتماد سازمانی منجر به عملکرد و تعهد کاری و سازمانی ضعیف نیروی کار در سازمان‌های دولتی ایران شده است و همچنین باعث شده است که کارکنان وظایف محوله را به‌خوبی انجام ندهند، انگیزه و روابط کاری پایینی داشته باشند، رضایت شغلی چندانی نداشته باشند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل باشند (Danaeefard et al., 2009). تحقیقی که در سال ۱۳۹۲ در شرکت‌های ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام شد، نشان داد که بسیاری از این شرکت‌ها از نبود اعتماد سازمانی کافی رنج می‌برند. بر اساس این تحقیق فقدان اعتماد سازمانی موجب افزایش استرس، کاهش بهره‌وری و خلاقیت و آسیب رساندن به فرایند تصمیم‌گیری می‌شود (Emami et al., 2014). در تحقیق دیگری که در ادارات کل منابع طبیعی و آبخیزداری ایران انجام شد ثابت شد که اعتماد سازمانی یکی از معضلات جدی است که باید در این سازمان‌ها به آن رسیدگی شود. بر اساس یافته‌های این تحقیق نبود اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها عاملی است که مانع یادگیری سازمانی کارکنان می‌شود (Sadeghi et al., 2020). به علاوه، در مطالعه دیگری که در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام شد، اثبات شد که برای بهبود رضایت و عملکرد شغلی در این سازمان‌ها، اعتماد سازمانی باید تقویت گردد. این قرائن دلالت بر این موضوع دارد که نبود مدل اعتماد سازمانی متناسب با عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران منجر به فقدان اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران از جمله سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مشکلات متعددی به وجود آورده است (Shahrokhi & Safarnejad, 2016). از این رو، اداره‌های کل دولتی فعال در سطح خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکرر و پژوهش انتخاب گردید. دلیل دیگر، انتخاب ادارات دولتی خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی تعداد زیاد کارکنان و بزرگی این ادارات می‌باشد، همچنین این ادارات بخش بزرگی از بودجه کشور را مصرف می‌کنند و تأثیر به‌سزایی در اداره کشور دارند. به علاوه این سازمان‌ها با طیف وسیعی از جامعه تعامل دارند و مشاهده عدم وجود اعتماد سازمانی در آن‌ها، حساسیت بیشتری را برمی‌انگیزاند و بازتاب گسترده‌تری را در جامعه به همراه دارد. سازمان دولتی به سازمانی زیر فرمان یک

دولت گفته می‌شود که از جانب دولت مرکزی به منظور فعالیتی معین ایجاد می‌شود. این مأموریت‌های کاری می‌تواند دائم یا موقت در نظر گرفته شود. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در بر می‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه، بانک‌ها و سایر را شامل می‌شود. اداره‌های کل فعال در استان خراسان رضوی بر اساس گروه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به چهار دسته ۱- اجتماعی- فرهنگی ۲- اقتصادی ۳- زیربنایی ۴- عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند.

فلذا از حیث دانش نظری در خصوص "اعتماد سازمانی" در سازمان‌های ایران خلأ مطالعاتی وجود دارد، که موجب شده است سازمان‌های دولتی خراسان رضوی نتوانند نسبت به ایجاد و توسعه اعتماد در سازمان اقدام نمایند و با مشکلات متنوعی مواجه شوند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، ادبیات ناقص و تکامل نیافته و همچنین پیامدهای مثبت و منفی، اعتماد سازمانی به عنوان یک مسئله جدی می‌تواند در این سازمان‌های دولتی قابل‌پیگیری باشد. بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا از طریق رویکرد داده بنیاد و بررسی و شناخت شرایط علی و مداخله‌گر، علل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای اعتماد سازمانی در سطح سازمانی به ارائه مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بپردازد و به این سؤال پاسخ دهد که مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کدام است؛ تا از این طریق بتواند چراغ راهی برای این سازمان‌ها در جهت ایجاد و توسعه اعتماد سازمانی باشد.

پیشینه پژوهش

اعتماد، موضوعی میان‌رشته‌ای می‌باشد که از رشته‌هایی مثل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی ریشه گرفته است. خیلی از روان‌شناسان اجتماعی اعتماد را به عنوان انتظار افراد از برخورد و رفتار دیگران در هنگام تعاملات اجتماعی می‌شناسند، درحالی‌که روان‌شناسان شخصیت، اعتماد را به عنوان تمایل یک نهاد (به عنوان مثال، اعتماد کننده) برای آسیب‌پذیر شدن در برابر دیگری (اعتمادشونده) تعریف می‌کنند (Schilke, 2021). اعتماد بر اساس تعریف ارائه شده در فرهنگ لغات آکسفورد عبارت است از یک باور قوی مبنی بر اینکه می‌توان به یک نفر اتکا کرد یا خیر. در فرهنگ فارسی عمید (۱۳۶۳) لغت "اعتماد" به معنی تکیه کردن، متکی شدن به کسی و کاری را بی‌گمان به او سپردن است. به صورت تقریبی دان (۱۹۸۸) ۲۰۰۰ سال بعد از ارسطو اظهار نموده است که: اعتماد فرایندی احساسی از اعتقادات در مورد کسی می‌باشد که ما از او انتظار داریم یا او را خوب تصور می‌کنیم. دان (۱۹۸۸) اظهار نموده است که "به عقیده متفکران طبیعی‌گرای در قرن هفدهم مانند لاک، اعتماد بخشی از طبیعت بشر بوده است، اعتماد کردن وظیفه پی بردن به تعهدهای متقابل و هنر ادای متوالی این وظیفه بوده است". لاک (۱۹۸۷) همچنین

بیان کرده است: "بشر با اعتماد زنده است". شاو اعتماد داشتن را اعتقاد به سایرین تعریف نموده است؛ چراکه به منظور دستیابی به نیازهای خود وابسته به سایرین بوده ایم. چارلتون اعتقاد داشته است که رهبران به کارکنان اعتماد می نمایند تا کارهایشان انجام داده شود و رهبران باید گفتار و رفتارشان یکی باشد (Martins, 2002). سازمان نیز برای دستیابی به اهداف خود به اعتماد کارکنانش نیاز دارد. اعتماد سازمانی شرایطی را مهیا می کند که در آن نگرش های مثبت، عملکرد بهتر، همکاری و نوآوری بیشتر و رهبری مؤثرتر احتمال (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozyilmaz et al., 2018) همچنین، اعتماد در سازمان می تواند باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه آنان به یادگیری دانش جدید و همسویی با تغییرات شود. (Sadeghi Alavije, 2020)

انواع اعتماد در سازمان

اعتماد در سازمان را در سه سطح فردی، بین فردی و اعتماد در سطح سازمان بررسی و تجزیه و تحلیل می کنند:

اعتماد فردی

اعتماد فردی اعتمادی است که فرد ایجاد می کند و رسماً خود را به عنوان ذینفع نام می برد. این نوع اعتماد که به معانی زبانی عمومی نزدیک تر است، می تواند با استفاده پی در پی از فرصت هایی در داشتن تماس چهره به چهره بین افراد منفرد پرورش یابد. نزدیکی و مجاورت محل های کاری در سازمان ها نیز می تواند به عنوان محلی برای رشد و نمو این نوع از اعتماد تلقی شود (Mühl, 2014).

اعتماد میان فردی

که اعتماد میان فردی نوعی از اعتماد می باشد که در ارتباطات بین کارکنان اهمیت پیدا می کند. به عبارتی دیگر اعتماد میان فردی یک مفهوم موقعیتی و یا یک حالت عمومی می باشد که شخصی میل به وابستگی به شخصی دیگر در یک شرایط خاص داشته است. اعتماد میان فردی بر تجربیاتی مبتنی می باشد که اشخاص در رابطه با همدیگر در فرآیندهای تعاملات به صورت مکرر، در مدت یک دوره زمانی بلندمدت، به دست آورده اند. ارتباطات فردی در به وجود آوردن اعتماد میان فردی نقش مهمی داشته است. لذا می توان بیان نمود که اعتماد میان فردی در ارتباطات و تعاملات معنا پیدا می کند، گسترش می یابد و تقویت می گردد (Mühl, 2014).

اعتماد سازمانی

از میان انواع اعتماد در سازمان، اعتماد سازمانی سازه موردبخت و بررسی این پژوهش است که تعاریف متعددی از آن تاکنون ارائه شده است که خلاصه آن در جدول (۱) قابل مشاهده است:

جدول (۱): تعاریف اعتماد سازمانی

| نام محقق | سال | تعریف اعتماد سازمانی |
|--------------------|------|--|
| جونز و جرج | ۱۹۹۸ | اعتماد سازمانی اعتماد به استراتژی، شرکت و رفتارهای سازمانی فراگیر را توصیف می نماید. |
| تایلر | ۲۰۰۳ | اعتماد سازمانی زمینه ساز درک این است که چگونه مشارکت مؤثر را در درون سازمان ها ایجاد کنیم؛ به این معنی که اعتماد عنصری کلیدی است، زیرا مشارکت آفرین است و مشارکت در سازمان ها همیشه از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است. |
| مگوایر و فیلیپس | ۲۰۰۸ | اعتماد سازمانی انتظاراتی شخصی از سیستم های سازمان یافته یا پیش بینی پذیر است که با حسن نیت عمل می نمایند. |
| بزیک و همکاران | ۲۰۱۹ | اعتماد سازمانی، حالت هایی روان شناختی می باشد که هدف آن، پذیرفتن آسیب پذیری بر طبق انتظاراتی مثبت از هدف ها یا رفتارهای سایرین می باشد. |
| اوزیلماز و همکاران | ۲۰۱۸ | اعتماد به سازمان، درک کارمندان از ارتباط های مبادله ای با سازمان می باشد؛ چراکه اعتماد سازمانی پیامدی از تجربه ها و دانش مربوط به گردآوری در مورد سازمان می باشد که گسترش می یابد. |
| وربورگ و همکاران | ۲۰۱۸ | اعتماد سازمانی از ارزشیابی های کارمندان در مورد این معضل که آیا سازمان صلاحیت پاسخ دادن به هدف ها و مسئولیت های خود را داراست و به اصل های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات خود با ذی نفعان پایبند می باشد یا خیر، نشأت می گیرد. |
| گاجدا | ۲۰۲۰ | اعتماد سازمانی مفهومی است که اشاره به اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان دارد که می تواند شامل اعتماد به مدیران، همکاران، زیردستان یا اعضای تیم باشد. |
| اسلام | ۲۰۲۱ | اعتماد سازمانی، مؤلفه ی سازمانی است که شکل دهنده مأموریت سازمان، چشم انداز رهبری ارشد، فرهنگ و ارزش های سازمان است. |

در جمع بندی تعاریف ذکر شده می توان چنین عنوان کرد که اعتماد سازمانی پدیده ای چندسطحی است و بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم های سازمان یافته یا پیش بینی پذیر در مورد صلاحیت پاسخ دادن سازمان به اهداف و مسئولیت های خود و پایبندی به اصل های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات با ذی نفعان است.

ابعاد اعتماد سازمانی

رایینز (۲۰۰۳) پنج بعد اعتماد سازمانی را صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری و رک و راست بودن معرفی می کند. تبعیت از یک سری اصول را که مورد قبول گروه مقابل است، صداقت گویند و مشتمل بر رفتار منصفانه، امانت داری و اجتناب از ریاکاری می شود. شایستگی دانش و مهارت های میان افراد و دانش و مهارت های فنی را دربر می گیرد. ثبات به پایایی، پیش بینی پذیری و قضاوت مناسب در برخورد با وضعیت ها دلالت دارد. وفاداری عبارت است از میل به حفظ آبروی دیگری داشتن؛ و رک و راست بودن به معنی اعتماد کردن به دیگران در بازگو کردن همه حقیقت است (Robbins, 2003).

بر اساس تعریف مک نایت و چروانی (۲۰۰۱) ابعاد اعتماد، وفای به عهد، صلاحیت، خیرخواهی، پیش بینی پذیری و قابلیت اتکا است. وفای به عهد به معنی رفتار اخلاقی، عمل به وعده و حسن نیت است. همچنین اشاره به صلاحیت، لیاقت و توانایی فرد در انجام کارهایی که به او واگذار شده است، دارد. صلاحیت عبارت است از قابلیت انجام وظایف بر اساس دانش و مهارت های به دست آمده. خیرخواهی عبارت است از اینکه فرد معتمد به اعتماد کننده اهمیت می دهد و به نفع او عمل می کند. پیش بینی پذیری به قابلیت پیش بینی اقدامات فرد در موقعیت های مختلف دلالت دارد. قابلیت اتکا، با توجه به تجربیات گذشته و تجربه و شناخت ما در مورد افراد و موقعیت افراد در سازمان تعریف می شود (McKnight & Chervany, 2001).

رویکردهای کلی به اعتماد سازمانی

دو رویکرد کلی نسبت به اعتماد سازمانی و پیشینه های مؤثر بر آن وجود دارد. دیدگاه ابزاری یا عقلایی کار مقابل دیدگاه رابطه ای بیان می دارد که نفع شخصی اولین انگیزه برای تصمیم به اعتماد به سازمان است. طبق این دیدگاه افراد هنگامی به سازمان اعتماد می کنند که دلایلی برای این اعتقاد داشته باشند که سازمان در آینده به شیوه ای مطلوب با آن ها رفتار خواهد کرد و تعاملات آینده نتایج و بازده های مناسبی تولید خواهد کرد (Gustafsson et al., 2021). تایلر (۲۰۰۳) این دیدگاه از اعتماد سازمانی را در برابر دیدگاه اجتماعی یا رابطه ای قرار دادند. در این دیدگاه هدف حفظ روابط محترمانه در فرآیندهای تصمیم گیری محوری در بحث اعتماد سازمانی است. گرچه نتایج و بازده ها می توانند دارای کارکرد ذهنیت ساز در ایجاد ذهنیت یک فرد درباره انگیزه ها و مقاصد فرد دیگر باشند، در مدل های رابطه ای اعتماد نتایج نقش محوری ندارند. اعتماد به سازمان در این چهارچوب بستگی به سودمندی مورد انتظار از همکاری های آینده ندارد، بلکه بستگی به شیوه ای دارد که با یک فرد رفتار می شود.

نظریه‌های اعتماد سازمانی

به‌طور کلی نظریه‌های اعتماد بر روی یک پیوستار قابل ارائه می‌باشند. در یک طرف آن نظریاتی قرار دارند که جنبه اجتماعی و اخلاقی اعتماد را مورد تأکید قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال لومینو و همکارانش (۲۰۲۳) در تحقیق خود اعتماد سازمانی را به‌عنوان انتظارات مربوط به رفتار قابل توجه از لحاظ اخلاقی تعریف نموده‌اند؛ یعنی تصمیمات درست اخلاقی و اعمالی که مبتنی بر اصول اخلاقی می‌باشند. در طرف دیگر پیوستار، نظریاتی قرار دارند که بر ابعاد راهبردی و محاسباتی اعتماد در محیط‌های سازمانی تأکید می‌نمایند. اعتماد همکاری قابل پیش‌بینی (مورد انتظار) است و عنوان کرده‌اند که بحث اعتماد جزء مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست‌های اداری می‌باشد (Schilke, 2021). به‌رغم ناهمگونی در این موارد، اکثر نظریه‌پردازان اعتماد با این امر که اعتماد اساساً یک حالت روان‌شناختی است، موافق می‌باشند (Alvani & Hosseini, 2013). در تکمیل مباحثی که در بخش‌های قبل بیان گردید. در ادامه به نظریه‌های سازمانی اعتماد نیز اشاره می‌گردد.

نظریه اعتماد انگیزه محور

اهمیت این نوع اعتماد در ارزش همکاری اجتماعی آن نهفته است. اولاً اعتماد انگیزه محور بر احترام‌گذاری و تبعیت از صاحب‌اختیار (مدیر، سرپرست و ...) تأثیر می‌گذارد. اگر افراد اعتماد داشته باشند که سازمانی که با آن‌ها سروکار دارند برای توجه به رفاه و سعادت آن‌ها برانگیخته شده‌اند، بیشتر مایل به همراهی با صاحبان اختیار در تصمیمات گرفته‌شده هستند (Tyler, 2003).

نظریه اعتماد به‌مثابه حالت‌های روان‌شناختی

زمانی که اعتماد به‌صورت یک حالت روانی مفهوم‌سازی می‌گردد برحسب تمایل‌ها و فرآیندهای شناختی مربوط به هم و گوناگونی قابل‌تعریف می‌باشد. در این حالت اعتماد مستلزم داشتن حالت‌هایی از مخاطرات یا آسیب‌پذیری آشکار می‌باشد که در شرایطی که اطمینان مرتبط با انگیزه‌ها، نیت و اعمال احتمالی وجود ندارد و از اشخاصی که به آنان اتکا کرده‌اند، نشأت گرفته است (Robinson, 1996). به‌عنوان مثال لویز و ویگرت (۱۹۸۵) اعتماد را به‌عنوان تقبل اعمال توأم با مخاطره بر مبنای این انتظار و خاطر جمعی که افراد درگیر در آن عمل، به نحوی شایسته و از سر وظیفه‌شناسی فعالیت خواهند نمود، تعریف کرده‌اند. به‌صورت مشابه راینسون (۱۹۹۶) اعتماد را به‌عنوان انتظارات، فرضیات و یا عقاید یک فرد در رابطه با احتمال اینکه اعمال آتی طرف‌های مقابل، مفید، مطلوب و فاقد منافع فردی و فرصت‌طلبی باشد، تعریف نموده است (Alvani & Hosseini, 2013).

نظریه اعتماد به مثابه رفتارهای انتخابی

بحث مفهوم سازی اعتماد بر حسب رفتار انتخابی فرد، از سوی چند نفر از صاحب نظران سازمانی مطرح شده است (Miller, 1992). از جمله مزیت‌ها در ارتباط با مفهوم سازی نمودن اعتماد بر طبق انتخاب این می باشد که تصمیم‌ها، از نظر رفتاری، قابل لمس و قابل مشاهده هستند. (March, 1989) اعتماد به عنوان انتخاب عقلایی و مدل‌های ارتباطی اعتماد در این دسته از نظریه‌ها قرار می‌گیرند (Lumineau et al., 2023).

متغیرهای اعتماد سازمانی

بر اساس تعاریف پاورز (۲۰۰۱) و گاتو (۱۹۹۶) متغیرهای اعتماد سازمانی عبارت‌اند از سه متغیر اعتماد کننده، اعتماد شونده و زمینه. ویژگی‌های زمینه‌ای اشاره به این دارد که در موقعیت‌های فقدان اطمینان و آسیب که ما نتیجه‌های تصمیم‌های خود و همچنین احتمال تحقق پیدا نمودن آن‌ها را نمی‌دانیم، اعتماد ایجاد می‌گردد. به عبارتی زمانی که اعتماد مفهوم می‌یابد که با موقعیت‌های فقدان اطمینان و مخاطره همراه بوده است. ویژگی‌های اعتماد کننده عبارت است از نقطه نظرهای شخص اعتماد کننده؛ به عبارت دیگر، اعتماد بر اساس این انتظار می‌باشد که طرف مقابل صداقت، صراحت، شایستگی، وفاداری و ثبات از خود نشان بدهد و به طریق فرصت طلبانه رفتار ننماید. در شرایط نقض نمودن اعتماد از طرف مقابل، اعتماد کننده دچار آسیب و یا معضل جدی می‌گردد. لذا انتظار می‌رود که شخص اعتماد کننده در صورت برآورده نشدن انتظارات مثبتش و نقض اعتماد توسط اعتماد شونده، دچار آسیب شود. آسیب‌پذیری و انتظارات از مشخصه متغیر اعتماد کننده می‌باشد. ویژگی‌های اعتماد شونده دلالت بر این دارد که اعتماد شونده باید از صفاتی نظیر شهرت، کارآمدی، صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری، صراحت و... برخوردار باشد تا بتواند انتظارات اعتماد کننده را به درستی محقق سازد (Vanhala et al., 2016).

عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی

پژوهشگران عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی از جوانب مختلف مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند. رایبیز (۲۰۰۳) پنج عامل صداقت، شایستگی، ثبات، وفاداری و رک و راست بودن را عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی معرفی می‌کند. همچنین، بر اساس تعریف مک نایت و چروانی (۲۰۰۱) عوامل تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی، وفای به عهد، صلاحیت، خیرخواهی، پیش‌بینی‌پذیری و قابلیت اتکا می‌باشد. به زعم مایر و همکارانش (۱۹۹۵) سه عامل مؤثر بر اعتماد سازمانی عبارتند از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی. جونز و

جرج (۱۹۹۸) نیز اعتقاد داشتند که اعتماد سازمانی بر اساس ارزش‌ها، نگرش‌ها، احساس‌ها و حالت‌ها، شکل می‌گیرد. به‌زعم این محققین اعتماد سازمانی چارچوبی روان‌شناسانه دارد که محصول تجربه‌های اشخاص در تعاملات ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالت‌ها و احساسات آنان است. پس از آن مارتینز (۲۰۰۲) تأثیرگذاری پنج ویژگی بزرگ^۱ یعنی وظیفه‌شناسی، خوشایندی، ثبات انسانی، گشودگی تجربیات، برون‌گرایی را بر ایجاد اعتماد سازمانی اثبات کرد. دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) نیز چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی بودن را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده اعتماد سازمانی معرفی کردند. به گفته ییلماز و اتالی (۲۰۰۹) به عوامل سازمانی و عوامل فردی اشاره دارند. از نظر آنها عوامل سازمانی همچون نظام ارزیابی کارکنان که دارای بازخورد منظم و مبتنی بر رویکرد پاداش‌دهی باشد، و عوامل فردی مانند تمایل به اتکا کردن و عادات و رفتار می‌تواند منجر به تقویت اعتماد سازمانی شود. به‌زعم مید (۲۰۱۳) فرهنگ سازمانی یکی از مؤثرترین عوامل درون‌سازمانی که در ترویج و تضعیف اعتماد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)، نیز در پژوهش خود اثبات کردند که رفتار شهروندی شرکتی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. متناسب با یافته‌های پژوهش، نویسندگان تحلیل نمودند که به‌کارگیری استراتژی‌های شهروندی شرکتی میزان اعتماد سازمانی را در کارکنان خود افزایش می‌دهد و همچنین هویت سازمانی را در آنها تقویت می‌نماید. مینکو (۲۰۱۵)، مثبت‌اندیشی و رضایت شغلی کارکنان را عوامل مؤثر تقویت‌کننده اعتماد سازمانی معرفی کرد. نتایج این مقاله نشان داد که بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده (رضایت از زندگی و مثبت‌اندیشی) و برخی از متغیرهای معیار (رضایت شغلی و اعتماد سازمانی) همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد. به‌زعم لیو و همکارانش (۲۰۲۰)، شخصیت و احساس کارکنان مانند ثبات رفتاری، داشتن احساس امنیت، حس رضایت از زندگی می‌تواند منجر به گسترش اعتماد سازمانی در سازمان‌ها شود. همچنین الیاس (۲۰۲۰) در تحقیق خود ثابت کرد که یکی از راه‌های تقویت اعتماد سازمانی، بهبود اخلاق و اخلاق‌محوری و رهبری اخلاق‌مدار در سازمان است. به‌زعم پاشامه‌متولو و همکاران (۲۰۲۲)، ایجاد روابط مستمر و شبکه‌ای و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری اعتماد کارکنان به سازمان ایفا کند.

¹ Big Five

پیامدهای اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی جوی مشارکتی در سازمان ایجاد می نماید و همکاری و تعاون سازمانی را ارتقاء می بخشد. همچنین اعتماد سازمانی از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری، رضایت افراد و عملکرد سازمانی و تعهد هست (Fazel et al., 2011). به زعم یو و همکاران (۲۰۱۸)، اعتماد سازمانی دوستی و ارتباطهای شخصی را ارتقا خواهد داد، مذاکره های مناسب و خوب و موقعیت های مذاکره را مهیا می کند. افزون بر این، اعتماد کارکنان به سازمان شرایطی را مهیا می کند که در آن نگرش های مثبت، عملکرد بهتر و همکاری بیشتری احتمال دارد (Ozyilmaz et al., 2018). به گفته برخی دیگر از محققین اعتماد سازمانی منجر به تقویت همکاری و نوآوری بیشتر، رهبری مؤثرتر و در نتیجه عملکرد بهتر می شود C همچنین اعتماد سازمانی می تواند باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان، افزایش انگیزه و علاقه آنان به یادگیری دانش جدید و همسویی با تغییرات شود (Sadeghi Alavije, et al., 2020). اسماعیل و همکاران، (۲۰۲۳) در تحقیق خود اثبات کردند که اعتماد کارکنان به سازمان منجر به کاهش بی ثباتی در سازمان می شود. به زعم فرج پور و همکاران (۱۳۹۹)، اعتماد باعث افزایش نظم، ثبات و قابلیت پیش بینی و از سوی دیگر موجب حفظ یکپارچگی روابط اجتماعی در سازمان می شود. بنا بر تحلیل نتایج تحقیقات هنگامی که کارکنان به سازمان اعتماد می کنند دیگر نگران نیستند که سازمان با آنها غیرمنصفانه رفتار کند یا حمایت خود را از آنها دریغ کند (Maleki et al., 2020 Ozyilmaz et al., 2018). این شرایط منجر به کاهش مشکلات سازمانی می شود و کارکنان را به تمرکز بر بهبود عملکرد تشویق می کند (Kim, 2019).

مدل های اعتماد سازمانی

در این قسمت به بررسی مدل های یافته شده از اعتماد سازمانی می پردازیم.

مدل یکپارچه اعتماد سازمانی

مایر از جمله اندیشمندان است که سال های متوالی به طور تخصصی به مقوله اعتماد پرداخته است و مطالعات و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام داده است. در یکی از تحقیقاتی که مایر با همکاران (۱۹۹۵) خود انجام داد "مدل یکپارچه ای برای توسعه اعتماد سازمانی"^۱ معرفی کرد. این تحقیق با روش مطالعه مروری به ترکیب متغیرهای اثرگذار بر اعتماد می پردازد و در نتیجه این متغیرها را به سه دسته توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی تقسیم بندی کرده و تأثیر آن را روی اعتماد سازمانی و تأثیر اعتماد

¹ An Integrative Model of Organizational Trust

سازمانی را روی ریسک‌پذیری ارزیابی می‌کند. بر اساس این مدل، اعتماد از تعامل ادراکی که از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی یک شخص صورت می‌گیرد. مطابق با این مدل، اعتماد از تعامل ادراکی که از توانایی، خیرخواهی و یکپارچگی یک شخص صورت می‌گیرد، تولید می‌شود که این اعتماد تحت تأثیر میل باطنی اعتمادکننده به اعتماد به دیگران، قرار می‌گیرد. این مدل به بررسی اعتماد میان کارکنان می‌پردازد (اعتماد بین فردی) می‌پردازد و اعتماد کارکنان به سازمان را مورد مطالعه قرار نمی‌دهد. همچنین، به گفته مایر و همکاران (۱۹۹۵) چندین محدودیت برای این تحقیق وجود دارد. محدودیت اول این مدل این است که به دلیل اینکه مدل به صورت مروری پیشنهاد شده است تنها فرضیه‌ها و عوامل خاصی را در اعتماد سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد؛ بنابراین نمی‌توان آن را در سازمان مدل جامعی در نظر گرفت و محققین آن پیشنهاد می‌کنند که باید فرایند توسعه اعتماد در سازمان و مدل‌های جامع‌تر در تحقیقات آینده مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه، تمرکز مدل به گفته محققین آن محدود به اعتماد یک اعتمادکننده خاص به یک معتمد خاص است؛ بنابراین، سهم آن در درک اعتماد در یک سیستم اجتماعی فراتر از محدوده این مدل است. همچنین، اعتماد در این مدل به صورت یک طرفه در نظر گرفته شده است در صورتی که مقوله اعتماد دوطرفه است؛ و در نهایت آنان بیان می‌کنند که از آنجایی که عواملی که در این مدل در نظر گرفته شده است بسیار تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای قرار دارند، بنابراین ممکن است این مدل به سازمان‌های دیگری با زمینه‌های متفاوت قابل تعمیم نباشد.

مدل تکامل اعتماد

جونز و جرج در سال ۱۹۹۸ پژوهشی با نام "تجربه و تکامل اعتماد"^۱ با استفاده از روش کیفی دیدگاه تعامل‌گرایی نمادین انجام دادند. این پژوهش به توسعه اعتماد بین فردی میان کارکنان سازمان و اعضای گروه می‌پردازد و سعی در نشان دادن تأثیر اعتماد بر بهبود کار تیمی و همکاری نیروهای انسانی سازمان دارد. این مدل با این مفروضه که اعتماد چارچوبی روانشناسانه داشته است که محصول تجربه‌های اشخاص در تعاملات ارزش‌ها، نگرش‌ها، حالت‌ها و احساس‌های آنان است، به تشریح نقش «ارزش‌ها»، «نگرش‌ها»، «حالات» و «احساسات» در رابطه با اعتماد می‌پردازد. همچنین این مدل ارتباط نگرش و اعتماد در زمینه سازمانی این گونه بیان می‌کند که نگرش اشخاص در مورد همدیگر در یک حوزه سازمانی،

¹ Experience and Evolution of Trust

به صورت احتمالی، در ارتباط با مقدار اطلاعات آنان درباره قابلیت اعتماد سایرین می‌باشد. (جونز و جرج، ۱۹۹۸).

از محدودیت‌های اصلی این مدل می‌توان به این موضوع اشاره کرد که این مدل به بررسی اعتماد سازمانی یعنی اعتماد کارکنان به سازمان نپرداخته است و صرفاً اعتماد بین فردی در سازمان مورد بررسی قرار داده است و سعی در نشان دادن تأثیر اعتماد بین اعضای گروه بر بهبود کار تیمی داشته است. به علاوه، اعتماد بین فردی این مدل محدود به اعتماد میان اعضای گروه می‌شود و از اعتماد بین فردی در سایر روابط چشم‌پوشی شده است. همچنین اعتماد در این پژوهش صرفاً به‌عنوان یک پدیده روان‌شناختی بررسی شده است و محقق از سایر جنبه‌های اعتماد چشم‌پوشی کرده است.

مدل مدیریت اعتماد سازمانی

مارتینز در سال ۲۰۰۲ مطالعه‌ای با عنوان "مدلی برای مدیریت اعتماد" انجام داد. این مدل به صورت کمی و با ابزار پرسشنامه میان ۶۵۲۸ کارمند در ۲۲ شرکت آفریقای جنوبی از سطوح کارکنان عملیاتی تا مدیران اجرایی انجام شد. این پژوهش بر مدیریت اعتماد در یک شرایط سازمانی با تأکید بر رابطه کارمندان و افرادی که به صورت مستقیم این کارمندان به آنها گزارش ارائه می‌کنند تمرکز می‌کند. مارتینز (۲۰۰۲) به رابطه ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد روابط بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد. او پنج ویژگی بزرگ^۲ جنبه‌های شخصی را به صورت زیر بیان می‌کند: وظیفه‌شناسی^۳، خوشایندی^۴، ثبات انسانی^۵، گشودگی تجربیات^۶، برون‌گرایی^۷. او همچنین جنبه‌های مدیریتی اعتماد را این‌گونه تقسیم‌بندی می‌کند. مدیریت تیمی^۸، تقسیم اطلاعات^۹، حمایت کاری^{۱۰}، قابلیت اطمینان^{۱۱} (Martins, 2002). نتیجه‌های تحقیق مارتینز نشان دهنده این است که

¹ A model for Managing Trust

² Big Five

³ Conscientiousness

⁴ Agreeableness

⁵ Emotional Stability

⁶ Resourcefulness

⁷ Extraversion

⁸ Team Management

⁹ Information Sharing

¹⁰ Work Support

¹¹ Credibility

میان رابطه اعتماد در یک سازمان و نحوه مدیریتی رابطه وجود داشته است. این نتایج از تحقیق تایلر (۲۰۰۳) پشتیبانی کرده است. مطابق نظر و اعتقاد تایلر (۲۰۰۳) تصمیم کارکنان و اختیار آنها در سازمان بر اعتماد تأثیر می‌گذارد. این مدل نشان داده است که شخصیت مدیران امکان دارد که غیر مستقیم، از زیردستان اثرپذیر باشد (Martins, 2002).

مارتینز (۲۰۰۲) محدود بودن مدل را به روابط بین یک فرد اعتماد شونده و اعتمادکننده خاص، از ضعف‌های مدل خود برمی‌شمارد و معتقد است که این مدل برای هر نوع رابطه‌ای قابل اجرا نیست. علاوه بر این او تأکید می‌کند که به توجه به این که عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ، ارزش، اعتقادات، روش‌های مدیریتی و... بر ابعاد مختلف این مدل تأثیرگذارند، بنابراین این مدل به زمینه‌های دیگر قابل تعمیم نیست. از محدودیت‌های دیگر این مدل می‌توان به این نکته اشاره کرد که مارتینز نیز اعتماد کارکنان به سرپرستان و مدیرانشان (اعتماد بین فردی) را مورد بررسی قرار می‌دهد و به بررسی اعتماد کارکنان به سازمان نمی‌پردازد. به علاوه، این پژوهش تنها به بررسی تأثیر ابعاد نظریه شخصیتی "بیگ فایو" بر اعتماد بین مدیران و کارکنان و همچنین رابطه این ابعاد با شیوه‌های مدیریتی می‌پردازد، و از سایر جنبه‌های تأثیرگذار بر اعتماد بین فردی میان مدیران و کارکنان چشم‌پوشی می‌کند.

مدل اندازه‌گیری اعتماد در سازمان^۱

دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) با استفاده از روش مطالعه مروری با اهمیت‌ترین عنصرهای تشکیل دهنده اعتماد سازمانی را چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی بودن دانسته‌اند. بر این مبنا اعتماد سازمانی مفهوم چندبعدی هست و هنگامی به وجود می‌آید که محتوای مؤلفه‌های آن به‌عنوان زیرحوزه‌های مجزای اعتماد ظاهر گردند. دیتز و دن هر توگ (۲۰۰۶) برای فرآیند ایجاد اعتماد سه بخش بیان کرده‌اند. گام نخست، اعتماد به‌مثابه یک باور. در واقع نخستین گام از اعتماد، یک سری از باورهای ذهنی، یکپارچه و قابل اعتماد در مورد شریک دیگر است. گام دوم، اعتماد به‌مثابه یک تصمیم. تصمیم به اعتماد کردن به سایرین به شکل حقیقی می‌باشد. این مرحله، مرحله‌ای است که اعتقاد به قابلیت اعتماد سایرین در آن ظاهر می‌گردد. اعتماد در گام سوم به‌مثابه عمل ظهور می‌یابد، یعنی شخص قصد به اجرای اعمالی دارد که بر اساس اعتماد ایجاد شده است. به‌طور معمول در مورد درک و به‌کارگیری واژه

¹ Measuring Trust Inside Organisations

اعتماد، بدفهمی های لغوی وجود دارد، در صورتی که اعتماد، آمیخته منظمی از باور، تصمیم و اعمال منتج از آن می باشد.

بر اساس گفته دتر و دن هر توگ مدل فوق بر گرفته از ۱۴ پژوهش در مورد اعتماد سازمانی است که پیش از پژوهش این دو محقق صورت گرفته است. به بیان دیگر این مدل به نوعی جمع بندی پژوهش های اعتماد سازمانی تا سال ۲۰۰۶ است و بر این اساس می توان ادعا کرد این مدل نیز محدودیت ها و خلأهای مدل های پیشین را برطرف نکرده است، بلکه چکیده ای از آن ها ارائه داده است. به علاوه این مدل تنها به بررسی نقش ۲ مؤلفه صداقت، خیراندیشی، صلاحیت و قابلیت پیش بینی بودن، پرداخته است و از اثرات سایر مقولات تأثیرگذار چشم پوشی کرده است. افزون بر این، هدف این پژوهش بررسی تأثیر عوامل شکل دهنده محدودی از اعتماد سازمانی بوده است و سایر مقولات مرتبط با اعتماد سازمانی مانند پیامدها، راهبردها و... در زمره اهداف پژوهش فوق قرار نگرفته است.

الگوی فرآیند توسعه اعتماد سازمانی از منظر بستر زمینه ای^۱

لامسا (۲۰۰۶) با عنایت به نگرش فرآیندی، توسعه اعتماد در سازمان را به پنج مرحله تقسیم کردند و برای هر مرحله راهبردی در جهت توسعه اعتماد ارائه دادند. مرحله ی اول که ضعیف ترین نوع اعتماد است و در حقیقت روحیه ی کاری و اعتماد میان کارکنان در پایین ترین سطح خود قرار دارد، اعتماد بر اساس اجبار است. به گفته ی کاشفین این الگو در این مرحله اعتماد می تواند به وسیله ی پاداش های منصفانه، پایدار و باثبات تقویت شود. در مرحله ی دوم کارکنان بسیار حسابگر هستند، به این دلیل که اعتماد تا کنون در بین آنان بر پایه ی پاداش شکل گرفته است؛ بنابراین در این مرحله خود نظمی و جهت گیری مثبت به کار تشویق می گردد. در گام بعدی اعتماد دانش محور ایجاد می شود که به توانمندی پیش بینی کردن رفتار گروه مقابل وابسته است. در این مرحله زیاد شدن قدرت پیش بینی پذیری بر طبق رابطه های باز و منظم قادر است به عمیق تر شدن اعتماد سازمانی یاری نماید. هنگامی که ارتباطی میان مدیریت و کارکنان از این فراتر رود وارد مرحله ی آشنایان معنوی می گردد. هنگامی که استانداردها برای شیوه رفتار در سازمان به خوبی تعریف گشته اند و کارکنان آن ها را شناخته و پذیرفته اند، خودتنظیمی به جای کنترل خارجی است که نشان داده است که روحیه کاری زیاد می شود. آشنایی معنوی به مدیریت اجازه

¹ Development of Organizational Trust Among Employees from a Contextual Perspective

می‌دهد اعتمادسازی، از طریق توجه به علایق کارکنان پیشرفت داشته باشد. این مرحله به مدیریت یاری می‌رساند که از راه مذاکره با کارکنان به منظور سود مشترک و به وجود آوردن محیط‌هایی که در آن اعتماد از میان نرود، به منفعت کارکنان توجه نمایند. مرحله انتهایی فرآیند گسترش اعتماد، یاران همراه نام دارد. در این گام کارکنان به منظور رسیدن به منفعت خود به مشاجره و مانع تراشی نیاز ندارند، بلکه از راه گفت‌وگوی عاقلانه و همدلانه به توافق نظر می‌رسند (Lämsä, 2006).

همان‌طور که توضیح داده شد الگوی فوق مراحل شکل‌گیری اعتماد در سازمان و استراتژی‌های هر مرحله را شرح می‌دهد و به عوامل شکل‌دهنده اعتماد همچون شرایط علی، زمینه‌ای مداخله‌گر و همچنین پیامدهای اعتماد نمی‌پردازد. به علاوه این الگو نیز مانند برخی مدل‌های دیگر، اعتماد میان کارکنان، اعتماد بین فردی، را مورد بحث و بررسی قرار داده است و به اعتماد سازمانی به معنای اعتماد کارکنان به سازمان توجه نکرده است. همچنین برخی از عوامل ذکر شده در الگو به گفته محقق الگوی فوق از منظر عوامل زمینه‌ای ارائه شده است و متغیرهایی مانند اعتماد مبتنی بر عاطفه، اعتماد مبتنی بر شناخت، یاران همراه و معنوی عواملی هستند که به فرهنگ سازمان و ملی در شکل‌گیری آنان نقش مهمی دارد و این تعمیم‌پذیری الگوی فوق را به سایر سازمان‌ها تقلیل می‌دهد.

سایر تحقیقات یافت‌شده در رابطه با اعتماد سازمانی تا جایی که محقق به آنها دسترسی پیدا کرده است به صورت کمی هستند، و با توجه عدم ارتباط آنها با پژوهش حاضر از بیان آنها خودداری شده است. مطالعه اجمالی سیر تحولات تاریخی و پژوهش‌های مربوط به اعتماد سازمانی همان‌طور که بیان شد بیانگر این است که اعتماد سازمانی سازه‌ای چندسطحی است که منشأ آن فرد و ظهورش در سطح سازمان است و جمع‌بندی تعاریف ذکر شده می‌توان چنین عنوان کرد که اعتماد سازمانی بیانگر ارزیابی اعضای سازمان از سیستم‌های سازمان یافته یا پیش‌بینی‌پذیر در مورد صلاحیت پاسخ دادن سازمان به اهداف و مسئولیت‌های خود و پایبندی به اصل‌های اخلاقی پذیرفته شده در ارتباطات با ذی‌نفعان است. در بررسی مدل اعتماد سازمانی در مطالعات داخلی، تحقیقی که به ارائه مدل سازمانی بر اساس مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و سایر عوامل زمینه‌ای ایران پردازد یافت نشد. در بخش مطالعات خارجی نیز می‌توان گفت که مطالعاتی که به طور مستقیم و خاص به موضوع مدل اعتماد سازمانی پردازند کمتر دیده شده است. به دیگر سخن می‌توان بیان کرد که تنها تعداد معدودی از پژوهش‌های خارجی به مدل اعتماد در سازمان‌ها پرداخته‌اند که هر کدام از این مدل‌ها بر اعتماد بین فردی کارکنان در سازمان و نه اعتماد سازمانی به معنی اعتماد کارکنان به سازمان تمرکز داشته‌اند. به علاوه، هر کدام از این مدل‌ها علی‌رغم داشتن نقاط

قوت، از محدودیت‌هایی نیز برخوردارند. محدودیت‌های مدل‌های یافت شده به‌طور خلاصه شامل ارائه مدل برای اعتماد در سازمان یا اعتماد میان‌فردی به جای اعتماد سازمانی، در نظر گرفتن اعتماد سازمانی به‌عنوان یک پدیده‌ی یک طرفه یا صرفاً به‌عنوان یک مقوله‌ی روان‌شناختی، استخراج مروری اکثر مدل‌ها، محدود بودن مدل به روابط یک فرد اعتمادکننده و اعتماد شونده خاص، بررسی مؤلفه‌های محدود در مدل و تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر مدل است؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که با وجود چند مدل اعتماد سازمانی، همچنان مدل جامع و کاملی برای این سازه حیاتی سازمان ارائه نشده است و در زمینه مطالعات اعتماد سازمانی با فقدان مدلی که به‌طور جامع دربرگیرنده مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی باشد مواجه هستیم. فلذا، ما به‌طور جدی با خلأ مدل اعتماد سازمانی که به‌طور خاص بر اعتماد سازمانی و همچنین عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دولتی ایران تمرکز کند و به توسعه اعتماد در این نوع سازمان‌ها پردازد مواجه هستیم؛ بنابراین، می‌توان گفت که تحقیق حاضر با تبیین عوامل مؤثر در توسعه اعتماد در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی و شرح چرایی و چگونگی ارتباط این عوامل می‌تواند روشن‌کننده راه کارکنان دولتی باشد تا بتوانند با درک عمیقی از این مقوله عملکرد سازمانی خود را ارتقا بخشند.

روش‌شناسی

از آنجا که مطالعه حاضر درصدد ارائه مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی است از منظر جهت‌گیری پژوهش، در زمره‌ی مطالعات بنیادی قرار دارد. همچنین، فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی است. مطابق این فلسفه، واقعیت، همان رفتار است که در پیرامون ما رخ می‌دهد و بر اساس منطق تفسیرگرایی رفتار و یا اقدام انسان پیامد معانی و تفاسیر و فهم‌های او از دنیای پیرامونش است (موضع هستی‌شناسی) از این رو مأخذ شناخت واقعیت، دنیای ذهن انسان است (موضع شناخت‌شناسی). همچنین این شناخت با استفاده از روش‌شناسی مناسب نظیر روش داده بنیاد که به نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه و کشف پیوندها، روابط و تفاسیر ساخت اجتماعی می‌پردازد قابل حصول است (موضع روش‌شناختی) (Gaeeni & Hosseinzadeh, 2013) از منظر رویکرد نیز، پژوهش حاضر از نوع کیفی و استقرایی است. پژوهش کیفی، رویکردی برای کشف و درک معانی است که افراد یا گروه‌ها به یک مسئله اجتماعی یا انسانی نسبت می‌دهند (Sekaran & Bougie, 2016)؛ و همچنین با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش، ارائه‌ی مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان است، انتخاب روش‌شناسی مناسب، تا حد زیادی متأثر از هدف و سؤال پژوهش است که در این پژوهش به دنبال کشف پاسخ به این سؤال هستیم که مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کدام است؟ بر این اساس از

منظر ارائه نظریه یا مدل، تئوری داده بنیاد بهترین انتخاب هم‌راستا با هدف پژوهش است. تئوری داده بنیاد در مقایسه با سایر استراتژی‌های کیفی قدرت بیشتری در خلق نظریه و ارائه‌ی مدل دارد. در واقع این استراتژی پژوهش یک روش استقرایی برای کشف و ارائه نظریه است که در آن داده‌های توصیفی در قالب الگوهای ناشی از مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها مفهوم‌سازی می‌شوند (Glaser, 2002). به‌علاوه، از آنجا که رهیافت نظام‌مند بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده تأکید دارد (Danaeefard et al., 2012) و پژوهش حاضر نیز در پی ارائه مدل مفهومی از اعتماد سازمانی است، رهیافت اتخاذشده از راهبرد داده بنیاد، در این پژوهش رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین می‌باشد.

در رابطه با جامعه مورد مطالعه نیز، ابتدا باید قلمرو پژوهش مشخص گردد. همان‌طور که در بیان مسئله توضیح داده شد اداره‌های کل دولتی فعال در سطح خراسان رضوی به‌عنوان قلمرو مکانی پژوهش انتخاب گردید. سازمان‌های دولتی طیف فعالیت‌های گوناگونی در بر می‌گیرند، از سازمان‌های اطلاعاتی تا سازمان‌های بیمه، بانک‌ها و سایر را شامل می‌شود. اداره‌های کل فعال در استان خراسان رضوی بر اساس گروه‌بندی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به چهار دسته ۱- اجتماعی- فرهنگی ۲- اقتصادی ۳- زیربنایی ۴- عمومی تقسیم‌بندی می‌شوند که فهرست آنان در پیوست ۱ پژوهش آمده است.

از آنجایی که پژوهش حاضر، به دنبال تفسیر افراد از مقوله اعتماد سازمانی است، جامعه آماری پژوهش حاضر از میان خبرگان و متخصصان باتجربه و آگاه سازمان‌های دولتی خراسان رضوی که نسبت به پدیده اعتماد سازمانی آشنایی داشته، سابقه کاری بالای ۱۰ سال و سابقه مدیریتی بالای ۵ سال داشته، باطیف وسیعی از کارکنان در ارتباط هستند و در تصمیم‌گیری‌های سازمان نقش دارند، مشخص گردید. این معیارها با نظر اساتید دانشگاهی، خبرگان، پژوهشگران و صاحب‌نظران علمی و مجرب در زمینه اعتماد سازمانی بررسی و انتخاب شدند. همچنین، معیارهایی که پژوهش حاضر بر اساس آن‌ها اعضای نمونه را انتخاب کرده است شامل خبرگی در مقوله اعتماد سازمانی است. به این معنی که افراد منتخب باید شناخت کافی با مقوله اعتماد سازمانی داشته باشند و حتی‌الامکان تجربه موارد مربوط به اعتماد سازمانی را در طول مدت کاری خود داشته باشند؛ و همچنین تمایل به مشارکت در پژوهش است؛ چراکه معمولاً افراد داوطلب اطلاعات واقعی‌تری را ارائه می‌دهند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. در این روش تا هنگامی گردآوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند که محقق به نقطه اشباع رسیده باشد، درست در جایی که داده‌های جدید گردآوری‌شده با داده‌های پیشین تفاوتی نداشته و مانند هم شده‌اند

(Abedi, 2010). در پژوهش حاضر، در ابتدا فهرستی از افراد خبره سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بر اساس معیارهای ذکر شده تهیه شد و با آن‌ها مصاحبه شد و پس از آن با بقیه اشخاصی که توسط افراد خبره قبلی معرفی شده بودند، مصاحبه انجام شد. برخی از مشخصات کلیدی خبرگان مصاحبه شونده در پیوست ۲ ارائه شده است.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها به دو طریق انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه (جهت تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش) از مطالعات و برای جمع‌آوری داده‌های اولیه و طراحی الگوی اولیه پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده گردید (پروتکل مصاحبه در پیوست ۳ مقاله قابل مشاهده است)؛ و پس از انجام ۱۷ مصاحبه فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری هدفمند رسید. فرآیند تحلیل داده‌ها از همان مصاحبه‌های اول آغاز شد؛ به این ترتیب که پس از انجام هر مصاحبه و پیاده‌سازی متن آن، فرآیند کدگذاری باز صورت گرفت است. در این پژوهش مقوله محوری "اعتماد سازمانی" در نظر گرفته شده و سایر مقولات به‌عنوان علل، عوامل تسهیل‌گر، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن جمع‌آوری و بسط داده شده‌اند که بسیاری از آن‌ها از دید پژوهش‌های پیشین مغفول مانده و همین عامل سبب تمایز پژوهش حاضر نسبت به سایر مطالعات صورت گرفته در حوزه اعتماد سازمانی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس دستورالعمل‌های اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. بر اساس این رویه، ابتدا سؤال پژوهش مطرح می‌شود و سپس برای پاسخ به این سؤال، داده‌های اطلاعاتی گردآوری و تحلیل می‌شود. داده‌هایی که از منبع اطلاعاتی به دست می‌آید، ابتدا نکات کلیدی آن‌ها احصاء و برای هر نکته یک کد تعیین می‌شود که در جدول ۲ با عنوان طیف مفهومی مشخص شده است (کدگذاری باز)؛ و سپس با مقایسه کدها، چندین کد که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده موردبررسی را دارند، یک مفهوم می‌شوند و در این مرحله مقولات سطح اول مدل احصاء می‌شوند (کدگذاری محوری)؛ آنگاه چند مفهوم در یک مقوله (مقولات سطح دوم و مقوله خوشه‌ای) و چند مقوله در قالب یک تئوری متجلی می‌شود (کدگذاری انتخابی) (Strauss, A., & Corbin, 2013; Lee, 2001; Creswell, 1998) فرآیند کدگذاری براساس مقایسه مستمر داده‌ها در طی مصاحبه‌های جدید نه تنها تا پایان گردآوری داده‌ها، بلکه تا مراحل نهایی ظهور مدل پژوهش نیز ادامه یافت. به‌منظور نظام‌مند ساختن و افزودن بر دقت و غنای هرچه بیشتر نتایج، در کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ بهره گرفته شد. همچنین برای کاهش سوءگیری و تعصب و افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان از چند محقق دیگر در کدگذاری کمک گرفته شده است. بدین منظور، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل

کدگذاری داده‌های یکسان و تعیین سطح توافق بر کدگذاری و بحث در مورد نواحی عدم توافق (Natow, 2019) را دو نفر از محققان دارای مهارت و دانش در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، به‌طور هم‌زمان انجام دادند تا در مورد معانی استخراج‌شده از متن به اجماع برسند. در نهایت در مرحله کدگذاری نظری، مدل مستخرج از پژوهش که در شکل ۱ قابل مشاهده است، ارائه شد. به‌علاوه، برای اطمینان از روایی و جهت بالا بردن اعتبار پژوهش از معیارهای ارائه‌شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) که عبارتند از قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برای سنجش پایایی پژوهش از روش پایایی باز آزمون استفاده شد. بر اساس این روش، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شود هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به‌عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. رابطه زیر درصد پایایی باز آزمون را نشان می‌دهد.

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

طبق نظر کوال (۱۹۹۶) اگر میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

نتایج

از آنجایی که روش تحقیق حاضر کیفی است، ابتدا نمونه‌هایی از نحوه شناسایی مفاهیم یا کدگذاری باز از متن مصاحبه‌ها آورده می‌شود. سپس نتایج فرآیندهای سه مرحله کدگذاری مربوط به رهیافت نظام‌مند استراتژی داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی) که پیش‌تر بیان شد، در جدول ۲ ارائه می‌شود. پس از آن مدل احصا شده پژوهش در شکل ۱ ارائه خواهد شد و سپس عناصر (مؤلفه‌های) مدل پیشنهادی پژوهش شرح داده می‌شود.

در مقاله حاضر، پدیده اصلی یا مقوله محوری که از آن به‌عنوان ایده و فکر محوری، حادثه و یا واقعه‌های یاد می‌شود که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سمت آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و

یا به آن پاسخ دهند، اعتماد سازمانی در نظر گرفته شده است؛ زیرا علاوه بر اینکه رد پای آن در بخش های مختلف داده ها وجود دارد، از نقشی محوری برخوردار است و توانسته دیگر مقوله ها را حول خود، جمع کند. جدول ۲ دربرگیرنده مقوله ی اعتماد سازمانی به عنوان پدیده اصلی تحقیق است که دربرگیرنده زیرمقولات اتکاپذیری و پیش بینی پذیری می باشد. اتکاپذیری به این معنی است که کارکنان احساس کنند می توانند در موارد مختلف به سازمان خود تکیه کنند؛ که دیدگاه خبرگان این پژوهش در این خصوص به تفصیل در جدول ۲ شرح داده شده است و در اینجا به اختصار به بعضی از آنان می پردازیم. یکی از مفاهیمی که مصاحبه شونده گان در مورد مقوله ی اتکاپذیری اعتماد سازمانی به کرات به آن اشاره داشته اند قابلیت سازمان در حل مسائل و مقابله با چالش ها بود. در این زمینه، گفته یکی از خبرگان (P15) را می توان شاهد گویایی بر این مهم دانست:

«اعتماد سازمانی به این معنی است که من باور داشته باشم که سازمان توانایی حل مشکلات و چالش های خودش و کارکنانش را دارد. پس من می توانم به سازمان خود تکیه کنم، یا به عبارتی به سازمان اعتماد کنم.»

به علاوه خبرگان سازمان های دولتی بر این باور بودند که شناخت و تجربه ی کارکنان از گذشته ی سازمان از مفاهیم تشکیل دهنده ی اتکاپذیری است. نمونه گفته های چند تن از مشارکت کنندگان (P5 و P3) گواه این موضوع است:

«اعتماد سازمانی یعنی تاکنون سازمان با من چگونه رفتار کرده؟ آیا من می توانم بر اساس تجربه ی قبلی خودم از سازمان به سازمان تکیه کنم و بهش اعتماد داشته باشم؟».

«عملکردهای گذشته خیلی در میزان اعتماد امروزی نقش دارد و نشان می دهد که آیا من به سیستم اعتماد دارم یا خیر؟».

مقوله دیگری اعتماد سازمانی پیش بینی پذیری شناخته شد. پیش بینی پذیری در حقیقت اشاره به این موضوع دارد اعتماد سازمانی به معنی پیش بینی کارکنان در مورد اقدامات و تصمیمات سازمانی در شرایط مختلف است. مفاهیم این مقوله مفصلاً در جدول کد گذاری توضیح داده شده است؛ اما در اینجا به اختصار به بررسی برخی از این مفاهیم می پردازیم.

در مقوله پیش بینی پذیری، برخی مصاحبه شونده گان اعتماد کارکنان به سازمان را با مفاهیمی همچون پیش بینی و مدیریت بهبودها، مشکلات و تغییرات در آینده هم معنا دانسته اند. بیانات مصاحبه شونده هفدهم (P17) تصدیقی بر این موضوع است:

«به نظر من اعتماد سازمانی یعنی اطمینان کارکنان به اینکه سازمان از پس خودش بر میآید؛ یعنی سازمان وقتی تو محیط به این بی‌ثباتی داره فعالیت می‌کنه بتونه شرایط محیطی را بسنجه، مشکلاتو پیش‌بینی کنه و به سمت بهتر شدن حرکت کنه».

در جدول زیر سایر مقولات و مفاهیم به تفکیک و تفصیل ارائه شده‌اند.

جدول (۲): کدها، مفاهیم و مقولات پژوهش

| مقوله خوشه‌ای | مقوله (سطح دوم) | مقوله (سطح اول) | طیف‌های مفهومی |
|---------------|------------------|-------------------------------|---|
| شرایط علی | مدیریت اعتمادساز | تفکر راهبردی مدیران | بررسی همه‌جانبه تصمیمات توسط مدیران، عدم اتخاذ تصمیمات آتی و بدون فکر توسط مدیران، آینده‌نگری در تصمیمات مدیران، پرهیز مدیران از خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری، در نظر گرفتن هزینه و فایده در تصمیمات توسط مدیران، نبود نگرش تک بعدی بودن در مدیران، نگرش عقلایی مدیران به مسائل سازمانی، درک درست مسائل سازمانی توسط مدیران، چاره‌اندیشی مدیران در امور مختلف. |
| | | نقش رهبری مدیران | سبک رهبری مناسب، کارزماتیک بودن مدیران، نبود رفتارهای دیکتاتورمابانه مدیران، توجه به شرایط و احساسات کارکنان در تصمیم‌گیری، نبود قدرت‌طلبی در مدیران |
| | | شرافت و اعتبار حرفه‌ای مدیران | وظیفه‌شناسی مدیران، ثبات احساسی مدیران، منطقی بودن مدیران، مسئولیت‌پذیری مدیران، شجاعت و جسارت مدیران. |
| | | مهارت فنی مدیران | دانش برتر مدیران در حوزه مربوطه، میزان تجربه کاری مدیران، تخصص مدیران در حوزه مربوطه، میزان روایی دستور مدیران. |
| | سازمان اعتمادساز | محیط فناوری سازمان | برخورداری از تکنولوژی مناسب، استفاده از فناوری‌های نوین، انسجام نظام خدمات الکترونیکی. |
| | | رسالت سازمان | مشخص و شفاف بودن رسالت سازمان، به‌روزرسانی رسالت سازمانی، نهادینه شدن |

| مقوله خوشه‌ای | مقوله (سطح دوم) | مقوله (سطح اول) | طیف‌های مفهومی |
|---------------|-------------------|-------------------------------|--|
| | ساختار اثربخش | | رسالت در سازمان. |
| | | | به‌روزرسانی ساختار سازمانی، وجود نظم در ساختار سازمان، تناسب ساختار سازمانی با فعالیت سازمان، تناسب ساختار سازمانی با استعداد و ظرفیت کارکنان و سازمان، عدم استفاده از ساختارهای قدیمی، چارت کارآمد، نظام فرآیندی در سازمان، ارتباطات باز کارکنان در کار، استقلال کارکنان، تفویض اختیار مشروع به کارکنان، مشارکت کارکنان در انجام وظایف شرح شغل، نظارت کافی بر مدیران و کارکنان. |
| | | ویژگی‌های شغلی | دانش و تخصص کارکنان در شغل، برخورداری از شغل معنادار، ابهام در نقش وظایف شغلی کارکنان، تعارض با نقش در کارکنان، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل. |
| | | الگوهای رفتاری کارکنان | سخت‌کوشی کارکنان در سازمان، مطالعه کارکنان و به‌روزرسانی اطلاعاتشان، رعایت اخلاق حرفه‌ای کارکنان، احترام کارکنان به ارزش‌های سازمانی، برونگرایی کارکنان. |
| | کارکنان اعتمادساز | منزلت سازمانی کارکنان | احساس آزادی بیان کارکنان در سازمان، احساس رفاه کارکنان در سازمان، احساس پرستیژ کارکنان در سازمان. |
| | | همدلی سازمانی کارکنان | سطح اطمینان کارکنان در سازمان، احساس امنیت شغلی توسط کارکنان، احساس رضایت شغلی در کارکنان، احساس هویت سازمانی توسط کارکنان. |
| | | ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان | منفعت‌طلبی کارکنان در سازمان، صداقت و وفاداری کارکنان در امور، وجود انگیزه در کارکنان، ثبات احساسی کارکنان، عزت‌نفس کارکنان |
| | | ذهن آگاهی کارکنان | میزان خوش‌بینی کارکنان، منطقی بودن کارکنان، مدل‌های ذهنی کارکنان، خودارزیابی |

| طیف‌های مفهومی | مقوله (سطح اول) | مقوله (سطح دوم) | مقوله خوشه‌ای |
|--|-------------------|-----------------|---------------|
| کارکنان. | | | |
| شناخت و تجربه افراد از گذشته سازمان، سنجش قابلیت اتکا و غیر اتکا بودن سازمان، کاهش عمدی کنترل و بررسی اعمال زیردستان، اتکا افراد به سازمان جهت تجزیه و تحلیل محیط خود، اتکا افراد به توانایی سازمان برای انجام وظایف، اتکا افراد به سازمان به عنوان یک نهاد قوی و پایدار، قابلیت سازمان برای مدیریت و کنترل فعالیت‌ها، قابلیت سازمان در حل مسائل، و مقابله با چالش‌ها، عملکرد گذشته سازمان نسبت به رعایت عدالت کارکنان، قابلیت اتکا کارکنان به مدیران، اطمینان کارکنان به ثبات رفتار سازمان در شرایط ناپایدار، اطمینان کارکنان به توانایی سازمان برای ایجاد منافع کارکنان. | اتکا پذیری | اعتماد سازمانی | پدیده محوری |
| قضاوت مناسب در برخورد با وضعیت‌ها، پیش‌بینی پذیری در تعاملات جاری، شناسایی فضای قطعیت، باورپذیری افراد به رفتارهای سازمانی، پیش‌بینی و مدیریت بهبودها، مشکلات و تغییرات در آینده، پیش‌بینی‌پذیری به عنوان یک ابزار استراتژیک، پیش‌بینی‌پذیری موفقیت سازمان در برنامه‌ها و پروژه‌ها. | پیش‌بینی پذیری | | |
| رعایت صداقت در گفتار و رفتار مدیران، رازداری مدیران، متانت مدیران، رک و راست عمل کردن مدیران، رعایت عدالت در گفتار و رفتار مدیران، یکی بودن حرف و عمل مدیران، وفای به عهد مدیران، حذف منیت در رفتار و گفتار مدیران، عدم منفعت‌طلبی مدیران، انعطاف‌پذیری بالای مدیران. | مدیریت اخلاق مدار | اخلاق محوری | راهبردها |

| مقوله خوشه‌ای | مقوله (سطح دوم) | مقوله (سطح اول) | طیف‌های مفهومی |
|---------------|-----------------------|------------------------|---|
| | | اخلاق حرفه‌ای | همسو بودن رفتار مدیران با اهداف و ارزش‌های سازمانی، آشنایی مدیران با اصول علمی مدیریت، ترویج رفتارهای واکنشی به‌جای کنشی در مدیران، مستند و مستدل صحبت کردن مدیران، میزان تعهد مدیران نسبت به کارکنان و سازمان، میزان رعایت منشور سازمان توسط مدیران. |
| | | تعاملات | ارتباطات شبکه‌ای |
| | ارتباطات فرا وظیفه‌ای | | احترام متقابل بین مدیران و کارکنان، بهبود فضای دوستانه در سازمان، ترویج حس همدلی در سازمان توسط مدیران، بازگویی احساسات مدیران با کارکنان، وجود درک متقابل بین مدیران و کارکنان. |
| | مقررات سازمانی | مشروعیت قوانین سازمانی | قوانین تناسب شاغل با شغل، قوانین سابقه کار مرتبط با جایگاه شغلی کنونی، قوانین تحصیلات مرتبط با جایگاه شغل کنونی، اعتمادپذیری به قوانین و رویه‌های سازمانی، میزان شفافیت در آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های دولتی، ثبات قوانین و مقررات، تصمیمات و قوانین اعمال شده توسط سازمان‌های فرادست، تبعیت سازمان از قوانین علمی مدیریت، تعریف قواعد مشخص و پایبندی به این قواعد، مشروعیت سیستم حقوق و دستمزد، تقسیم وظایف عادلانه میان کارکنان |
| | | شایسته‌سالاری | انتخاب کارکنان و مدیران بر اساس شایسته‌سالاری و توانمندی، توجه به توانایی ادراکی مدیران دولتی در زمان انتخاب آنان، ایجاد امکان اخراج کارمندان دولتی با عملکرد |

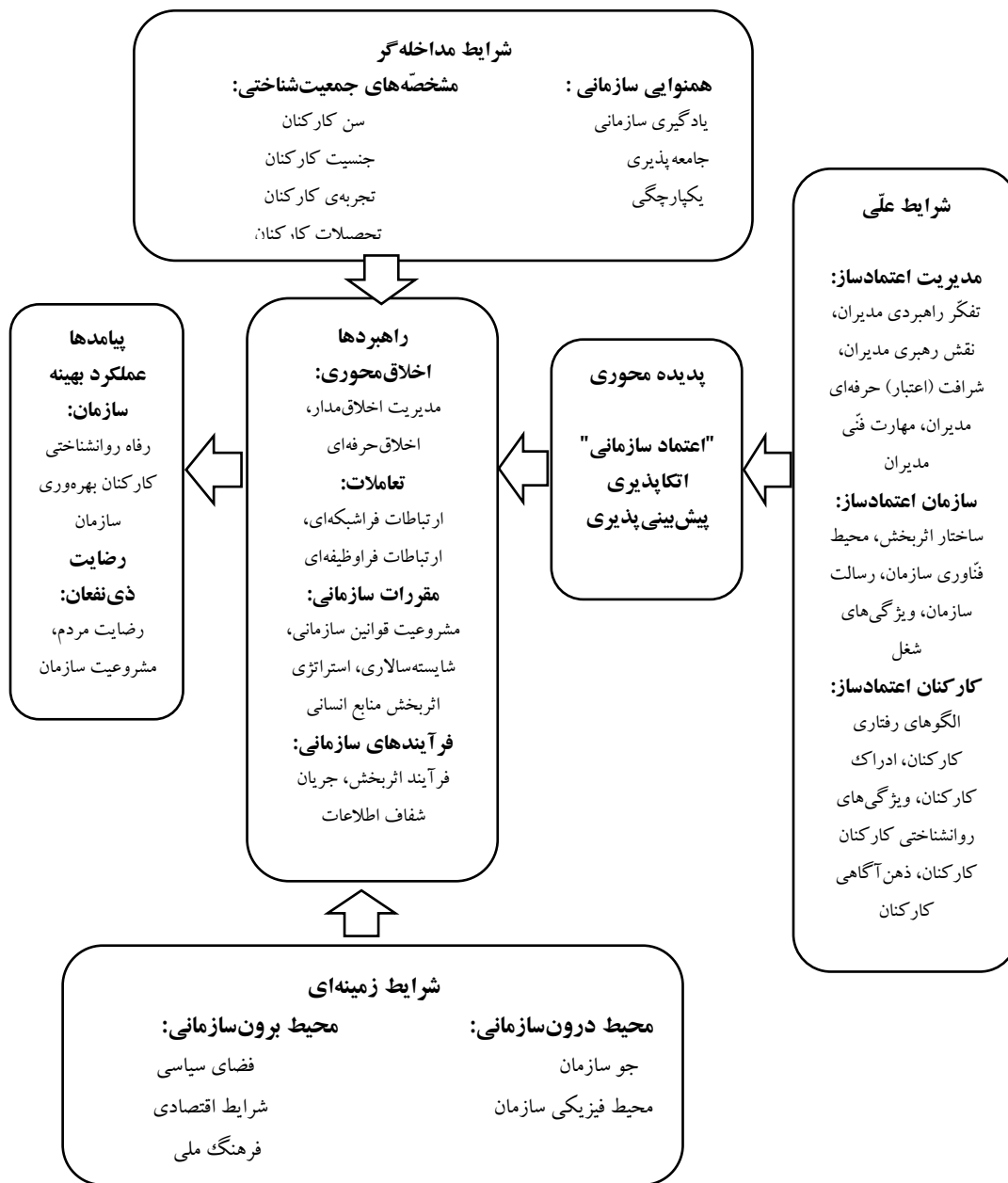
| طیف‌های مفهومی | مقوله (سطح اول) | مقوله (سطح دوم) | مقوله خوشه‌ای |
|--|----------------------------|-------------------|---|
| ضعیف، جوان‌سازی کارکنان سازمان، انتخاب مدیران سازمان از کارکنان درون سازمان بر اساس ارزیابی | راهبرد اثربخش منابع انسانی | | جداسازی تفکر عقیدتی از استخدام، استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی برای استخدام، وجود سیستم ارزیابی مناسب برای کارکنان و مدیران، ارتقا کارکنان بر اساس سلسله‌مراتب. |
| | | | استفاده از علوم مدیریت در فرآیندها، بازنگری و اصلاح فرایندها، انجام سیاست‌زدایی در تمام رویه‌ها و فرآیندهای سازمان‌های دولتی، متناسب کردن روندها و فرآیندها با ساختار سازمان، آگاهی بخشی به کارکنان در مورد روندها و فعالیت‌ها، تعریف و تفهیم دقیق وظایف به کارکنان، تشریح و تعریف دقیق محدودیت‌ها به کارکنان توسط مدیران، آنتروپی منفی در سازمان |
| | فرآیندهای سازمانی | فرآیندهای سازمانی | دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی، مدیریت انتقال و انباشت تجربه در سازمان، عدم حبس اطلاعات در روندها و فعالیت‌ها. |
| | جو سازمان | محیط درون سازمان | عوامل زمینه‌ای |
| وجود رابطه دوستانه بین کارکنان و مدیران، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تأثیر گروه‌های غیررسمی بر تحقق اهداف، فهم مشترک و درک متقابل بین کارکنان، پاسخگویی مدیران در رابطه با امور و مشکلات سازمانی، وجود فرهنگ اعتماد محور، پایداری به نظام ارزشی در سازمان، مشخص و شفاف بودن ارزش‌های سازمان، ممیزی و سانسور کارکنان در سازمان، نهادینه شدن فرهنگ قانون‌پذیری میان کارکنان، توجه به منافع کارکنان در سازمان، اجبار نکردن کارکنان به داشتن رفتارهای دوگانه در سازمان. | | | |

| مقوله مفهومی | مقوله (سطح اول) | مقوله (سطح دوم) | مقوله خوشه‌ای |
|--|--|-------------------|-----------------|
| <p>نحوه طراحی اتاق‌ها و چینش سازمانی، میزان نور محیط کار کارکنان، میزان آلودگی صوتی محیط کار کارکنان، سرمایه‌ش و گرمایش محیط کار کارکنان</p> | محیط فیزیکی سازمان | | |
| | فضای سیاسی | محیط برون‌سازمانی | |
| | مدیریت اقتصادی کشور، بودجه کشور، مشکلات معیشتی مردم، نرخ تورم در کشور، نرخ بیکاری در کشور، هدف‌گذاری درست دولت در سرمایه‌گذاری‌های کلان. | شرایط اقتصادی | |
| <p>اهمیت خیرخواهی دیگران و کمک به مردم در جامعه، روحیه کاری در اجتماع، اهمیت نگرش مثبت در جامعه، انتقادپذیری در جامعه، نوع نگاه به تلاش و سخت‌کوشی در جامعه، پابندی مردم به ارزش‌های فرهنگی، آداب و رسوم و آیین مذهبی، تعارضات فرهنگی، وجود عقاید فمینیستی در جامعه.</p> | فرهنگ ملی | | |
| <p>برگزاری دوره‌های آموزشی توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران جهت به‌روزرسانی اطلاعات آنان، آموزش کارکنان برای پذیرفتن فرهنگ سازمان.</p> | یادگیری سازمانی | همنوایی سازمانی | شرایط مداخله‌گر |
| | جامعه‌پذیری | | |
| <p>آشنایی کارکنان با مأموریت و رسالت، الگوپذیری کارکنان از مدیران اخلاق‌محور، قبول هنجارها و ارزش‌های سازمان توسط</p> | | | |

| طیف‌های مفهومی | مقوله (سطح اول) | مقوله (سطح دوم) | مقوله خوشه‌ای |
|--|--------------------------|------------------------|--|
| کارکنان، پذیرش اصول توسط افراد درگیر کار، نهادینه بودن هنجارهای اخلاقی در سازمان. | یکپارچگی | مشخصه‌های جمعیت شناختی | هماهنگی بین واحدهای سازمانی، اتحاد و تعهد کارکنان، هماهنگی بین فعالیت‌ها در سازمان، انسجام گروهی در عملکرد سازمان، ایجاد مدل یکپارچه برای تمامی رویه‌ها و فرآیندهای سازمان دولتی، ایجاد پویایی در سازمان‌های دولتی در کنار یکپارچگی. |
| | | | تناسب سن با شغل از منظر توان جسمی، اعتماد کمتر مدیران و کارکنان به کارکنان جوان سازمان. |
| | سن کارکنان | | تناسب جنسیت کارکنان با شغلشان، میزان تعارضات جنسیتی بین کارکنان سازمان، احتیاج بیشتر آقایان به اعتماد سازمانی به عنوان تکیه گاهی برای آینده. |
| | جنسیت کارکنان | | میزان داشتن سابقه کار مرتبط با جایگاه شغلی کنونی، میزان سابقه کار در سازمان فعلی. |
| | تجربه کارکنان | | داشتن تحصیلات مرتبط با جایگاه شغل کنونی، میزان تحصیلات. |
| | تحصیلات کارکنان | | |
| بهبود روحیه کاری کارکنان، افزایش انگیزه کارکنان، آرامش ذهنی کارکنان، بهبود هویت در کارکنان، احساس امنیت کارکنان در سازمان، نشاط کارکنان، دلی کار کردن کارکنان در سازمان، احساس برآورده شدن انتظارات افراد از روابط و رفتارهای سازمانی، بهبود بینش و نگرش کارکنان نسبت به سازمان. | رفاه روان شناختی کارکنان | عملکرد بهینه | پیامدها |
| | | | بهبود ارتباطات در سازمان، بهبود اثربخشی رهبری، تسهیل توانمندسازی در سازمان، چابک سازی فعالیت‌ها، بهبود کیفیت خدمات سازمان، شکوفایی سازمانی، کاهش گردش شغلی |

| مقوله خوشه‌ای | مقوله (سطح دوم) | مقوله (سطح اول) | طیف‌های مفهومی |
|---------------|-----------------|-----------------|--|
| | | | کارکنان، افزایش کارایی سازمان، بهبود هم‌افزایی در سازمان، کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، رشد و تعالی سازمان، ارگانیک شدن سازمان، ایجاد سازمانی ایمن، کاهش شایعات، کاهش تعارضات درون‌سازمانی |
| | رضایت ذی‌نفعان | رضایت مردم | بهبود اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی، بهبود نگرش مردم سازمان‌های دولتی، بهبود رضایت ارباب‌رجوع |
| | | مشروعیت سازمان | مشروعیت نهادهای مادر نزد نهادهای قانونی، بهبود پرستیژ بیرونی سازمان دولتی، جذب مشارکت بیشتر مردم |

پس از دسته‌بندی کدهای باز به مفاهیم و مقوله‌ها به صورت مدل مفهومی ترسیم می‌شود (کرسول، ۲۰۱۳). بر این اساس فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌های حاصل شده از کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس مقوله‌های ساخته شده در مرحله قبل، طبقات مدل در قالب شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به یکدیگر مرتبط شدند که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل اعتماد سازمانی (مدل مفهومی پژوهش)

بحث و نتیجه

مطابق با آنچه از ابتدای پژوهش گفته شد، این تحقیق با هدف ارائه مدل اعتماد سازمانی با استفاده از روش داده بنیاد و استراتژی نظام مند اشتراوس و کوربین انجام شده است و بر این اساس مدل نظری پژوهش با عنوان مدل اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی با شش مقوله شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله گر، شرایط بستری، راهبردها و پیامدها ارائه شد.

همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، مقوله محوری این پژوهش، اعتماد سازمانی است که از منظر دو مؤلفه اتکاپذیری و پیش بینی پذیری قابل بررسی است. در حقیقت، مؤلفه های تشکیل دهنده اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی خراسان رضوی در قالب اتکاپذیری و پیش بینی پذیری شکل می گیرد. این دو مؤلفه بایستی با یکدیگر تحلیل شوند و نباید ایزوله باشند. به بیان دیگر زمانی که کارکنان دولتی خراسان رضوی به این باور می رسند که سازمان از منظر حل مسائل، رسیدن به اهداف سازمان، مدیریت و کنترل فعالیت های سازمان و برآورده ساختن منافع کارمندان توانمند و قابل اتکاست؛ و از طرفی در چنین سازمانی قابلیت پیش بینی تعاملات، فضای قطعیت، موفقیت، بهبود و رشد سازمان وجود دارد، می توان گفت کارکنان دولتی به سازمان خود اعتماد دارند. پیش تر از این نیز محققانی (Gajda, 2020; Islam, 2021; Vervurg et al., 2018) اعتماد را سازمانی را سنجش قابلیت سازمان در انجام فعالیت ها و حل مشکلات خود تعریف کرده بودند. همچنین، اطمینان کارکنان به ثبات رفتار سازمان در شرایط ناپایدار مفهوم دیگر یافت شده از اتکاپذیریست که ریشه در نظریه تعادل دارد. بر اساس این نظریه اعتماد سازمانی معادل ثبات رفتاری در شرایط متفاوت است (Gajda, 2020). به علاوه، مؤلفه پیش بینی پذیری اعتماد سازمانی با نظریه های عقلانی بودن و سیاست اداری بودن اعتماد سازمانی هم خوانی دارد. طبق این نظریه، اعتماد سازمانی همکاری قابل پیش بینی (مورد انتظار) است و بحث اعتماد سازمانی جزء مباحث اخلاقی نیست، بلکه جزء سیاست های اداری می باشد (Schilke, 2021). بر اساس این یافته ها می توان اعتماد سازمانی را در سازمان های دولتی خراسان رضوی این گونه تعریف کرد. اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی عبارت است از اتکا کارکنان به سازمان در انجام وظایف سازمانی و اطمینان از رسیدن به اهداف سازمانی و فردی در فضایی با قابلیت پیش بینی رفتارها و تعاملات سازمانی که در آن کارکنان از موفقیت و رشد سازمان اطمینان خاطر دارند.

یافته دیگر این تحقیق شرایط علی اعتماد سازمانی در سازمان های دولتی است. شرایط علی شامل مقوله هایی هستند که مقوله محوری را تحت تأثیر قرار می دهد و به وقوع مقوله محوری می انجامد. نتایج نشان داد که شرایط علی همانند مدیریت اعتماد ساز، سازمان اعتماد ساز و کارکنان اعتماد ساز باعث می شود

که اعتمادسازمانی در قالب اتکاپذیری و پیش‌بینی‌پذیری در سازمان‌های دولتی شکل گیرد. در حقیقت زمانی اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی توسعه می‌یابد که مدیریت، سازمان و کارکنان همگام با یکدیگر در جهت گسترش اعتماد سازمانی قدم بردارند و فعالیت‌های خود را هم‌راستا با تقویت اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها پایه‌ریزی کنند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت اعتمادساز در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی زمانی شکل می‌گیرد که مدیران از تفکر راهبردی مناسب، نقش رهبری مؤثر و متجانس با اعتماد سازمانی، شرافت و اعتبار حرفه‌ای و مهارت فنی کافی برخوردار باشند. در ارتباط با مقوله‌ی مدیریت اعتماد ساز، این پژوهش علاوه بر تأیید یافته‌های برخی از تحقیقات پیشین، مانند رابطه علت و معلولی بین مهارت فنی، و حسن رفتار مدیران با اعتماد سازمانی (Dietz, G., & Den Hartog, 2003; McKnight, D. H., & Chervany, 2001; Robbins, 2006) به تأثیر مقولات دیگری همچون تفکر راهبردی بر اعتماد سازمانی نیز دست یافته است. همچنین، به‌زعم خبرگان این پژوهش، سازمان‌های دولتی خراسان رضوی زمانی اعتمادساز تلقی می‌شوند که از فناوری‌های نوین برخوردار باشند؛ رسالت شفاف و به‌روزی را در سازمان خود نهادینه کنند؛ ساختاری اثربخش همسو با گسترش اعتمادسازمانی پایه‌ریزی کنند؛ و در ویژگی‌های شغلی تعریف شده برای کارکنان دولتی از مواردی همچون ابهام و تعارض نقش حذر کنند و به توسعه و معناداری شغل توجه کافی نشان دهند. پیش‌تر از این، شماری از پژوهشگران به اهمیت برخی از ویژگی‌های ساختار و ویژگی‌های شغل در ترویج اعتماد سازمانی پرداخته بودند (Verburg et al., 2018; Danaeefard, 2009) کارکنان نیز همگام به سازمان و مدیران می‌توانند به تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی کمک کنند. در این رابطه، کارکنان دولتی ذهن آگاه که احساس منزلت و همدلی سازمانی دارند و از الگوهای رفتاری همچون رعایت اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های سازمانی و سخت‌کوشی برخوردارند، و ویژگی‌های روانشناختی‌شان بر پایه صداقت، ثبات و عزت‌نفس و به‌دوراز منفعت‌طلبی باشد، می‌توانند نقش حائز اهمیتی در توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی ایفاء کنند. در رابطه با ویژگی‌های روانشناختی کارکنان می‌توان گفت که سازمان‌های دولتی خراسان رضوی نتایج مشابه با تحقیقات پیشین را نشان می‌دهند (Mincu, 2015; Liu et al., 2020).

از طرفی اعتمادسازمانی به‌عنوان مقوله محوری بر استفاده و به‌کارگیری راهبردهای چهارگانه اخلاق‌محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی تأثیر می‌گذارد. در حقیقت این سازمان‌ها می‌توانند برای تقویت اعتماد سازمانی از این راهبردها استفاده نمایند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های دولتی خراسان رضوی با پایبندی به مدیریت اخلاق‌مدار و

اخلاق حرفه‌ای باعث توسعه اخلاقیات مثبت سازمانی می‌شوند و از این طریق می‌توانند اعتماد را نسبت به سازمان افزایش دهند. این یافته با نتایج الیاس و همکاران (۲۰۲۰) که ترویج اخلاق در سازمان را راهبردی مؤثر در جهت توسعه اعتماد سازمانی برشمرد، همخوانی دارد. به‌علاوه ایجاد ارتباطات شبکه‌ای گسترده و ترویج ارتباطات فراوظیفه‌ای می‌تواند از طریق بهبود تعاملات سازمانی به‌عنوان راهکاری در جهت تقویت اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مؤثر باشد. پاشامهمتولو و همکاران (۲۰۲۲) و لامسا (۲۰۰۶) در تحقیقات خود، ایجاد ارتباطات شبکه‌ای را به‌عنوان راهبردی برای ایجاد و گسترش اعتماد سازمانی معرفی کردند. افزون بر این، اصلاح برخی مقررات سازمان‌های دولتی خراسان رضوی سازمانی، در جهت مقبولیت و مشروعیت بیشتر آنان نزد کارمندان دولتی و ترویج شایسته‌سالاری و ایجاد استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی می‌تواند گام مفیدی در جهت توسعه اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها باشد. پیش‌تر برخی از محققین صلاحیت، شایسته‌سالاری و ایجاد استراتژی‌های مناسب منابع انسانی را از اقدامات مؤثر برای توسعه اعتماد سازمانی معرفی کردند (Dietz, G., & Den Hartog, 2006; Martins, 2002; Mincu, 2015) از دیگر راهبردهای مؤثر در گسترش اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی بهبود فرآیندهای سازمانی است، که اشاره به اثربخش کردن فرآیندها در این سازمان‌ها و گسترش جریان شفاف اطلاعات دارد. در حقیقت، بازنگری و اصلاح فرآیندهای سازمان‌های دولتی خراسان رضوی با استفاده از اقداماتی همچون سیاست‌زدایی از این فرآیندها و علمی کردن آنان به‌طوری که با ساختار سازمان متناسب باشند، و آگاهی بخشی کافی کارمندان دولتی در مورد، در کنار دسترسی همه‌جانبه به اطلاعات و تجارب سازمانی می‌تواند اعتماد کارکنان دولتی را به سازمان‌هایشان بیش‌ازپیش تقویت نماید. دسترسی به اطلاعات سازمانی از راهبردهای اعتماد سازمانی است که برخی از تحقیقات پیشین به آن توجه کرده‌اند (Martins, 2002).

اما از دیگر مقولاتی که در روند اعتماد سازمانی باید به آن دقت نمود، مؤلفه‌های زمینه‌ای است. در حقیقت، زمینه کاربست مؤثر راهبردهای عنوان‌شده در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی، مهیا بودن شرایط مساعد محیط درون‌سازمان و بیرون‌سازمان است. در رابطه با مساعد بودن بستر درون‌سازمانی، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که زمانی اجرای راهبردها اعتماد سازمانی مثمر ثمر خواهد بود که جو و محیط فیزیکی سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مساعد ترویج اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها باشد. به‌زعم خبرگان پژوهش، تا زمانی که اتمسفر سازمانی مواردی از قبیل فرهنگ اعتمادمحور، جو مشارکتی، نبود ممیزی و اجبار به رفتارهای دوگانه، فهم مشترک میان کارکنان و توجه به گروه‌های غیررسمی و منافع

کارکنان را نداشته باشد، اجرای هیچ راهبردی برای توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی مفید نخواهد بود؛ و اگر جو مساعد در محیطی با طراحی، نور و آرامش مطلوب همراه شود، راهبردهای اعتماد سازمانی در این سازمان‌ها مؤثرتر واقع خواهند شد؛ اما بستر توسعه اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی به درون سازمان ختم نمی‌شود. فضای سیاسی کشور و سیاست‌زدگی حاصل از این شرایط در سازمان‌های دولتی، شرایط اقتصادی کشور و مشکلات معیشتی مردم و اعضای سازمان‌های دولتی، و نگرش منفی شکل گرفته در فرهنگ ملی مردم در کنار تعارضات فرهنگی و... منجر به شکل‌گیری نگرش منفی همه مردم جامعه از جمله اعضای سازمان‌های دولتی به این سازمان‌ها می‌شود و به شکست راهبردهای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌انجامد.

در این میان نباید از نقش مداخله‌گرهایی همچون همنوایی سازمانی و مشخصه‌های جمعیت‌شناختی در ایجاد اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی چشم‌پوشی کرد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که یادگیری سازمانی و جامعه‌پذیری کارکنان دولتی در کنار یکپارچگی واحدها و فعالیت‌های سازمان منجر به ایجاد کارکنانی هم‌نوا در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌شود که همگی دارای ارزش‌ها، رفتارها و اهداف مشترک هستند؛ و به گفته خبرگان دولتی ایجاد اعتماد در چنین سازمانی آسان‌تر خواهد بود. به همین شکل تحصیلات، جنسیت، سن و تجربه کارکنان دولتی نیز در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی از مقولات مداخله‌گر محسوب می‌شود. به‌زعم محققین پژوهش، تا زمانی که دو جنس به یکدیگر اعتماد ندارند، و یا کارکنان مسن کارکنان جوان را خام می‌پندارند، و کارکنان جوان کارمندان مسن را فاقد توانایی لازم می‌دانند، اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان، حتی با وجود به‌کارگیری راهبردهای ایجاد اعتماد سازمانی، آهنگ رشد کمی خواهد داشت.

اجرای راهبردهای اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی، قطعاً پیامدهایی دارد که از جمله می‌توان به عملکرد بهینه سازمان در قالب بهبود رفاه روان‌شناختی کارمندان دولتی و بهره‌وری سازمان و رضایت ذی‌نفعان به شکل رضایت مردم و مشروعیت سازمان‌های دولتی خراسان رضوی اشاره کرد. این پژوهش هم‌سو با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی سازمانی، از طریق افزایش رفاه و آرامش ذهنی کارکنان و بهره‌وری سازمان منجر به ایجاد عملکرد بهتر برای سازمان‌های دولتی خراسان رضوی می‌شود. این یافته‌ها، مباحثی است که پیش‌تر توسط محققین مورد تحقیق و تفحص قرار گرفته است (Silva et al., 2023; Utomo et al., 2023; Joo et al., 2023; Ozyilmaz et al., 2018; Zak, 2017; Sadeghi Alavijeh et al., 2020). به‌علاوه، اگر اعتماد سازمانی

درون سازمان‌های دولتی خراسان رضوی گسترش یابد، پیامدهای آن به بیرون از سازمان نیز نفوذ خواهد کرد. در حقیقت، بهبود اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی از طریق افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع و افزایش اعتماد عمومی به این سازمان‌ها می‌گردد؛ و از این طریق رضایت مردمی را به ارمغان می‌آورد. به علاوه، با بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی مقبولیت و پرستیژ آنان نزد سایر نهادهای قانونی و جامعه افزایش می‌یابد و موجب مشروعیت بیشتر این سازمان‌ها می‌شود.

پیشنادهای پژوهشی

با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر که ارائه مدل اعتماد سازمانی برای سازمان‌های دولتی است، پیشنهاد می‌شود:

چگونگی و میزان تأثیرگذاری هر یک از مفاهیم و مقولات احصا شده در این پژوهش در مطالعات آتی مورد تحقیق و تفحص قرار گیرند؛ به طور مثال، در مدل به شرایط علی همچون مدیریت اعتماد ساز، سازمان اعتماد ساز و کارکنان اعتماد ساز دست یافتیم که تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی است، و بهتر است که نوع و میزان تأثیرگذار این علل بر اعتماد سازمانی در مطالعات آینده مورد آزمون قرار گیرد.

به علاوه، تحقیقات آتی می‌توانند با مطالعه پیامدهای اعتماد سازمانی کشف شده در این تحقیق تأثیر اعتماد سازمانی را بر عملکرد بهینه سازمان و رضایت ذی‌نفعان تأیید کنند و از این منظر گامی در توسعه دانش مربوط به اعتماد سازمانی بردارند.

همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند از طریق راهبردهایی همچون اخلاق محوری، تعاملات، مقررات و فرآیندهای سازمانی در سازمان‌های دولتی توسعه یابد، که این بررسی این راهبردها و تأثیرشان بر روی اعتماد سازمانی می‌تواند موضوع مناسبی برای مطالعات آتی باشد.

علاوه بر این، مطالعه سایر مقولات مستخرج از این پژوهش مانند عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر اعتماد سازمانی می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آینده باشد.

افزون بر این طراحی یک ابزار برای اندازه‌گیری اعتماد سازمانی به عنوان یک مقوله در سازمان‌ها می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی باشد.

همچنین، علاوه بر فرضیه‌های پیشنهادی بر اساس مدل اشتراوس و کوربین، ممکن است فرضیه‌های دیگری میان مقولات مدل اعتماد سازمانی احصاء شده در پژوهش حاضر وجود داشته باشد، که پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به کشف و بررسی سایر فرضیه‌های احتمالی بپردازند.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به احصاء مدل اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخت و خروجی‌هایی در زمینه علل، پیامد، راهبرد، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر اعتماد سازمانی ارائه داد؛ می‌توان اذعان داشت که در صورت اعتبارسنجی یافته‌ها، مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند در سازمان‌ها، بالأخص سازمان‌های دولتی، به‌عنوان راهنمای مناسبی در جهت ترویج و توسعه اعتماد سازمانی باشد، و از این طریق مدیران را در راستای تقویت هرچه بیشتر اعتماد سازمانی در سازمان‌هایشان یاری نماید. همچنین، با اندازه‌گیری اعتماد سازمانی در سازمان‌های دولتی و تمرکز بر مدل احصاء شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های دولتی با تمرکز بر راهبردهای ارائه شده در مدل پژوهش برنامه‌هایی برای توسعه اعتماد سازمانی طراحی و پیاده‌سازی کنند.

محدودیت‌های تحقیق

پژوهش پیش‌رو ضمن تمرکز بر محدودیت‌زدایی تا بیشترین حد ممکن، اذعان می‌دارد که در مسیر تحقیق با محدودیت خاص و قابل‌عنوانی روبه‌رو نبوده است، اما همانند سایر تحقیقات هم‌وزن، مبتلا به برخی محدودیت‌های رایج در اکثر مطالعات مربوط به علوم مدیریتی بوده است.

References

- Abedi, A., & Shavakhi, A.R. (2010). The Coparison Betwween Quantitative and Qualitative Research in Behavioral Science. A Quarterly Journal of Strategic, 19(54), 153-168. (In Persain).
- Alshaabani, A.; Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity management on employees' engagement: the role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability*, 14(1), 420.
- Amid, H. (1984). *Amid dictionary*. Tehran: Institute of Public Libraries of the country. (In Persain).

Alvani, S. M., & Hosseini, S. S. (2013). A Study on Theoretical Principles, Concepts and Models of Institutional Trust (Organizational). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 3(4), 105-141. (In Persain).

Bozic, B.; Siebert, S., & Martin, G. (2019). A strategic action fields perspective on organizational trust repair. *European Management Journal*, 37(1), 58-66.

Bulińska-Stangrecka, H., & Iddagoda, Y. A. (2020). *The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance*. Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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 Persain).

Danaeefard, H.; Alvani, S. M., & Azar, A. (2012). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Safar Publications. (In Persain).

Danaeefard, H.; Rajabzadeh, A. & Hasiri, A. (2009). Promoting organizational trust in public sector: Explaining the role of managerial competency. *Management Researches*, 2(4), 59-90. (In Persain).

Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5), 557-588.

Elewa, A. H., & El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.

Emami, M.; Jamali, E., & Isfahani, M. (2014). Examining the Relationship between Organizational Trust and Organizational Creativity. *Innovation & Creativity in Human Science*, 3(3), 23-44. (In Persain).

FarajPour, A.; Ghasemi, S.; Azadian, A., & Soroush, M. (2020). Assessment of organizational trust in the society of the veterans towards the public organizations. *Iranian Journal of Isaar Studies*, 1(4), 163-170. (In Persain).

Fazel, A.; Kamalian, A.; Khojasteh, G., & Fazel, A. (2011). The Role of Trust in Organizational Innovativeness: a Study of an Iranian Service Sector Organization. *Management and Development Process*, 24 (3), 71-89. (In Persain).

Fortino, G.; Fotia, L.; Messina, F.; Rosaci, D., & Sarné, G. M. (2020). Trust and reputation in the internet of things: State-of-the-art and research challenges. *IEEE Access*, 8(1), 60117-60125.

Gaeeni, A., & Hosseinzadeh, A. (2012). The Trio Paradigms of Positivism, intrepretevitivism and Hermeneutics in Management and Organizatonal Studies. *Strategy for Culture*, 5(19), 103-138. (In Persain).

Gajda, K. (2020). Factors shaping interorganizational trust in e-commerce based on literature review. *Management*, 24(1), 23-38.

Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Gustafsson, S.; Gillespie, N.; Searle, R.; Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization studies*, 42(9), 1409-1433.

Hakimi, I. (2020). Failure of Organizational Trust by Psychopath Managers: Exploring the Role of Abusive Supervision and Decline of Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 75-100. (In Persian).

Hasche, N.; Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788.

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.

Islam, M. N.; Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.

Ismail, H. N.; Kertechian, K. S., & Blaique, L. (2023). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation model. *Human Resource Development International*, 26(3), 264-291.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.

Joo, B. K.; Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.

Kennedy, F. A.; Kohlmeyer, J. M., & Parker, R. J. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *In Advances in accounting behavioral research*, 14(2), 1-23.

Kim, J. B. (2019). A study on factors relevant to effects of shared leadership, organizational trust and job performance. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(7), 183-189.

Klein, H. A.; Lin, M. H.; Miller, N. L.; Militello, L. G.; Lyons, J. B., & Finkeldey, J. G. (2019). Trust across culture and context. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 13(1), 10-29.

Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage

Lämsä, A. M. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15, 130-141.

Lee, J. (2001), *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use*, Unpublished Doctoral Dissertation. University of Nebraska, In Proquest UMI Database.

Liu, S. X.; Zhou, Y.; Cheng, Y., & Zhu, Y. Q. (2020). Multiple mediating effects in the relationship between employees' trust in organizational safety and safety participation behavior. *Safety science*, 125, 104-121.

Lumineau, F.; Schilke, O., & Wang, W. (2023). Organizational trust in the age of the fourth industrial revolution: Shifts in the form, production, and targets of trust. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 21-34.

Made, D. (2013). The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management*, 2(4), 136-148

Maguire, S., & Phillips, N. (2008). Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372-401.

Maleki, A.; Ghorbani, M.; Nilipour Tabatabaei, S.A., & Niroumand, H. (2020). Effect of Organizational Trust Management with Ethical Intelligence

Approach on Organizational Citizenship Behavior in the Financial and Credit Institutions of Khorasan Razavi Province, Iran. *Geographical Research*, 35(3), 283-292.

Martins, N. (2002). A model for managing trust. *International Journal of manpower*, 23(8), 754-769.

Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), 35-59.

Mincu, C. L. (2015). The impact of personal resources on organizational attitudes: Job satisfaction and trust in organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 685-689.

Moshabaki Esfahani, A.; Nejat, S., & Khalili palandi, F. (2019). Corporate Citizenship and its Role in Creating Organizational Trust and Organizational Identification. *Organizational Culture Management*, 17(3), 399-419. (In Persian).

Mühl, J. K. (2014). *Organizational trust*. Springer International Publishing Switzerland.

Nasiri Walik Bani, F., & Khodayari, A. (2016). Investigating the relationship between perceived organizational support and organizational trust. *Journal of Human Resource Management*, 6(3), 71-96. (In Persian).

Nedkovski, V.; Guerci, M.; De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19-26.

Natow, R. S. (2019). The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qualitative Research*, 19(1). 23- 48.

Ozyilmaz, A.; Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and

workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181-204.

Paşamehmetoğlu, A.; Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126.

Patterson, M., Warr, P., West M. (2004). Organizational justice and Company productivity. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77. 23- 53.

Robbins, S. P. (2003). *organizational Behavior*. New Dehli: practice, Hall of India.

Sadeghi Alavije, F.; Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia: The Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems*, 9(2), 1-30. (In Persain).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John wiley & sons.

Schilke, O.; Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259.

Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.

Shahrokhi, H., & Safarnejad, M. (2016). Organizational trust of sports and youth general office of Khorasan Razavi Province. *Scientific research conference on new findings of Iran's management, entrepreneurship and education sciences*. (In Persain).

Sharieff, G. Q. (2021). Building organizational trust during a pandemic. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2(1), 23-45.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publication.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.

Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel review*, 32(5), 556-568.

Utomo, H. J. N.; Irwantoro, I.; Wasesa, S., Purwati, T.; Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 417-432.

Vanhala, M.; Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61.

Verburg, R. M.; Nienaber, A. M.; Searle, R. H., Weibel; A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.

Yilmaz, A., & Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.

Yu, M.C.; Mai, Q.; Tsai, S.B., & Dai, Y. (2018) An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative Behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*. 10(3): 864-908.

Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard business review*, 95(1), 84-90.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 157- 192

**A Process Model of Organizational Culture Integration
after Merger and Acquisition****Z. Anvari¹, A. Nargesian^{2*}, N. Asgari³, N. Mohammadesmaeili⁴**

- 1- Ph.D. in Public Administration, Department of Management, Alborz Campus of Tehran University, Tehran, Iran
- 2- Associate Professor, Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran
- 3- Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran
- 4- Assistant Professor, Department of Management, Tehran University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: anargesian@ut.ac.ir)<https://orcid.org/0000-0003-0598-5630><https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89747.1604>

| | |
|------------------------------|---|
| Received: 2024/09/11 | How to cite this article: Anvari, Z.; Nargesian, A.; Asgari, N. & Mohammadesmaeili, N. (2024). A Process Model of Organizational Culture Integration after Merger and Acquisition. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 157-192. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89747.1604 |
| Revised:2024/10/12 | |
| Accepted:2024/11/10 | |
| Available Online: 2024/11/10 | |

1- INTRODUCTION

The role of organizational culture in the success of mergers and acquisitions is crucial, but its complexity makes it a challenging task to

integrate among merged or acquired organizations. Unfortunately, there is a lack of comprehensive knowledge on the factors that should be considered and how to effectively integrate organizational culture after a merger. This gap in understanding can greatly impact the effectiveness and efficiency of the significant investments made in this area. To reduce this gap and improve the existing theoretical and practical knowledge in this field, the current research seeks to answer these questions: 1) what are the factors that must be taken into account during the integration of organizational culture? 2) what are the causal and order relationships between these factors? 3) what stages does the process of integrating organizational culture include after the merger? Such knowledge can help top managers of organizations undergoing mergers and acquisitions to manage this aspect of the organization more effectively, and it will also improve the existing theoretical knowledge in the field of organizational culture management.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

The majority of studies have only examined the importance of culture or organizational culture management in mergers and acquisitions. Despite being an integral part of M&A, culture has been a low priority in M&A situations. In addition, acculturation strategies, including cultural integration, have received less attention in studies. Articles related to organizational culture in mergers and acquisitions were divided into three general categories. The first category is articles that address the importance of culture and cultural management. The second group has addressed the role and impact of cultural integration in mergers and acquisitions, and their efforts have led to the identification of some factors for creating cultural integration. The third group of articles specifically addresses the identification of factors or a framework for creating cultural integration after mergers and acquisitions.

3- METHODOLOGY

This qualitative research utilized an inductive approach and the studied method. The goal was to identify the elements of cultural integration

through empirical evidence within a real-life context. Data for the study was gathered through semi-structured interviews and document review and analyzed using trend analysis. In this research, the reliability of the data was assessed using the double coding method, also known as the reproducibility index. The results showed a subject agreement percentage of 74%, indicating acceptable reliability. To ensure the validity of the interview, the entire research process was carefully examined. This included studying the interview questions and having them confirmed by experts, as well as ensuring the questions were clear and easy for the interviewees to understand. Additionally, the speech and fluency of the questions were corrected, and the interviewees' voices were recorded. Finally, the results were reviewed and approved by experts in the field.

4- RESULTS & DISCUSSION

The process of integrating organizational culture after a merger or acquisition has been presented in two models: a preferential model and a stepwise model. The stepwise model consists of six important steps for integrating the organizational culture, they include: 1) identifying causal conditions (to identify and implement the components contributing to cultural development, 2) developing a desired culture (to identify existing cultural differences and establish a new, shared culture for the integrated organization), 3) creating the necessary platforms (to implement the new culture and make the necessary reforms based on the required platforms), 4) counting the intervenors (to remove obstacles and create facilitators to accelerate necessary cultural integration), 4) learning and promoting culture (to spread culture, and 6) integrating the organizational culture (to promote employee behaviors following the new common culture.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This research has provided a comprehensive understanding of the various dimensions and components of cultural integration and its stages after merger and acquisition. Paying attention to these dimensions and applying the identified stages in merger and acquisition plans, organizations

can effectively create and improve the cultural prerequisites necessary for a successful transformation.

Keywords: Merger and Acquisition, Organizational Culture, Organizational Culture Integration Post-Merger Integration, Sepah Bank

ارائه مدل فرآیندمحور یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب

زهره انوری

دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران

عباس نورگسیان*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ناصر عسگری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

ندا محمداسماعیلی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89747.1604>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

ادغام و اکتساب سازمانی نوعی تحول چندجانبه و پیچیده است که در آن یکپارچه‌سازی فرهنگی میان این سازمان‌ها پیش شرطی حیاتی برای موفقیت این طرح تحول‌سازمانی به شمار می‌رود. این مطالعه باهدف شناسایی عوامل و مراحل شکل‌گیری یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از ادغام و اکتساب انجام شده است. این پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی و با روش مورد مطالعه انجام شده است. داده‌های مورد نیاز پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد بافت مورد مطالعه جمع‌آوری و با روش تحلیل روند تحلیل شده است. ارکان یکپارچه‌سازی فرهنگی با شواهد تجربی در بستر واقعیت در قالب مورد مطالعه شناسایی شد و سپس از روش الگوی ردیابی فرایند علی برای مشخص کردن تقدم و تأخر ارکان تشکیل‌دهنده و فرایندهای اصلی و فرعی استفاده شده است. فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب در قالب دو الگوی تفضیلی و مرحله‌ای ارائه شده است که الگوی مرحله‌ای در قالب شش مرحله مهم برای اجرای یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب احصا شده است. توجه به این ابعاد و به‌کارگیری مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگی در طرح‌های ادغام و اکتساب سازمانی می‌تواند به ایجاد و بهسازی پیش‌نیازهای فرهنگی این تحول‌سازمانی پیچیده یاری رساند.

کلیدواژه‌ها: ادغام و اکتساب، فرهنگ سازمانی، بانک سپه، مراحل یکپارچگی فرهنگ سازمان، یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از ادغام.

* نویسنده مسئول: anargesian@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۰

صفحات: ۱۹۲-۱۵۷

مقدمه

امروزه، جهانی شدن اقتصاد و افزایش سرعت تغییر و رقابت در بازار باعث شده بسیاری از سازمان‌ها برای بقای خود به دنبال بهره‌برداری از ادغام و اکتساب باشند؛ بنابراین ادغام و اکتساب به‌عنوان رویکردی استراتژیک و ضروری برای کمک به بهبود عملکرد سازمانی و حفظ رشد و افزایش مزیت رقابتی شناخته شده است (Amiri, 2020). ادغام و اکتساب تنها نوعی سرمایه‌گذاری یا معامله نیست؛ بلکه نوعی تلفیق سازمانی است که در آن اجتماعی شدن و تعامل برای موفقیت یکپارچه‌سازی پس از اکتساب حیاتی است (Hassett & Nummela, 2018). باین‌حال، بسیاری از ادغام‌ها و اکتساب‌ها در صنایع مختلف شکست خورده‌اند یا به اهداف خود دست نیافتند. نرخ شکست بسیار بالا بوده است، به‌طوری‌که ۷۰ تا ۹۰٪ از دستیابی به اهدافشان ناکام مانده‌اند. موفقیت یا شکست ادغام و اکتساب در پیچ و مهره‌های یکپارچه‌سازی نهفته است (Amiri, 2020). تضاد فرهنگی پس از ادغام نقش کلیدی در عدم موفقیت ادغام ایفا می‌کند (Warter & Warter, 2015) و اغلب مقصر اصلی شکست ادغام‌ها به شمار می‌رود؛ زیرا فرهنگ‌سازمانی نوعی تسهیل‌گر کلیدی برای موفقیت ادغام محسوب می‌شود (Adkins; Denison & Guidroz, 2011; Schraeder & Self, 2003).

هنگامی که دو سازمان در نتیجه ادغام یا اکتساب با یکدیگر ترکیب می‌شوند، کارکنان در معرض فرهنگ یا روش‌های متفاوت انجام کارها قرار می‌گیرند. تفاوت‌ها ممکن است منجر به درگیری عاطفی/فرهنگی شود (Bajaj, 2009). از این‌رو، شناخت فرهنگ‌سازمانی برای ایجاد تناسب فرهنگی برای موفقیت ادغام و اکتساب ضروری است (Saxena, 2016; Appelbaum; Roberts & Shapiro, 2013). یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی شامل نوعی تعامل متوازن از اقدامات فرهنگی و مدیریتی بین شرکای ادغام و تحمیل‌نکردن تغییرات فرهنگی بر دیگر شرکت‌ها است. هنگامی که یکپارچه‌سازی رخ می‌دهد، فرهنگ هر دو شرکت حفظ می‌شود (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)؛ بنابراین تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام، یکپارچه‌سازی را پیچیده‌تر می‌کند (Viegas-Pires, 2013). توسعه فرهنگ فراگیر تا حد زیادی به فرایند موفقیت‌آمیز یکپارچه‌سازی فرهنگی و در نتیجه روند سازگاری فرهنگی با ساختار جدید بستگی دارد (Bijlsma-Frankema, 2001).

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در فرایند ادغام بانک‌ها، چالش فرهنگ‌سازمانی متفاوت است. مقصود از فرهنگ‌سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند (Godajdar & Tabatabayian, 2019). مهم‌ترین شریک در بخش خدمات در اقتصاد، بخش بانکی است که عملکرد آن ستون فقرات اقتصاد است. لذا وجود سیستم بانکی کلید رشد اقتصادی هر کشوری است (Leskaj, 2019).

(2013). در طول دهه گذشته، فرهنگ‌سازمانی یک عنصر تأثیرگذار در بخش بانکی است. فرهنگ‌سازمانی یک رویکرد سیستماتیک است که عملکرد بانک‌ها در طول زمان به‌وسیله آن ارزیابی می‌شود (Leskaj, 2013). فرهنگ‌سازمانی دستورالعملی برای ابتکارات سازمانی در نظر گرفته می‌شود که چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی رشد سازمان را منعکس می‌کند (Aveh & Kwarteng, 2018). ادغام بانک‌های انصار، حکمت ایرانیان، مهر اقتصاد، مؤسسه مالی و اعتباری کوثر و قوامین در سال ۱۳۹۷ در بانک سپه اعلان شد. مطالعات و برنامه‌ریزی برای ادغام آن‌ها در طی مهر و موم‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ در دستور کار بانک مرکزی ایران قرار گرفت و در نهایت در دی‌ماه ۱۳۹۹ به‌طور رسمی ادغام آن‌ها باهدف تمرکز مدیریت بانک‌ها و ساماندهی نظام بانکی صورت پذیرفت.

بااین‌حال، پس از انجام ادغام و اکتساب، تنها یکپارچه‌سازی ساختاری مهم نیست، بلکه مسائل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در این فرایند دخیل هستند که می‌توانند این مرحله را پیچیده‌تر کنند؛ بنابراین چالش‌های پس از ادغام با تفاوت‌های فرهنگی پیچیده‌تر می‌شوند (Feiz; Jabarzadeh & Adkins, 2021). با وجود اهمیت نقش فرهنگ‌سازمانی در موفقیت ادغام و اکتساب سازمانی (Adkins et al., 2011; Ordaz & Stinchcomb, 2007)، پیچیدگی این عامل باعث می‌شود، یکپارچه‌سازی آن در میان سازمان‌های ادغام (اکتساب) شده کاری بسیار چالشی و دشوار باشد. افزون بر این، شناخت موجود در خصوص عواملی که لازم است در یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام موردتوجه قرار گیرند و همچنین چگونگی انجام این کار از غنای کافی برخوردار نیست. این کاستی می‌تواند اثربخشی و کارآمدی سرمایه‌گذاری‌های انبوهی که در این زمینه انجام می‌شود را خدشه‌دار کند.

در راستای کاهش این شکاف ارتقای دانش نظری و کاربردی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش‌ها است که ۱) عواملی که ضروری است در هنگام یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی موردتوجه قرار گیرند کدام‌اند؟ ۲) روابط علی و ترتیبی میان این عوامل چگونه است؟ ۳) فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام شامل چه مراحل است؟ چنین شناختی می‌تواند به مدیران عالی سازمان‌های در حال ادغام و اکتساب یاری رساند تا مدیریت این بعد سازمان را به‌گونه‌ای اثربخش‌تر انجام دهند و دانش نظری موجود در زمینه مدیریت فرهنگ‌سازمانی را نیز ارتقا خواهد داد. این بررسی در نظر دارد، ضمن شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد یکپارچه‌سازی فرهنگی به ردیابی روابط علی و شناسایی مراحل پس از ادغام از دید کارکنان و مدیران بانک ادغامی (سپه) پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این قسمت شامل دو بخش پیشینه نظری و تجربی است که در پیشینه نظری، بررسی ادبیات موجود در مورد ادغام و اکتساب، یکپارچگی فرهنگی (پس از ادغام و اکتساب) و نقش فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب صورت گرفته است. همچنین در پیشینه تجربی برخی از تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با اهداف این مطالعه ارائه شده است.

ادغام و اکتساب

شرایطی که دو شرکت بر اساس رضایت طرفین در یک بدنه جدید و در قالب یک کسب و کار یا شرکت جدید اقدام به فعالیت کنند و صاحبان شرکت‌های ترکیبی به‌عنوان مالکان مشترک واحد جدید باقی می‌مانند، این فرایند، ادغام تلقی می‌شود (Khapova; Klok & Kroon, 2023; Singh, 2018). لذا در ادغام، حداقل دو شرکت با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا یک شخصیت حقوقی جدید را تشکیل دهند (Lee; Lin & Kuo, 2013)؛ اما اکتساب به وضعیتی اطلاق می‌شود که یک شرکت، دیگری را خریداری می‌کند و مالک آن است (Vaaheranta, 2022). در مورد بانک‌ها، زمانی که بانکی توسط بانک دیگر خریداری شده و در درون آن بانک بلعیده می‌شود، از واژه اکتساب استفاده می‌کنند؛ اما ادغام بانک، بیشتر در شرایطی می‌باشد که دو یا چند بانک هم اندازه در قالب یک شخصیت حقوقی ادامه فعالیت می‌دهد. تحت این شرایط دو بانک از سهام قبلی صرف نظر کرده و سهام جدیدی را منتشر می‌کنند. در کل، اگر با هماهنگی یکدیگر ترکیب شوند، از لفظ ادغام و اگر بدون تمایل خریداری شود، از لفظ اکتساب استفاده می‌شود (Tavakoli, 2013). در بانک سپه به دلیل اینکه چندین بانک و موسسه مالی با هماهنگی و مذاکره توافقی طرفین با توجه به آنچه که در سند ۳۱ بندی بانک سپه از حضور نمایندگان مدیران دیگر بانک‌ها و توافقی صورت گرفته، می‌توان گفت ادغام شده‌اند؛ اما چون شخصیت حقوقی دیگر بانک‌ها در بانک سپه بلعیده شده و دیگر اسمی و سهامی از این بانک‌ها باقی نمانده است، در نتیجه اکتساب هم رخ داده است.

نقش فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب

فرهنگ سازمانی، الگوی یکپارچه رفتار انسانی است که شامل فکر، گفتار، عمل و مصنوعات است (Nahavandi & Malekzadeh, 1993). همچنین، شامل باورها، ارزش‌ها و مفروضات مشترک گروهی از کارکنان است که از یکدیگر یاد می‌گیرند و به دیگران می‌آموزند. این رفتارها، نگرش‌ها و دیدگاه‌ها در

اهداف و فعالیت‌های سازمان انعکاس می‌یابد (Ezzati; Rezaei Menes & Moua, 2023, p.27: Sharifzadeh, 2018). همان‌طور که پژوهش‌های پیشین ذکر کرده‌اند، یکی از دلایل شکست ادغام و اکتساب چالش‌های همسویی فرهنگی و توجه ناکافی به عوامل انسانی در مراحل قبل و بعد از ادغام است (Amiri, 2020)؛ لذا تضاد فرهنگی پس از ادغام ممکن است نقش کلیدی در موفقیت و شکست ادغام ایفا کند (Warter & Warter, 2015). پس از ادغام، مسائل مربوط به تفاوت‌های فرهنگی رشد می‌کنند و تهدیدی برای اصول اساسی کسب‌وکار می‌شوند (Adkins et al., 2011). بعلاوه، فرهنگ سازمانی یکی از موانع غالب برای یکپارچگی مؤثر است و چگونگی عملکرد ادغام و اکتساب تحت تأثیر عوامل فرهنگی قرار می‌گیرد (Anvari; Asgari; Mohammedsmaeili & Nargesian, 2023).

یکپارچگی فرهنگ سازمانی

یکپارچه‌سازی فرهنگی، ترکیب بهترین ویژگی‌های هر فرهنگ یا ایجاد یک فرهنگ جدید است (Knilians, 2009)؛ در واقع یکپارچگی فرهنگی، یک دادوستد نسبتاً متعادل از اقدامات فرهنگی و مدیریتی بین شرکای ادغام و عدم تحمیل شدید تغییرات فرهنگی بر هیچ‌کدام از شرکت‌ها است (Malekzadeh & Nahavandi, 1988). تفاوت فرهنگی، اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند این گوناگونی در جهت نادرست، رشد کند و باعث مشکلات بهره‌وری مانند سطح پایین اعتماد و همکاری بین کارکنان سازمان‌های مختلف شود (Bijlsma-Frankema, 2001). لیکن، فرهنگ سازمانی به یک مبحث ضروری در تحقیق‌های علمی بدل شده است و محققان مایل هستند که فرهنگ سازمان را موردسنجش و شناخت قرار دهند تا درک کنند که افراد از چه زاویه‌ای به سازمانی خود می‌نگرند (Dehghani Soltani; Manzari Tavakoli; Selajgeh & Pourghafari, 2023).

یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب

هنگامی که دو سازمان در نتیجه ادغام یا اکتساب با یکدیگر ترکیب می‌شوند، کارکنان در معرض فرهنگ یا روش‌های متفاوت انجام کارها قرار می‌گیرند (Bajaj, 2009). تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها، منجر به درگیری‌های عاطفی/فرهنگی می‌شود که کارکنان از هر دو طرف سعی در حفظ نمادها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای مرتبط با فرهنگ خودشان را دارند. سطح بالای تعارض فرهنگی باعث عدم اطمینان و استرس می‌شود که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری، روحیه پایین و جابه‌جایی کارکنان می‌شود (Bajaj, 2009). همچنین تفاوت‌های فرهنگی پس از ادغام، یکپارچگی را پیچیده‌تر می‌کند (Viegas-Pires, 2013)، بنابراین مدیریت با اداره و دگرگونی فرایندها، بر اساس سیاست‌ها، هنجارها،

ارزش‌ها، امکان تقویت و توسعه بستر و الزامات یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام را فراهم می‌نماید (Indacochea, 2018). عدم توافق مدیریت ارشد در مورد فرهنگ مورد نظر، مخاطرات فرهنگی شناسایی نشده در مرحله بررسی دقیق و عدم حمایت مدیریت ارشد از دلایل ادغام ناموفق فرهنگی ذکر شده‌اند (Grigorios, 2018). پلتفرم اجرای یکپارچگی فرهنگ بر ستون مدیریت فرهنگی بنا می‌شود، از این رو، تناسب فرهنگی، پتانسیل فرهنگی، افزایش ارتباطات و رهبری برای موفقیت ادغام و اکتساب ضروری هستند (Appelbaum et al., 2013). در نتیجه، تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند به‌طور مؤثر مانع از یکپارچگی موفقیت‌آمیز در طول ادغام شود (Schraeder & Self, 2003). پس لزوم درک و اهمیت آن و تلاش در راستای اجرای این یکپارچگی گام بزرگی در موفقیت یک ادغام است.

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ذیل برخی از تحقیقات انجام شده در این حوزه ارائه شده است:

جدول (۱): پیشینه تجربی

| منبع | عنوان پژوهش | روش پژوهش | نتایج |
|-------------------------------|--|---------------|--|
| انوری و همکاران (۲۰۲۳) | شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام‌مند ادبیات | کیفی | الزامات و بسترها، تسهیل‌کنندگان و عوامل سبب‌ساز به‌عنوان پیشران و موانع ساختاری-سازمانی، ارتباطی، فرهنگی- اجتماعی، سیاسی-محیطی را به‌عنوان بازدارنده هستند. |
| نبات زاده و زارعی متین (۲۰۱۹) | شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقا بانک‌ها (مطالعه موردی بانک سپه استان قم) | ترکیبی | مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقا فرهنگ سازمانی در ادغام بانک‌ها از افزایش مشارکت داوطلبانه نیروی انسانی ایجاد نگرش‌های مطلوب نسبت به شغل و سازمان مشارکت گروهی بین مدیران و کارکنان آموزش‌های لازم هرگونه ابهام و عدم اطمینان برای کارکنان ارتقا و توانمند کردن کارکنان برای مشارکت جمعی |
| طباطبایان و گوداژدر (۲۰۱۸) | فرهنگ سازمانی در ادغام بانک‌ها | کیفی و توصیفی | ارتقای عملکرد ادغام مستلزم شناسایی عوامل جلوبرنده و بازدارنده است تا بتوان با تقویت عوامل جلوبرنده و تضعیف عوامل بازدارنده، زمینه موفقیت |

| | | | |
|---|------------------------|--|------------------------------|
| ادغام بانک‌ها را فراهم کرد. | | | |
| تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب تأثیر مثبت دارد؛ اما تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر تأثیر منفی ندارد. از سوی دیگر، نگرش کارکنان نسبت به تغییر، میانجی رابطه بین تفاوت‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب است. | توصیفی - پیمایشی | تفاوت‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد ادغام و اکتساب: نقش میانجی نگرش کارکنان | حجتی (۲۰۱۷) |
| ادغام صورت گرفته بر فرهنگ دانشگاهی در برخی از جنبه‌ها اثر مثبت و در برخی اثر منفی داشته است. | ترکیبی | تحلیل اثر ادغام در آموزش عالی بر فرهنگ دانشگاهی | نصیری و همکاران (۲۰۱۷) |
| حفظ مدیران شرکت هدف و مشتریان آن کانال بالقوه‌ای برای اینکه یکپارچگی فرهنگی است. | کیفی | یکپارچگی فرهنگی شرکت هدف در عملکرد ادغام و اکتساب | بالاچاندران و همکاران (۲۰۲۴) |
| عوامل تعیین هدف استراتژیک، سطح یکپارچگی، رویکرد یکپارچگی و سبک رهبری را برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی هستند. | کیفی | یکپارچگی فرهنگی: آن را بساز یا بشکن | کونومی (۲۰۲۴) |
| استراتژی‌ها رهبری، تقویت ساختار سازمانی، بهینه‌سازی فرایندهای رهبری برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی مناسب می‌باشند. | کیفی | راهبردهای رهبری در ایجاد یکپارچگی فرهنگی سازمانی برای حفظ امنیت داخلی در عصر انقلاب صنعتی ۴.۰ در حمایت از توسعه ملی | ایندارتو (۲۰۲۴) |
| مسائل فرهنگی باید در مرحله اولیه خود معامله موردتوجه قرار گیرد؛ زیرا قدرتمند است و به‌طور ضمنی گفته می‌شود که کارکنان به‌سختی آماده تغییر باورهای خود به‌منظور پذیرش ارزش‌های فرهنگی جدید خواهند بود | کیفی مروری - نظری | تفاوت‌های فرهنگی در ادغام و اکتساب | کومار و کوماری (۲۰۲۲) |
| تفاوت‌های فرهنگی مشکل‌ساز در پس از ادغام مربوط به سلسله‌مراتب، مزایا، سرعت کسب و کارها و مدل‌های مختلف کسب و کار، الزامات برای استخدام، گسترده بودن شرح شغل، رفتارهایی مانند مالکیت و تمایل به کمک بود. | کیفی - مطالعه موردی | مطالعه موردی چگونگی مدیریت مدیران میانی با تفاوت‌های فرهنگ سازمانی در طول مرحله یکپارچگی پس از ادغام در یک شرکت چندملیتی فنلاندی | واهرانتا (۲۰۲۲) |

| | | | |
|--|---------------------------|--|---|
| <p>در شرایط تغییرات پیچیده؛ مانند ادغام، رهبران باید بتوانند درک کنند که نیازها و آرزوی کارکنان چیست. در چنین شرایطی، به رهبری تحول آفرین نیاز است تا عملکرد ادغام را بهبود بخشد.</p> | <p>کیفی - مروری</p> | <p>بررسی ادبیات تعیین ادغام و تغییر فرهنگ سازمانی: تحلیل رهبری تحول آفرین و واکنش های کارکنان (مطالعه ادبیات مدیریت منابع انسانی)</p> | <p>پراناجایا (۲۰۲۲)</p> |
| <p>بررسی ادبیات نشان می دهد که بیشتر مطالعات تمایل دارند تنها یکی از مراحل فرایند M&A یا یک عامل فرهنگی واحد را تجزیه و تحلیل کنند. عدم مدیریت فرهنگی در مرحله برنامه ریزی باعث مشکلاتی می شود</p> | <p>کیفی مرور ادبیات</p> | <p>مدیریت یکپارچگی فرهنگی در ادغام و اکتساب</p> | <p>رودریگز - سانچز و همکاران (۲۰۲۱)</p> |
| <p>نظریه اصلی در ادبیات M&A این است که فرهنگ سازمانی مهم است؛ بنابراین، توسعه مدیریت فعال منابع انسانی با استعداد، برای یکپارچگی فرهنگی حیاتی است.</p> | <p>کیفی (پدیدارشناسی)</p> | <p>یک مطالعه پدیدارشناختی برای بهبود میزان موفقیت ادغام و اکتساب شرکت ها از طریق توسعه منابع انسانی و چارچوب یکپارچگی فرهنگی برای تغییر فرایندها</p> | <p>امیری و همکاران (۲۰۲۰)</p> |
| <p>پتانسیل هم افزایی (شبهات ها و مکمل ها) بین شرکت های ادغام با فناوری پیشرفته، اثربخشی ادغام پس از اکتساب و تفاوت های فرهنگی سازمانی به طور مثبت بر عملکرد کلی اکتساب ادغام شرکت های با فناوری پیشرفته تأثیر می گذارد.</p> | <p>کمی - میدانی</p> | <p>تأثیر تفاوت های فرهنگ سازمانی، پتانسیل هم افزایی و استقلال اعطاشده به شرکت های با فناوری پیشرفته اکتسابی بر عملکرد M&A</p> | <p>تاربا و همکاران، (۲۰۱۹)</p> |
| <p>منابع انسانی استراتژیک، مدیریت دانش و ادبیات رهبری، رهبری دانش، ادغام دانش فرهنگی، مشارکت اولیه در طراحی فرایند یکپارچه سازی و متغیرهای مرتبط با ابهام علی را به عنوان مؤلفه های کلیدی مجموعه ای از عملکردها شناسایی می کند</p> | <p>کیفی</p> | <p>یکپارچگی فرهنگی پس از اکتساب در ادغام ها و اکتساب ها: یک رویکرد مبتنی بر دانش</p> | <p>لاکشمین، (۲۰۱۱)</p> |
| <p>یکپارچگی فرهنگی با اعتماد متقابل افزایش می یابد. اعتماد را می توان با اهداف مشترک، گفتگو، جستجوی هنجارهای مشترک، نظارت و مدیریت انحراف ایجاد کرد. فرایندهای تغییر فرهنگی به مشروعیت بخشیدن به تغییرات، شفاف سازی اهداف</p> | <p>کیفی و کمی</p> | <p>در مورد مدیریت یکپارچگی فرهنگی و فرایندهای تغییر فرهنگی در ادغام و تملک</p> | <p>بیجسما فرانکما، (۲۰۰۱)</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| و تغییرات در آنچه از اعضای سازمان انتظار می‌رود، نظارت و راهنمایی، شرایط ایمنی روانی و بازخورد در مورد نتایج موفقیت و شکست که در یک یادگیری کار می‌شود، وابسته است. | | | |
|---|--|--|--|

در طول نگارش این مقاله جستجوی نسبتاً کاملی بر روی تحقیقات با موضوع فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب انجام شده است. اکثریت مطالعات انجام شده، صرفاً به بررسی اهمیت فرهنگ یا مدیریت فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب پرداخته‌اند. علیرغم اینکه، فرهنگ بخش جدایی‌ناپذیر ادغام و اکتساب است، باین‌حال در شرایط ادغام و اکتساب دارای اولویت پایینی بوده است. بعلاوه استراتژی‌های فرهنگ‌پذیری من‌جمله یکپارچگی فرهنگی در مطالعات کمتر مورد اقبال قرار گرفته است. مقالات مربوط به فرهنگ سازمانی در ادغام و اکتساب در سه دسته کلی تقسیم‌بندی شدند، دسته اول مقالاتی که به اهمیت فرهنگ و مدیریت فرهنگی پرداخته‌اند که شامل نبات زاده و زارعی متین (۲۰۱۹) در راستای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقا فرهنگ‌سازمانی در ادغام‌ها بانک‌ها، بیان کردند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقا فرهنگ‌سازمانی در ادغام بانک‌ها از افزایش مشارکت داوطلبانه نیروی انسانی، ایجاد نگرش‌های مطلوب نسبت به شغل و سازمان، مشارکت گروهی بین مدیران و کارکنان و آموزش‌های لازم می‌باشد. حجتی و همکاران (۲۰۱۷) دریافت که تفاوت‌های فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب تأثیر مثبت دارد؛ اما تفاوت‌های فرهنگ‌سازمانی بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر، تأثیر منفی ندارد. از سوی دیگر، نگرش کارکنان نسبت به تغییر، میانجی رابطه بین تفاوت‌های فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد ادغام و اکتساب است. کومار و کوماری (۲۰۲۲) اذعان داشته‌اند که مسائل فرهنگی باید در مرحله اولیه خود معامله موردتوجه قرار گیرد؛ زیرا قدرتمند است و به‌طور ضمنی گفته می‌شود که کارکنان به‌سختی آماده تغییر باورهای خود به‌منظور پذیرش ارزش‌های فرهنگی جدید خواهند بود. همچنین رودریگز-سانچز و همکاران (۲۰۲۱) ذکر کرده‌اند که عدم مدیریت فرهنگی در مرحله برنامه‌ریزی باعث مشکلات می‌شود. دسته دوم به نقش و تأثیر یکپارچگی فرهنگی در ادغام و اکتساب پرداخته‌اند که تلاششان منجر به شناسایی برخی عوامل برای ایجاد

یکپارچگی فرهنگی شده است. این مقالات شامل: بالاچاندان و همکاران (۲۰۲۴) حفظ مدیران شرکت هدف و مشتریان آن را کانال بالقوه‌ای دانسته برای اینکه یکپارچگی فرهنگی در آن ایجاد شود. کونومی (۲۰۲۴) عوامل، تعیین هدف استراتژیک، سطح یکپارچگی، رویکرد یکپارچگی و سبک رهبری را برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی شناسایی کرده است. اینداتو (۲۰۲۴) استراتژی‌ها رهبری، تقویت ساختار سازمانی، بهینه‌سازی فرایندهای رهبری برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی مناسب دانسته است. دسته سوم مقالات، اختصاصاً به شناسایی عوامل یا چارچوبی برای ایجاد یکپارچگی فرهنگی در پس از ادغام و اکتساب پرداخته‌اند. شامل: امیری و همکاران (۲۰۲۰) عامل توسعه منابع انسانی با مؤلفه‌های رهبری، ارتباطات، مدیریت استعدادها و یکپارچگی فرهنگی را برای داشتن یکپارچگی فرهنگی ضروری دانسته‌اند. آن‌ها بیان کرده‌اند که بخش منابع انسانی، مأموریت و استراتژی سازمان جدید را برای ترویج فرهنگ جدید برای ایجاد یک محیط کاری مثبت ایجاد می‌کند. انوری و همکاران (۲۰۲۳) چارچوبی برای ایجاد یکپارچگی فرهنگ سازمانی با محوریت عوامل پیشران و بازدارنده ارائه کرده است. آنان الزامات و بسترها، تسهیل‌کنندگان و عوامل سبب‌ساز را به‌عنوان پیشران و موانع ساختاری-سازمانی، ارتباطی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-محیطی را به‌عنوان بازدارنده در پژوهش خود معرفی کرده‌اند. با مرور تحقیقات گذشته می‌توان فهمید که هنوز هم با کمبود تحقیقات در حوزه یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام روبرو هستیم. اگرچه تعداد اندکی از تحقیقات، از دیدگاه نظری به فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی نگاه کرده‌اند، لیکن هنوز خلأ تحقیقاتی در خصوص یکپارچگی فرهنگ سازمانی در ادغام احساس می‌شود و مطالعه‌ای با تأکید بر این مهم ضروری است؛ بنابراین، در راستای شکاف شناسایی شده، این پژوهش علاوه بر شناسایی عوامل و ابعاد یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام و اکتساب به شناسایی مراحل یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام پرداخته است. تا ضمن شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های یکپارچگی فرهنگ سازمانی و بررسی شکل‌گیری چارچوب یکپارچگی فرهنگی به‌صورت مشروح، فرایندهای علی آن در پس از ادغام و اکتساب ردیابی شود. تجربه تحقیقات پیشین نشان داده است کم‌توجهی به یکپارچه‌سازی فرهنگی می‌تواند ادغام را از مسیر و اهداف مدنظرشان خارج کند. تلاش اصلی این مطالعه، شناسایی ارکان و اجزای

اصلی یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام، روابط میان این ارکان و همچنین شناخت مراحل انجام یکپارچه‌سازی فرهنگی بوده است.

روش

این پژوهش از نگاه هدف توسعه‌ای است، رویکرد آن استقرایی است و ماهیت اکتشافی دارد. این پژوهش به دنبال تشریح پدیده‌ای با عنوان یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام است و هدف توضیح پدیده و شناسایی مکانیسم‌های علی آن است. در واقع، درک واقعیت پدیده‌های موردنظر از پس تجارب ذهنی و عینی صاحبان تجربه، مدنظر این بررسی نبوده است، بلکه توضیح موضوع موردنظر در قالب مکانیسم علی در این پژوهش دارای اهمیت بوده است. لذا فلسفه آن نیز مبتنی بر پارادایم رئالیسم انتقادی است. روش استفاده شده در این پژوهش کیفی مورد مطالعه (موردی تک‌گانه) است که به دنبال شناخت چگونگی یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام به‌عنوان یک پدیده اجتماعی است که در بستری به نام بانک سپه انجام شده است.

مشخصه‌های اصلی این روش، شناخت کل واقعیت، شناخت ابعاد نهفته پدیده اجتماعی، دستیابی به کلیت منحصربه‌فرد، دستیابی به انبوهی از اطلاعات، شناخت همه جنبه‌های یک واحد اجتماعی در بستر اصلی آن است (Danaeifard, 2012). از آنجاکه این پژوهش به دنبال شناسایی اثر متقابل و فعل‌وانفعالات میان سازوکارها و شرایط مختلفی است که به ایجاد پیامدهایی خاص منتهی می‌شوند، از روش ردیابی فرایند علی برای یافتن علت‌ها و پیامدها و توضیح الگوی فرایندی استفاده می‌کند.

از دیگر سوی، پژوهش حاضر رویکرد مقطعی دارد و مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگی بانک سپه در مقطع فعلی مورد مطالعه قرار می‌دهد. مورد مطالعه این پژوهش بانک سپه است که با نزدیک به یک قرن سابقه و فرهنگ خاص و به نسبت قوی که دارد به ادغام چند بانک دیگر در خودروی آورده است. این ادغام بین بانک‌هایی با قدمت متفاوت و اغلب غیرتخصصی انجام شده است.

محقق از کارکنان بانک سپه به‌عنوان مورد مطالعه بوده است و در طول زمان موردکاوی در محل حاضر بوده و به اطلاعات کافی موردنیاز دسترسی داشته است. در این پژوهش داده‌ها با روش میدانی جمع‌آوری شده است و به این منظور از ابزار مصاحبه

نیمه‌ساختاریافته و مطالعه اسناد و مدارک استفاده شده است. پژوهشگر در این بررسی، درصدد یافتن کدهایی مشخص برای شناسایی فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از انجام ادغام در این بانک بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به صورت تحلیل محتوا بوده است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل شماری از کارکنان، کارشناسان و مدیران بانک سپه و شعب آن در شهر تهران است. روش نمونه‌گیری با حداکثر اختلاف انجام شده است تا بتواند مضمون‌های اصلی را از مشارکت‌کنندگان متفاوت به دست آورد و تا حد رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافته است. افرادی به‌عنوان مصاحبه‌شونده انتخاب شده‌اند که در بافت سازمانی مورد مطالعه پیش از ادغام حضور داشته‌اند، پس از ادغام نیز دارای جایگاه کارشناسی یا مدیریتی مرتبط بوده‌اند و در امر ادغام نیز سمت مرتبط داشته‌اند. برای این منظور مصاحبه‌ای ۱۰ سؤالی طراحی شد که درنهایت در مصاحبه ۱۲۵ام اشباع نظری حاصل شد. جدول ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

| کد سمت | سمت مصاحبه‌شونده | جنسیت | | | نام بانک | | | | مدرک | | | |
|--------|------------------|-------|----|----------|----------|-------|--------|------------|------|--------|------------|-------|
| | | مرد | زن | تعداد کل | سپه | انصار | قوامین | مهر اقتصاد | کوثر | لیسانس | فوق لیسانس | دکتری |
| H | عضو هیئت‌مدیره | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| V | معاون مدیرعامل | ۴ | ۰ | ۴ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۲ |
| M | مدیر امور ادارات | ۲ | ۰ | ۲ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۲ | ۱ |
| B | رئیس اداره کل | ۷ | ۰ | ۷ | ۴ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۴ | ۳ |
| C | مدیر امور شعب | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| S | معاون اداره کل | ۳ | ۰ | ۳ | ۲ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۲ |
| A | رئیس شعبه | ۳ | ۰ | ۳ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۳ | ۰ |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|---|---|---|----|----|---|----|---------|---|
| ۰ | ۳ | ۱ | ۰ | ۲ | ۰ | ۰ | ۲ | ۴ | ۲ | ۲ | کارشناس | E |
| ۱۰ | ۱۳ | ۲ | ۲ | ۵ | ۲ | ۴ | ۱۲ | ۲۵ | ۲ | ۲۳ | جمع | |

کارکنان بانک حکمت محدود و سمت مدیریتی ندارند

روایی و پایایی

در مطالعات کیفی، روایی به میزانی که پژوهشگر توانسته پدیده مورد مطالعه یا اجزای آن را نمایان سازد اشاره دارد. برای ارزیابی روایی مصاحبه، لازم است همه فرایندهای پژوهش مورد بررسی قرار گیرد (Nargesian; Pirannejad & Seyedi, 2015). پژوهشگر برای اطمینان از روایی پژوهش، پیش از طراحی پرسش‌های مصاحبه به دقت در خصوص نحوه طراحی سؤالات، چگونگی طراحی و انجام مصاحبه مطالعه کرده است. پس از طراحی سؤالات مصاحبه، به تأیید اساتید این حوزه رسید. همچنین در مورد روان بودن، سؤالات به تعدادی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت نشان داده و در صورت گنگ بودن به اصلاح گفتاری آن پرداخته شد. در حین فرایند مصاحبه نیز پژوهشگر پس از انجام چند مصاحبه فن پرسیدن سؤالات را به طوری که برای فرد قابل درک باشد، کسب کرده و با تعیین چارچوب‌هایی از خارج شدن مصاحبه‌شونده از موضوع پژوهش جلوگیری کرده است و مصاحبه‌شوندگان به سمت هدف اصلی پرسش‌ها سوق داده شده‌اند. برای جلوگیری از دست‌رفتن اطلاعات، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده‌ها صدای آنان ضبط، ثبت و کدگذاری دستی و نقطه اشباع تنوریک حاصل شد.

میزان یکسان بودن نتایج در طول زمان معین با روش کار مشابه و تحت شرایط مشابه را پایایی می‌گویند که با قابلیت تکثیر و تکرار نتایج اندازه‌گیری می‌شود (Nargesian et al., 2015). در این پژوهش از روش پایایی دو کدگذاری (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. پایایی بین دو کدگذار، میزان معنای مشترک متن و سازگاری درک را اندازه می‌گیرد. در واقع، این شاخص به میزانی اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار کنند. درصد پایایی بین دو کدگذار که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل استفاده می‌شود، به صورت درصد تعداد توافقات ضربدر دو تقسیم بر تعداد کدها محاسبه می‌گردد.

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، محقق از یک دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش نیروی انسانی به‌عنوان همکار پژوهش درخواست همکاری کرد. آموزش‌های لازم در خصوص کدگذاری به همکار پژوهش داده شد و به‌صورت تصادفی سه مصاحبه را انتخاب کرده و کدگذاری توسط همکار پژوهش انجام شد. درصد توافق درون موضوعی ۷۴٪ درصد که نشان می‌دهد دارای اعتبار است.

یافته‌ها

در آغاز، پژوهشگر، در پی شناسایی عوامل ضروری است که در هنگام یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی باید موردتوجه و اهمیت قرار گیرند. به این منظور، با بیست‌وپنج نفر از افرادی که در ادغام و اکتساب سپه دارای سمت بودند، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای به عمل آمد و همچنین اسناد مرتبط با موضوع مدنظر در بافت مورد مطالعه مانند چشم‌انداز بانک، منشور و سند اخلاقی بانک سپه، برنامه تحول راهبردی بانک سپه، طراحی و مکانیزم‌های جاری‌سازی اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی در بانک سپه، استراتژی‌های کلان بانک سپه، فرهنگ‌سازمانی و شخصیت‌شناسی بانک سپه بررسی شدند. پس از خواندن متن مصاحبه و اسناد مربوطه و علامت‌گذاری جملات مهم، مفهوم هر جمله منتخب استخراج شد. بعد از اتمام استخراج کدها، بازنگری‌های مکرری برای اصلاح هرگونه خطا انجام شده است. همچنین، برای شناسایی کدهای اصلی، کدهای تکراری ترکیب و کدهای باز با ارتباط معنایی و محتوایی دسته‌بندی شده‌اند. هر کد، بر اساس محتوا و تشابه و مجاورت معنایی به دسته یا مفهوم خاصی اختصاص داده شد که به‌طور دقیق ویژگی هر گروه را منعکس می‌کند. بر اساس روش کدگذاری ۱۲۷۵ مفهوم شناسایی و بعد از آن با ترکیب کدهای تکراری و دسته‌بندی کدها ۷۱۳ کدباز، ۵۰ کدمحوری و ۸ مقوله اصلی شناسایی و طبقه‌بندی شده است. این طبقه‌بندی نمایانگر عوامل ضروری بر شکل‌گیری فرآیند یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام هستند. جدول (۳) نمونه‌ای از مفاهیم و مضامین یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی که از مصاحبه‌ها و اسناد استخراج شده می‌باشد.

جدول (۳): مفاهیم و مضامین یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمان از مورد مطالعه بانک سپه

| مقوله اصلی | کد محوری | کدهای باز |
|----------------------------|---------------------------------|--|
| یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی | هدایت رفتار مطابق با فرهنگ جدید | هدایت رفتار (D10B63) ، ترویج رفتارهای مطلوب (D12B56) ، همسانی رفتارها (D16B43) ، تطابق رفتار کارکنان با فرهنگ (D14C23) ، تبیین رفتارهای جدید (D3V25) |
| شرایط علی | برنامه‌های انسانی - اجتماعی | اولویت به سرمایه انسانی (D11B25) ، مدیریت منابع انسانی (D5V22) ، رفتارسنجی (D12B57) ، شناسایی رفتارهای ریشه‌ای (D6M21) ، برنامه‌ریزی منابع انسانی (D3V36) ، توجه به خصوصیات فردی (D5V25) ، نیاز به ارزیابی منابع انسانی (D9B41) ، درک نیروی انسانی (D8B62) ، جلب اعتماد منابع انسانی (D16B15) ، متقاعدسازی کارکنان (D5V42) ، عدم تحمیل هزینه‌های ادغام به پرسنل (D13B39) |
| تسهیل‌کننده‌ها | تیم و شبکه‌سازی | فرهنگ تیمی (D2V47) ، ایجاد پروژه‌های مشترک (D4V46) ، مدیریت ائتلاف‌های درون گروهی (D1H36) ، مدیریت تعارض (D12B48) ، اراده و رفتار مدیران (D2O59) ، مهارت‌های نفوذ و تأثیرگذاری (D12B14) ، تشکیل اراده جمعی (D12B58) ، مدیریت تفاوت‌های فرهنگی (D14C16) |
| الزامات و بسترها | رهبری | نقش رهبری (D8B21) ، رهبری تحول‌آفرین (D4V19) ، رهبری پایه یکپارچه‌سازی فرهنگی (D2V49) ، رهبری فعال و پویا (D16B24) |
| موانع | مدیریت آموزش | آموزشی (D1H17) ، عدم شناخت وضعیت فعلی (D7M27) ، عدم شناخت از بانک‌های ادغامی (D13B12) ، عدم شناخت از فرهنگ (D16B18) ، عدم توجه و آمادگی کارکنان (D9B28) ، عدم آگاه‌سازی (D7M30) ، عدم آگاهی مدیران از تفاوت‌های فرهنگی (D6M27) ، عدم آمادگی در برخورد با فرهنگ‌های متفاوت (D9B21) ، ناآگاهی کارکنان از قوانین و مقررات (D19B24) |
| راهبردها | ارتباطی | ابزار ارتباطی (D14C63) ، یکسان‌سازی تعاملات درونی و بیرونی (D15S34) ، ارتباطات دوسویه (D16B36) ، بهبود |

| | | |
|--------------------|--------------------------|---|
| | | گفتگو (D6M23)، گفتگو برای انتشار فرهنگ (D1H46)، طراحی کانال ارتباطی (D41M40) |
| مراحل یکپارچه‌سازی | ارزیابی فرهنگ موجود | احصاء تفاوت‌های فرهنگی (D4V23)، توجه به خرده‌فرهنگ‌ها (D8B28)، ارزیابی فرهنگ‌های موجود (D15S29)، ارزیابی فرهنگی قبل از ادغام (D10B9)، توجه به یکپارچه‌سازی فرهنگی قبل از ادغام (D11B17)، ارزیابی فرهنگی از جهات مختلف (سن، جنسیت، کارکنان صف و ستاد و (D8B70) (...))، کار پژوهشی در خصوص ارزیابی و بررسی فرهنگ (D9B62) |
| پیامدها | یکپارچه‌سازی فرهنگی ضعیف | سرخوردگی کارکنان (D7M41)، کاهش بهره‌وری (D5V7)، عدم تحقق اهداف سازمان (D7M40)، کاهش انگیزه (D7M39)، نمایش نامناسب در جامعه (D7M38)، کاهش تعارض (D6M35)، کاهش حمایت کارکنان از سازمان (D14C19)، عدم اعتماد (D10B14)، کاهش منابع (D11B46)، خروج نیروهای کلیدی (D11B47)، کاهش ارتباطات سازمانی (D12B34)، بی‌تفاوتی کارکنان (D13B25)، خروج مشتریان (D16B10)، افزایش اضطراب (D10B57)، افزایش نارضایتی (D2V19)، فرسودگی سازمان (D9B70)، کاهش هویت سازمانی (D10B17)، کاهش تمرکز بر کار (D10B18)، کاهش عملکرد (D3V17)، ازهم‌گسیختگی سازمان (D7M37)، کاهش بازدهی عملیات بانکی (D16B11)، بی‌انگیزگی (D4V7)، احساس ناامیدی (D4V34)، عدم احساس هویت (D4V32)، سردرگمی کارکنان (D5V4)، خروج کارکنان (D5V5)، اتلاف زمان و انرژی (D5V35)، کاهش مشتری‌مداری (D6M14)، افزایش تعارضات (D1H37)، کاهش روند توسعه (D11B9)، کاهش رشد منابع (D11B14)، رواج رابطه محوری (D3V31)، خلأ سازمانی (D11B10)، کاهش خلاقیت (D18A10)، مشکلات منابع انسانی (D11B40)، صرف زمان مدیر به امور حاشیه‌ای (D5V29)، شکست ادغام (D10B62)، کاهش احساس مسئولیت (D13B22)، تجربه تلخ حاکمیتی (D16B54)، سکوت سازمانی (D4V5) |

| | |
|------------------------|---|
| یکپارچه‌سازی فرهنگی | <p>افزایش هویت سازمانی (D6M36) ، افزایش بهره‌وری (D6M34) ، نمایش مناسب در جامعه (D7M44) ، افزایش انگیزه (D7M45) ، تحقق اهداف (D7M46) ، انسجام سازمانی (D7M47) ، افزایش اعتماد به نفس (D6M37) ، افزایش همبستگی (D4V47) ، کاهش تعارض (D6M35) ، افزایش هویت سازمانی (D6M36) ، افزایش تعلق سازمانی (D6M38) ، افزایش رضایت شغلی (D8B49) ، کاهش ناامنی (D10B65) ، افزایش همبستگی (D4V47) ، افزایش مشارکت و تعامل (D4V49) ، افزایش تعهد سازمانی (D8B48) ، افزایش کارایی (D8B51) ، گسترش ارتباطات (D16B19) ، سودآوری (D12B30) ، موفقیت ادغام (D16B38) ، افزایش رفتار شهروند سازمانی (D15S8) ، تأثیر بر همه لایه‌های سازمانی (D9B46) ، تأثیر بر شاخص‌های عملکردی (D9B59) ، تأثیر فرهنگ بر پیش‌بینی رفتارها (D8B58) ، تحقق اهداف (D7M46) ، تأثیر در حمایت کارکنان از سازمان (D14C27) ، اثر مثبت تفاوت‌های فرهنگی (D8B9) ، محرکی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در رسیدن به اهداف (D18A28) ، کاهش اضطراب (D14C46) ، مؤثر بر جایگاه برند (D18) ، ایجاد هویت (D19) ، تأثیر بر تدوین استراتژی (D20)</p> |
|------------------------|---|

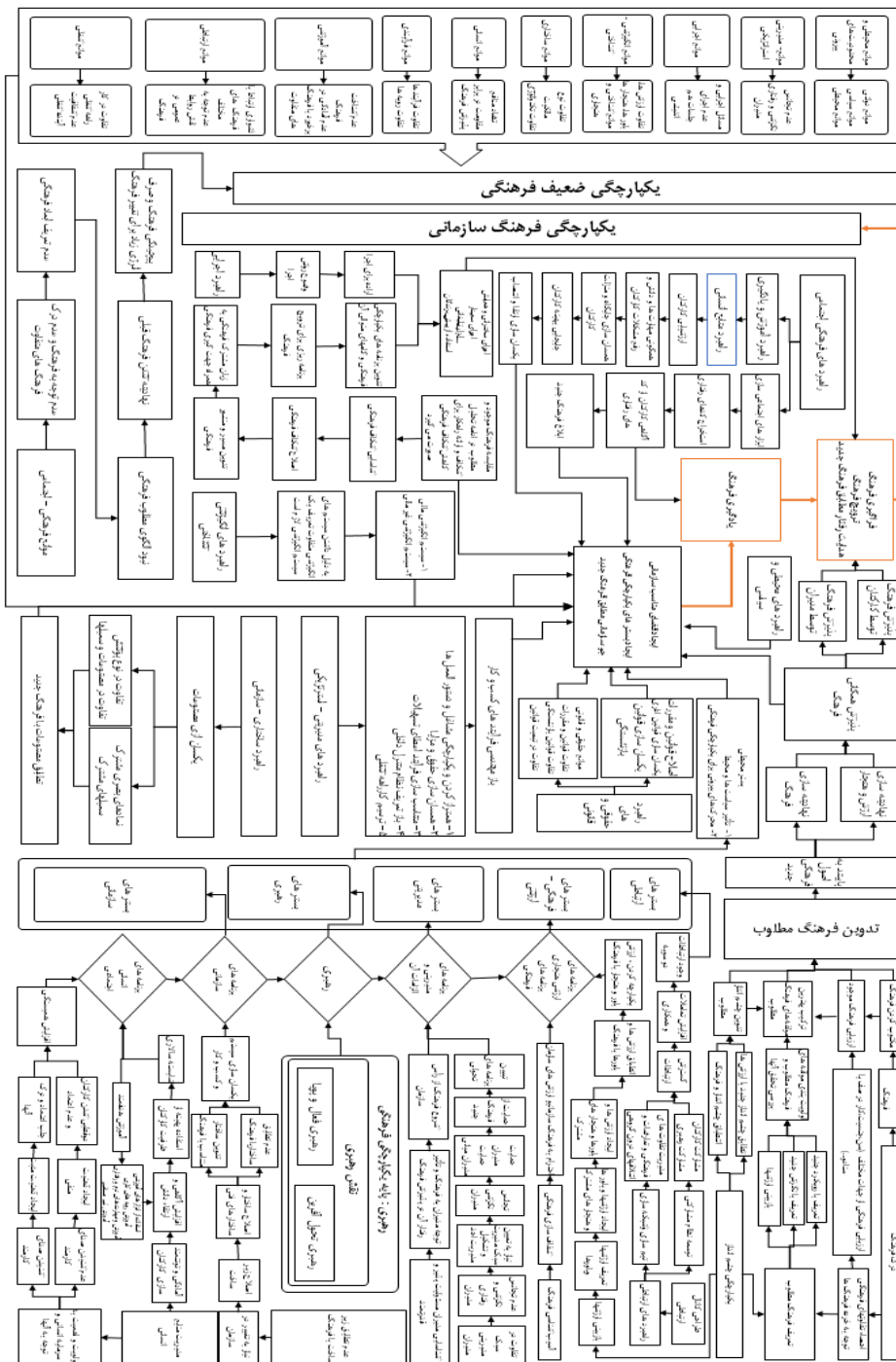
همان‌طور که در جدول شماره (۳) دیده می‌شود، در این مرحله از تحلیل داده‌ها ۸ مقوله اصلی شامل عوامل سبب‌ساز، مراحل یکپارچه‌سازی، عوامل تسهیل‌گر، موانع، پیامدها، مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی، راهبرد و الزامات و بسترها شناسایی شده است. در این بررسی منظور از مقوله اصلی (مؤلفه یکپارچگی فرهنگی) رویدادهایی است که مجموعه کنش‌های متقابل، به اداره یا کنترل کردن آن معطوف شده است. مقوله شرایط علی شامل عواملی است که به‌عنوان پیش‌برنده بر پدیده اصلی تأثیر دارند یا ایجادکننده و توسعه‌دهنده آن به شمار می‌روند. مقوله راهبرد، فعالیت‌های نتیجه محوری هستند که در جهت دستیابی به مؤلفه اصلی در بستر موردبررسی انجام می‌شود، در اصل به کمک

راهبردها به مقوله اصلی جامه عمل پوشانده می‌شود. مقوله موانع نیز شامل شرایطی است که باعث محدودیت و بازدارندگی در راهبردها می‌شود. مقوله تسهیل‌گرها هم به‌عنوان پیشبرنده، پیاده‌سازی پدیده اصلی را تسریع و تسهیل می‌کنند. منظور از پیامدها نیز نتایج حاصل از اجرای راهبردهایی است که برای کنترل و یا اداره پدیده اصلی به کار گرفته می‌شوند. مقوله الزامات و بسترها مجموعه شرایطی است که زمینه‌ساز اجرای راهبردها می‌باشد و در صورت عدم اجرای بسترهای مناسب اجرای راهبرد با مشکل مواجه می‌شود. درنهایت، مقوله فرایند یکپارچگی عبارت‌اند از مدیریت فرهنگی برای پیاده‌سازی یکپارچه‌سازی فرهنگی در بستر موردنظر اشاره دارد.

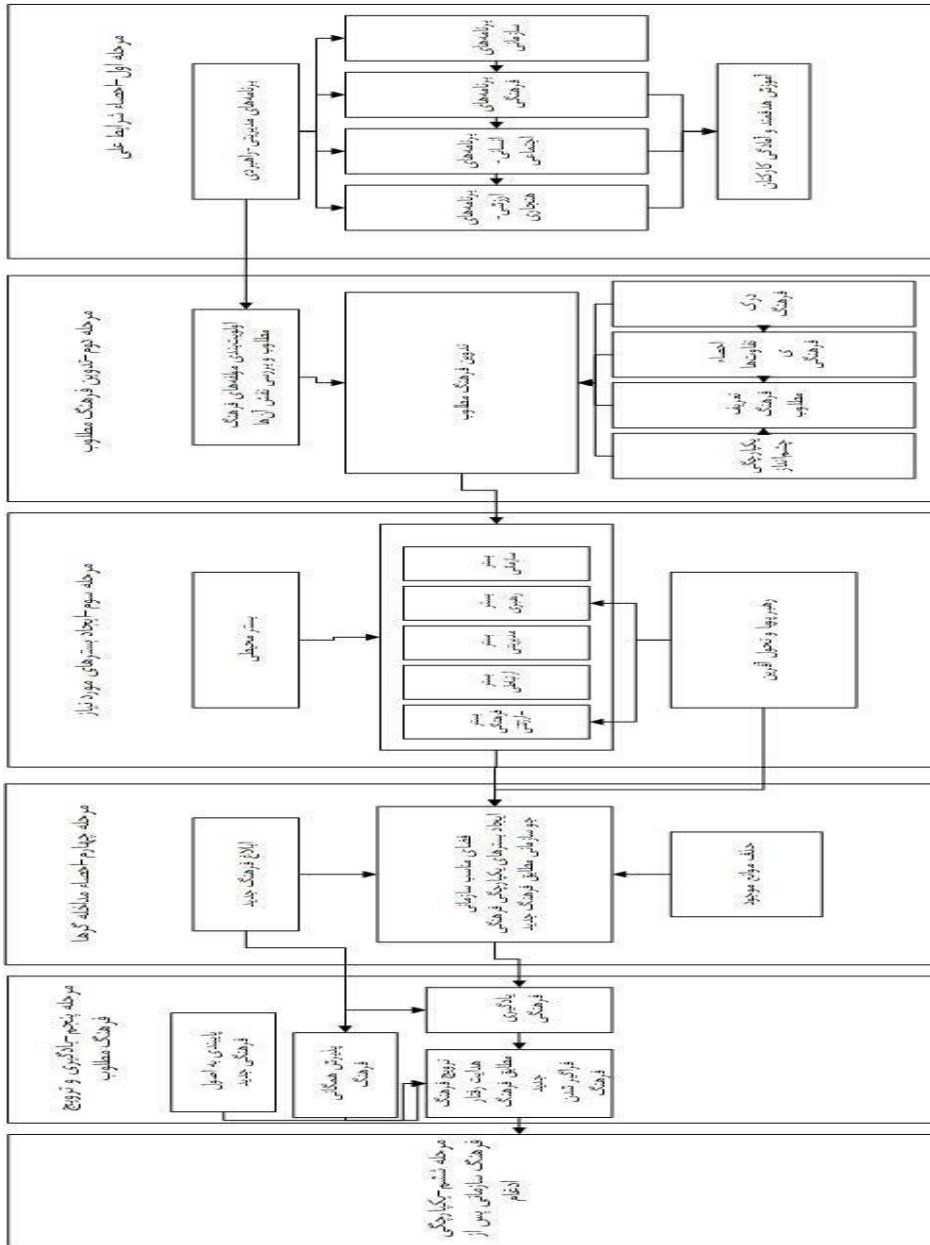
در گام بعدی پژوهش، به دنبال شناسایی تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم و تقدم و تأخر عوامل حیاتی در یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام بوده است. ردیابی فرایند می‌تواند به‌عنوان روشی برای ارزیابی فرضیه‌ها در مورد علل یک پیامد خاص در یک مورد خاص مورد استفاده قرار گیرد. آزمون‌های مرتبط با ردیابی فرایند می‌توانند به محقق کمک کنند تا مشخص کند: (۱) یک رویداد یا فرایند خاص رخ داده است، (۲) یک رویداد یا فرایند متفاوت پس از رویداد یا فرایند اولیه رخ داده است و (۳) مورد اول دلیلی برای دومی است (Mahoney, 2012). در نتیجه انجام این گام از پژوهش، ۵۰ کد محوری بر اساس تحلیل پژوهشگر و استنباط از گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها بر اساس آنچه که در قسمت یافته‌ها ذکر شده است، شناسایی شد. در ادامه، با توجه به بینش کسب شده در خصوص فرآیندهای بالقوه یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی از مرور ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده، ردیابی روابط کدها به‌صورت داستان‌گونه و علت و معلولی بر اساس تقدم و تأخر انجام شد. سلسله حوادث و چرخه متغیرها و نحوه چینش عوامل مؤثر در مدل تفضیلی بر اساس همان بینش کسب شده از مرور ادبیات است. همچنین، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر یکپارچگی فرهنگ سازمانی، نحوه شکل‌گیری پدیده یکپارچگی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب به‌طور تفضیلی در این الگو احصا شده است. خروجی آن در قالب مدل تفضیلی (شکل ۱) ارائه شده است. لازم به توضیح است که گاه از مفاهیم شناسایی شده نیز برای شفافیت موضوع انتفاع به عمل آمده است.

همان‌گونه که در شکل (۱) دیده خواهد شد، الگوی تفصیلی یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی دارای اجزایی متکثر و سازوکار پیچیده‌ای است. برای همین منظور، تلاش شده تا مهم‌ترین اجزای این الگو طبق نظر محقق احصاء و روابط میان آن‌ها در قالب الگوی فرایندی ساده‌تر و کلی‌تری نمایش داده شود. در واقع، این الگو نمایانگر مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب است. این الگو در شکل (۲) نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل (۲) دیده می‌شود، فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی در شش مرحله خلاصه شده است: مرحله اول: احصاء شرایط علی، مرحله دوم: تدوین فرهنگ مطلوب، مرحله سوم: ایجاد بسترهای موردنیاز، مرحله چهارم: احصاء مداخله‌گرها، مرحله پنجم: یادگیری و ترویج فرهنگ مطلوب، مرحله ششم: یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام.

برای ایجاد یکپارچه‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ادغامی نیاز به برقراری و احصاء شرایطی است که مقدم بر پدیده یکپارچه‌سازی فرهنگی است. هدف این مرحله شناسایی و پیاده‌سازی مؤلفه‌هایی است که باعث توسعه و ایجاد پدیده یکپارچگی فرهنگی می‌شوند. برنامه‌های مدیریتی-راهبردی در رأس برنامه‌های دیگر در سازمان قرار دارد. مدیریت با این برنامه‌ها باید حامی و پشتوانه اجرای سایر برنامه‌های مورد نیاز باشد که از جمله آن‌ها برنامه‌های سازمانی است که معرف ایجاد تغییراتی در سازمان و رویه‌ها و ... است. از دیگر برنامه‌ها، برنامه‌های فرهنگی است که تصویرسازی مطلوبی از آینده فرهنگی سازمان ارائه می‌دهد تا به‌درستی تغییرات را در راستای تغییر نگرش نسبت به ارزش‌ها و فرهنگ‌های قبلی سازمان اجرا کنند. اساساً، این برنامه‌ها شامل اولویت و اهمیتی است که مدیران برای مبحث یکپارچه‌سازی فرهنگی قائل هستند؛ لذا داشتن رویه‌های مناسب برای آسیب‌شناسی فرهنگی در این برنامه مهم است. برنامه‌های ارزشی-هنجاری در مدیریت منابع انسانی و شناسایی رفتارهای ریشه‌ای کارکنان و متقاعدسازی آنان برای تغییرات کمک‌کننده است. درنهایت رکن اساسی هر سازمانی نیروی انسانی است که توجه به برنامه‌های انسانی-اجتماعی از دیگر کارهایی است که در این مرحله باید انجام شود. همچنین، آموزش هدفمند و آمادگی کارکنان برای مواجهه با تغییر یکی از الزامات مهم در این مرحله است.



شکل ۱: الگوی تفصیلی بیکارچه سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب بانک سپه



شکل ۲: فرایند یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب باتک سبه

مدیران با احصا شرایط علی، محیط داخلی سازمان و شرایط را برای گسترده شدن یکپارچه‌سازی فرهنگی مهیا می‌کنند. در مرحله بعد نیاز به تدوین فرهنگ مطلوب در سازمان جدید است. ابتدا درک فرهنگ جدید، احصاء تفاوت‌های فرهنگی، تعریف یک فرهنگ مطلوب و ایجاد چشم‌انداز یکپارچه ضروری است. چشم‌انداز یک عامل مهم در تسهیل و جهت‌دهی به تغییرات است و باعث همسویی اقدامات در سازمان می‌شود. بدون داشتن یک چشم‌انداز مشترک جدید در سازمان ادغامی تلاش برای تحول در سازمان و تطبیق فرهنگ‌ها ناموفق است (Sackmann, 1990).

همان‌طور که هر عضو به تدریج ارزش‌های سازمان را درونی می‌کند، یکپارچه‌سازی چشم‌انداز سازمان به تعیین هویت کارکنان کمک می‌کند و در نتیجه تغییر را تسهیل کنند (Warrick, 2022). مدیران باید مؤلفه‌های یک فرهنگ مطلوب و نقش‌های آن را مشخص کنند و در نهایت با اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدنظر یک فرهنگ مطلوب را تدوین کنند. هدف از این مرحله شناسایی تفاوت‌های فرهنگی موجود و تدوین یک فرهنگ مشترک جدید برای سازمان ادغامی است. در مرحله بعدی پس از تدوین یک فرهنگ مطلوب نیاز به ایجاد بستر و الزامات برای اجرای یک فرهنگ یکپارچه مشهود است. در این مرحله، بسترهای موردنیاز برای پیاده‌سازی فرهنگ جدید شناسایی و با توجه به آن اصلاحات انجام می‌شود. فرهنگ مطلوب بدون اصلاحاتی در سازمان و ساختار و دیگر الزامات در سازمان رخ نخواهد داد. ساختارها، رویه‌ها و محیط کاری بایستی طوری طراحی شوند که هم‌افزایی فرهنگی را ترویج کند (Abdulai & Ibrahim, 2016). مدیران بدون اجرای بسترهای موردنیاز فرهنگ مطلوب با مشکلات و چالش‌های زیادی مواجه خواهند شد. استقرار یک رهبر تحول‌آفرین برای اجرا و پیاده‌سازی بسترهای سازمانی، ارتباطی، رهبری، فرهنگی و محیطی در راستای فرهنگ جدید الزامی است. بعد از آن احصاء مداخله‌گرها که شامل حذف موانع اجرای راهکارهای لازم و ایجاد تسهیلگرها باهدف تسریع اجرای یکپارچه‌سازی فرهنگی لازم است. مدیران با اجرای همه مراحل ذکر شده یک فضای مناسب و جو سازمانی مساعد برای اجرای فرهنگ جدید و در نهایت ایجاد بسترهای لازم برای یکپارچه‌سازی فرهنگی اقدام می‌نمایند. سپس با ابلاغ فرهنگ جدید به کارکنان، وارد مرحله بعدی یعنی یادگیری و ترویج فرهنگ مطلوب می‌شوند تا

شرایط لازم برای فراگیرشدن آن مهیا شود. بعد از تلاشی که در مورد ترویج و یادگیری انجام می‌شود، پذیرش همگانی یک فرهنگ مطلوب در بین کارکنان رخ می‌دهد. از اینجا به بعد، رفتارهای کارمندان مطابق با فرهنگ جدید شروع به تغییر می‌کند و به تدریج کارمندان به اصول فرهنگ جدید پایبند شده و فرهنگ جدید در سازمان فراگیر می‌شود؛ لذا این مرحله باهدف فراگیرشدن فرهنگ انجام می‌شود تا در مرحله ششم یکپارچگی فرهنگ سازمانی در سازمان رخ دهد. در این حین، باید مدیران به صورت مستمر مقایسه‌هایی بین فرهنگ موجود و مطلوب سازمان انجام دهند و بر اساس ارزیابی و مقایسه صورت گرفته، مطابق با وضعیت و چالش‌های موجود در مراحل ۳ و ۴ و ۵ اصلاحات و راهکارهای لازم را انجام دهند. در نهایت پس از طی ۵ مرحله مطروحه، یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام در سازمان تجلی می‌یابد که همه مراحل پیشنهادی هم‌دیگر هستند و بدون اجرای هر مرحله این یکپارچگی با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شود و چه‌بسا این پروژه با شکست مواجه شود.

بحث و نتیجه

علاوه بر اهمیت شناسایی عوامل موردنیاز برای یکپارچه‌سازی موفق، لزوم شناسایی مراحل آن برای اجرای گام به گام آن پس از ادغام ضروری است. به گفته استال و وویگت (۲۰۰۸) چارچوب فرهنگی در موقعیت ادغام نقش مهمی ایفا می‌کند (Stahl & Voigt, 2008). در ضمن شناسایی مراحل یکپارچه‌سازی فرهنگی و انجام اقدامات موردنیاز، به عنوان بخش مهمی که نقش قابل توجهی در موفقیت ادغام دارد، الزامی است و می‌تواند از مشکلات احتمالی در پس از ادغام جلوگیری کند. مطالعات پیشین به اهمیت یکپارچه‌سازی فرهنگی و برخی مؤلفه‌های آن به صورت تکی و پراکنده اشاره کرده است؛ اما به مراحل ایجاد یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی و تصویر انسجام یافته آن اعم از ارکان و عناصر آن پرداخته نشده است. در این پژوهش، مؤلفه‌ها به صورت منسجم و سازمان یافته، در طبقات مختلف دسته‌بندی شده است. گفتنی است، اکثر مؤلفه‌ها جدید هستند و ابعاد اصلی شناسایی شده شامل بازدارنده (موانع) و پیشران‌ها (شرایط علی، الزامات و بسترها، تسهیل کننده، راهبرد) و مراحل یکپارچه‌سازی مشخص شد. این بررسی، با تعیین تقدم و تأخر مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی، مراحل شکل‌گیری آن را مشخص می‌کند.

مراحل گام به گام اجرای یکپارچه سازی فرهنگی پس از ادغام، می تواند شناخت تقریباً جامع و بیش عمیقی به مدیران و تصمیم گیران این حوزه بدهد و در زمان صرف شده برای بررسی مقالات صرفه جویی شود. با توجه به اینکه، تقریباً همه ابعاد و مراحل مؤثر در یکپارچه سازی فرهنگی پس از ادغام در این پژوهش شناخته شده است، لذا مدیران می توانند از آن به عنوان یک الگوی جامع در این زمینه بهره برداری کنند. همچنین، پژوهشگران بر پایه نتایج این پژوهش می توانند دانش عمیق تری در این حوزه فراهم سازند. پیامدهای عملی این تحقیق شامل آگاهی دادن به مدیران و تصمیم گیرندگان از اهمیت تمرکز بر اجرای یکپارچه سازی فرهنگی در سازمان علاوه بر یکپارچه سازی رویه ای و فیزیکی در پس از ادغام است. همچنین مدیران می توانند در راستای مراحل شناسایی شده شکل گیری یکپارچه سازی فرهنگی در این پژوهش، برنامه ریزی های لازم در عرصه اجرایی در سازمان ادغامی داشته باشند. به این ترتیب، رهاورد ارزشمند یافته های این پژوهش برای مدیران عبارت اند از:

آشنایی با مؤلفه ها و ابعاد جدید یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی که در پژوهش های پیشین به آن نپرداخته اند.

- معرفی ابعاد گوناگون یکپارچه سازی فرهنگی در پس از ادغام
- شناسایی فرایندهای اصلی و فرعی یکپارچه سازی فرهنگی پس از ادغام
- شناسایی تقدم و تأخر فرایندها و مؤلفه های یکپارچه سازی فرهنگی
- آشنایی با شکل گیری پدیده یکپارچه سازی به صورت مشروح (الگوی تفصیلی)
- آشنایی با مراحل شکل گیری ارتقا یکپارچه سازی فرهنگی در پس از ادغام (الگوی فرایندی)
- گسترش آگاهی و دید مدیران نسبت به امر یکپارچه سازی فرهنگی و الگویی برای برنامه ریزی در آینده

از آنجا که نتایج این بررسی بدیع است و تاکنون پژوهشی با این مقتضیات انجام نشده است، لذا بررسی بیشتر پژوهشگران ضروری است. البته محقق در پژوهشی با عنوان شناسایی پیشرانها و بازدارنده های ارتقای یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی پس از ادغام و اکتساب: مرور نظام مند ادبیات با روش مرور سیستماتیک به استخراج پیشرانها و

بازدارنده‌های یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پرداخته است که مؤلفه‌های استخراج شده آن، با آنچه از مصاحبه‌ها استخراج شده در بسیاری موارد همسو است که تأکید بر اهمیت این عوامل هم از دیدگاه افرادی که تجربه زیسته در ادغام داشتند و هم تحقیقات قبلی صورت‌گرفته در این زمینه است. تعدد ابعاد و کدهای محوری و مفاهیم شناسایی شده نشان‌دهنده آن است که اکتفای صرف به چند عامل کلی نمی‌تواند گویای شکل‌گیری پدیده یکپارچگی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام باشد. یکپارچه‌سازی فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده و متأثر از عوامل گوناگون است که ابعاد این پیچیدگی، زمانی بیشتر معلوم می‌شود که به تقدم و تأخر، تأثیر و تأثرهایی عوامل توجه شود. خروجی این پژوهش الگوی شش‌مرحله‌ای که مبین شکل‌گیری پدیده یکپارچگی فرهنگی پس از ادغام است، می‌باشد.

در پاسخ به پرسش اول ۸ عامل اصلی به‌عنوان عواملی که ضروری است در یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام به آن‌ها توجه شود، شناسایی شد که عبارتند از: شرایط علی، بسترها و الزامات، راهبردها، مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی، تسهیل‌کننده‌ها و مراحل یکپارچه‌سازی است که پیامد آن ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگی در پس از ادغام است. همچنین در شکل (۱)، پاسخ به پرسش دوم پژوهش، از طریق ردیابی علی مؤلفه‌ها و فرآیندها ارائه شده است. این مدل پیچیدگی و دشواری یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام را نشان می‌دهد. مدل تفصیلی پایه استخراج الگوی فرایندی یکپارچه‌سازی فرهنگ‌سازمانی پس از ادغام است که در پاسخ به پرسش سوم پژوهش ارائه شده است. این فرایند در شش گام اصلی تشریح شده است. آنچه که این مراحل گویای آن هستند، یکپارچه‌سازی فرهنگی همان‌طور که محققان گفته‌اند یک امر فوری و آتی نیست، بلکه امری تدریجی است که با طراحی گام‌های مشخصی قابل پیاده‌سازی در همه جنبه‌های سازمان است. این مراحل، روند مرحله‌ای برای یکسان‌سازی فرهنگی و ارتقای یکپارچه‌سازی فرهنگی و درنهایت نمایش مناسب سازمان ادغامی در جامعه است. به‌طورکلی، مرور این فرایند نشان می‌دهد موفقیت ادغام نیازمند آن است که به‌طور هم‌زمان به یکسان‌سازی تفاوت‌های فرهنگی و ارائه یک فرهنگ مطلوب جدید پس از ادغام اهمیت و توجه یکسانی شود. فرهنگ مطلوب حامی اهداف،

استراتژی و رسالت سازمان است؛ لذا همان‌طور که دیگر پژوهشگران مانند انوری و همکاران، ۲۰۲۳، کوئین کامرون، ۲۰۱۰، کومار و کوماری، ۲۰۲۲، وارا، ۲۰۱۰ هم تأکید کرده‌اند، یکپارچه‌سازی فرهنگی باید در اولویت ادغام برای مدیران باشد. فرهنگ عامل مهمی برای رشد و توسعه یک سازمان است، پس اهمیت آن انکار ناشدنی است. شواهدی از تطابق نتایج با پژوهش‌های پیشین مانند اسمولان، گریفیتس، (۲۰۲۰) ادغام و اکتساب زمانی که نه تنها به یکپارچه‌سازی شیوه‌ها، بلکه به عوامل اجتماعی-فرهنگی در مدیریت فرایندهای ادغام و اکتساب توجه می‌شود، می‌تواند موفق تلقی شود. مؤلفه اجتماعی-فرهنگی این پژوهش در طبقه کد محوری از مؤلفه اصلی راهبرد قرار دارد. واهراتنا (۲۰۲۲) با شرکت در فعالیت‌های مختلف مانند آیین‌های اجتماعی، آموزش، جشن‌ها فرهنگ‌پذیری به بهترین وجه محقق می‌شود. مؤلفه آموزش و یادگیری در طبقه کد محوری از مؤلفه اصلی راهبرد آموزش و یادگیری قرار دارد. انوری و همکاران (۲۰۲۳) ابعاد و مؤلفه‌های عوامل سبب‌ساز، عوامل تسهیل‌گر، عوامل پیش‌نیاز (الزامات و بسترها) و موانع را با مرور ادبیات سیستماتیک از پژوهش‌های پیشین استخراج کرده‌اند که با ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده این پژوهش در بافت بانک پس از ادغام همسو می‌باشند. این پژوهش در عمل با محدودیت‌هایی هم مواجه بوده است، محقق در حوزه برنامه‌ریزی عملیاتی، فرهنگی، مدیریت فرهنگی، شناسایی نوع فرهنگ سازمانی در طرفین ادغام با کمبود مستندات لازم روبرو بوده است. همچنین، مصاحبه‌ها فقط در یک بانک و صرفاً از شهر تهران انجام شده است، برای تعمیم نتایج به سایر صنایع و سازمان‌های ادغام شده باید با احتیاط از آن استفاده کنند. یکی از بزرگ‌ترین محدودیت‌ها در پژوهش حاضر کیفی بودن آن است که بر تعمیم نتایج تأثیر می‌گذارد و بایستی در استفاده از نتایج به ملاحظات سازمانی توجه شود. این پژوهش از روش ردیابی فرایند و مورد مطالعه برای شناسایی مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی استفاده کرده است که می‌توان مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی فرهنگی را با روش قوم‌نگاری یا پدیدارشناسی هم استخراج کرد و نتایج را با این پژوهش قیاس کرد. بافت مورد مطالعه در این پژوهش بانک بوده است، پژوهشگران دیگر می‌توانند در سازمان‌های خدماتی دیگر یا مؤسسات مالی این پژوهش را انجام دهند. از آنجاکه هیچ مطالعه خاصی کامل نیست (Richards, 2010)، برای

تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج، باید با سایر صنایع و سازمان‌های ادغام شده نیز مصاحبه شود. با این وجود، تحقیقات آتی می‌تواند تجزیه و تحلیل کند که چه مؤلفه‌های دیگری بر یکپارچه‌سازی فرهنگی تأثیر دارند و مضامین ناشناخته و عاملی که این مضامین را به هم متصل می‌کند را کشف کنند. تحقیق در مطالعه حاضر مقطعی است و می‌تواند مطالعات طولی در پیش، حین و پس از ادغام نیز صورت پذیرد. مصاحبه در سایر مناطق جغرافیایی صورت بگیرد و با نتایج این پژوهش قیاس شود. در این پژوهش بحث یکپارچه‌سازی فرهنگی پس از ادغام بوده است، تحقیقات دیگر می‌توانند انواع دیگر فرهنگ‌پذیر (جذب، فرهنگ‌زدایی، جدایی) پس از ادغام را بررسی کنند.

References

- Abdulai, M., & Ibrahim, H. (2016). Merging cultures in international mergers and acquisition. *Journal of Intercultural Communication*, 41(1).
- Amiri, R. (2020). *A phenomenological study to improve success rates of corporate mergers & acquisitions through human resource development and a cultural integration framework to transform the process*. California: faculty of management.
- Anvari, Z.; Nargesian, A.; Asgari, N., & Mohammadesmaeili, N. (2023). Identifying the drivers and inhibitors of promoting organizational culture integration after mergers and acquisitions: a systematic literature review. *Scientific Journal Organizational Culture Management*. doi: 10.22059/jomc.2023.360164.1008560 (In Persian)
- Azeem, M.; Ahmed, M.; Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Appelbaum, S. H.; Roberts, J., & Shapiro, B. T. (2013). Cultural strategies in m&as: investigating ten case studies. *Journal of Executive Education*, 8(1), 3.
- Bajaj, H. (2009). Organizational culture in bank mergers & acquisitions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2(35), 229-242.

Balachandran, B.; Faff, R. W.; Mishra, S., & Shams, S. (2024). Target firm's integrity culture and m&a performance. *Journal of Business Finance & Accounting*.

Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25, 192-207.

Chesley, C. G. (2019). Merging organizational cultures in healthcare: lessons from the usa in differentiation among tiers in a health system merger. *International Journal of Healthcare Management*.

Cintron, R. (2020). What impact does cultural integration have on strategic acquisitions? *Muma Business Review*, 4(18), 169-176.

Danaeifard, H.; Rajabzadeh, A., & Darwish, A. (2012). The role of islamic moral competence in increasing the accountability of public hospitals. *Medical Ethics and Medical History*, 3(4), 57-70. (In Persian)

Denison, D. R.; Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions in advances in global leadership. *Emerald Group Publishing Limited*, 6, 95-115.

Feiz, M.; Senobar, N., & Jabarzadeh, Y. (2021). *A review of key success factors in the post-merger stage in the banking industry*. Tabriz: faculty of economics and management.

Grigorios, K. (2018). The impact of mergers and acquisitions on corporate culture and employees: the case of aegean & olympic air. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1).

Hojjati, F. (2017). Differences in organizational culture and merger and acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *The Fifth National Conference of Applied Researches in Management and Accounting*, 1-15. (In Persian)

Indacochea, M. M. M.; Concepción, R. R. F., & Lorenzo, A. F. (2018). Management of organizational culture in the public institutions of ecuador educational sector. *Quality Innovation Prosperity*, 22(1), 44-57.

Indarto, I. (2024). Leadership strategies in building an organizational culture of integrity to maintain domestic security in the era of industrial revolution 4.0 in support of national development. *Interdisciplinary Journal and Hummanity (INJURITY)*, 3(6), 335-344.

Khamsh-Aya, A.; Rakhideh, M. R., & Dehghan, M. (2018). Examining the effect of organizational culture on organizational performance with an emphasis on the mediating role of cultural intelligence (case study: employees of ilam university of medical sciences). *The Scientific Quarterly of Farhang Ilam*, 20(62), 212-244. (In Persian)

Klok, Y.; Kroon, D. P., & Khapova, S. N. (2023). The role of emotions during mergers and acquisitions: a review of the past and a glimpse into the future. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 587-613.

Knilans, G. (2009). Mergers and acquisitions: best practices for successful integration. *Employment Relations Today*, 35(4), 39-46.

Koivuniemi, K. (2024). *Cultural integration: make it or break it*. Finland: faculty of economics and business administration.

Kumar, J. L., & Kumari, S. A. (2022). Cross cultural differences in mergers and acquisitions. *Journal of Legal Studies & Research*, 8(1), 312-323.

Lakshman, C. (2011). Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: a knowledge-based approach. *Human Resource Management*, 50(5), 605-623.

Lin, L.; Lee, C. F., & Kuo, H. C. (2013). Merger and acquisition: definitions, motives, and market responses. *Encyclopedia of Finance*, 541.

Mahoney, J. (2012). The logic of process tracing tests in the social sciences. *Sociological Methods & Research*, 41(4), 570-597.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Organization culture in the management of mergers*, (2nd ed). London: praeger publications.

Hassett, M. E., & Nummela, N. (2018). *Socio-cultural integration in mergers and acquisitions*, (3rd ed). America: springer publishing.

Pourghafari, S. R; Manzari Tavakoli, A.; Selajgeh, S., & Dehghani Soltani, M. (2023). The effect of organizational culture on employee voice through the mediation of employee empowerment. *Improvement and Transformation Management Studies*, 32, 223-273. (In Persian)

Pranajaya, G. (2022). Literature review determination of merger and organizational culture change: analysis of transformational leadership and employee reactions (a study of human resource management literature). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(5), 696-709.

Robinson, K. A.; Saldanha, I. J., & Mckoy, N. A. (2011). Development of a framework to identify research gaps from systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 64(12), 1325-1330.

Rodríguez-Sánchez, J. L.; Mora-Valentín, E. M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2021). Managing cultural integration in mergers and acquisitions. *Cultural Values in Strategy and Organization*, 83-108.

Richards, L. (2010). *Handling qualitative data-a practical guide*, (3rd ed). English: sage publications ltd.

Sachsenmaier, S., & Guo, Y. (2019). Building trust in cross-cultural integration: a study of chinese mergers and acquisitions in germany. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(2), 194-217.

Sackmann, S. (1990). Managing organizational culture: dreams and possibilities. *Annals of The International Communication Association*, 13(1), 114-148.

Santos, C. M. D. C.; Pimenta, C. A. D. M., & Nobre, M. R. C. (2007). The pico strategy for the research question construction and evidence search. *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, 15, 508-511.

Saxena, S. (2016). Understanding organization culture for acquiring bank using quinn's competing value framework-an empirical study. *Amity Journal of Management*, 1(1), 80-93.

Schraeder, M., & Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*.

Seyedi, S.; Nargesian, A., & Pirannejad, A. (2015). *Identifying factors affecting employees' reaction to pay dispersion and compatibility with existing theories (case study of Asan Pay company)*. Tehran: faculty of management. (In Persian)

Sharifzadeh, F.; Rezaei Menesh, B., & Ezzati, A. H. (2018). Effective factors on the institutionalization of organizational culture based on islamic values. *Improvement and Transformation Management Studies*, 28(92), 135-163. (In Persian)

Singh, S., & Das, S. (2018). Impact of post-merger and acquisition activities on the financial performance of banks: a study of indian private sector and public sector banks. *Revista Espacios Magazine*, 39(26), 25.

Tabatabaïian, S. H., & Godajdar, N. (2019). Organizational culture in bank mergers. *Quarterly Journal of Modern Banking Studies*, 3(5), 1-26.

Tarba, S. Y.; Ahammad, M. F.; Junni, P.; Stokes, P., & Morag, O. (2019). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the m&a performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 483-520.

Tavakoli, M. (2013). *Mergers of companies, strategic industrial management*. Tehran: faculty of management and accounting. (In Persian)

Vaaheranta, V. (2022). *It would be easy if one would know exactly what to do-a case study of how middle managers handled organizational culture differences during a post-merger integration phase in a finnish multinational corporation*. Gothenburg: faculty of management.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 193 - 228

**Investigating the Impact of Nepotism on Job Search Behavior:
The Mediating Role of Workplace
Incivility and Employee Cynicism**

Sh. Zamanipour¹, Gh. Eslami^{2*}, A. Khorakian³

- 1- Graduated from the Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
- 2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
- 3- Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(*- Corresponding Author Email: gh.eslami@um.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.88468.1592>

| | |
|------------------------------|--|
| Received:2024/07/30 | How to cite this article: Zamanipour, Sh.; Eslami, Gh., & Khorakian, A. (2025). Investigating the Impact of Nepotism on Job Search Behavior: The Mediating Role of Workplace Incivility and Employee Cynicism. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 193-228. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.88468.1592 |
| Revised:2024/09/29 | |
| Accepted:2024/10/21 | |
| Available Online: 2024/10/21 | |

1- INTRODUCTION

Family businesses are a dominant organizational form globally, contributing significantly to national economies and societal wealth creation. Despite their economic importance, these businesses often face

unique challenges, including nepotism—a practice where favoritism is shown to family members in hiring and promotions, irrespective of merit. While family businesses aim to preserve the legacy and sustain intergenerational wealth, nepotism can foster perceptions of inequity, leading to workplace incivility, employee cynicism, and an increased likelihood of job search behaviors among non-family employees. This study addresses the need to understand how nepotism influences these critical workplace outcomes in family business contexts.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

The study builds on established theories, including Leader-Member Exchange (LMX), Job Demands-Resources (JD-R), and organizational justice frameworks, to hypothesize the direct and indirect effects of nepotism on workplace outcomes. LMX theory highlights the differentiated treatment of employees based on their perceived in-group or out-group status, a phenomenon often exacerbated by nepotism. The JD-R model provides a lens to explore how nepotism acts as a job demand, depleting employee resources and impacting well-being and performance. Finally, organizational justice principles underline how perceived inequity stemming from nepotism can erode trust, escalate workplace incivility, and fuel employee cynicism.

3- METHODOLOGY

This applied research employs a descriptive-analytical approach using survey data collected from 270 employees in family businesses in Mashhad, Iran. The target population was selected through systematic sampling, and the data collection tool was a validated questionnaire covering variables such as nepotism, workplace incivility, employee cynicism, and job search behaviors. The instrument's reliability was confirmed using Cronbach's alpha, with all coefficients exceeding the 0.7 threshold, indicating high internal consistency. Structural equation modeling (SEM) was employed to test the study's hypotheses. Preliminary analyses ensured data normality and the adequacy of factor loadings for all constructs.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results reveal a significant positive relationship between nepotism and workplace incivility, indicating that nepotistic practices increase perceived inequities and disrupt workplace harmony. Workplace incivility was found to mediate the effects of nepotism on employee cynicism and job search behaviors. Specifically:

- **Nepotism and Workplace Incivility:** Employees exposed to favoritism reported higher levels of incivility, including rude and disrespectful interactions, which undermined their sense of belonging.
- **Nepotism and Employee Cynicism:** Incivility fueled the perception of mistrust and skepticism toward organizational leadership, leading to diminished organizational commitment.
- **Nepotism and Job Search Behaviors:** Cynicism, in turn, increased the likelihood of employees actively seeking alternative employment, highlighting the retention challenges faced by family businesses engaged in nepotistic practices.

These findings underscore the cascading effects of nepotism and the critical role of workplace culture in mitigating its negative outcomes.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The study concludes that nepotism, while often rooted in cultural and familial traditions, poses significant risks to workplace dynamics and employee retention. To address these challenges, family businesses must adopt meritocratic practices and implement transparent policies to ensure fairness. Specific recommendations include:

1. **Policy Development:** To limit subjective decision-making by establishing clear criteria for hiring and promotions.
2. **Leadership Training:** To educate family business leaders on the impacts of nepotism and foster inclusive management practices.
3. **Employee Support Systems:** To introduce channels for anonymous feedback and grievance resolution to address perceptions of unfair treatment.

4. **Future Research Directions:** To investigate the interplay between nepotism and organizational justice in diverse cultural and industrial contexts to develop targeted interventions.

By addressing these issues, family businesses can enhance their organizational health, retain top talent, and ensure long-term success.

Keywords: Nepotism, Workplace Incivility, Employee Cynicism, Job Search Behavior

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل، با میانجی‌گری بی‌نزاکتی در محل کار و بدبینی کارکنان

شادی زمانی پور

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

قاسم اسلامی*

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

علیرضا خوراکیان

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.88468.1592>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه، شرکت‌های خانوادگی یکی از انواع کسب‌وکارهای رایج در جهان هستند. توازن ارتباطات رسمی و غیررسمی از چالش‌های سازمان‌های امروزی من جمله شرکت‌های خانوادگی است. از این رو، این تحقیق قصد دارد آثار متغیر خویشاوندسالاری در محل کار را شناسایی نموده و بدین طریق، به نگهداشت سرمایه انسانی کمک کند؛ بنابراین، تحقیق جاری بر اساس هدف یک مطالعه کاربردی، به لحاظ ماهیت یک مطالعه توصیفی و از نظر روش انجام کار مطالعه‌ای پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق حاضر متشکل از کارکنان شرکت‌های خانوادگی شهر مشهد بوده که بر اساس قاعده مدل‌سازی معادلات ساختاری، نمونه‌ای ۲۷۰ نفری از آن را با نمونه‌گیری تصادفی ساده بررسی کرده است. اطلاعات موردنظر به وسیله پرسشنامه از اعضای نمونه جمع‌آوری شده و اعتبار آن با بررسی شاخص‌های روایی و پایایی احراز گردید. به منظور بررسی میزان اثرگذاری متغیرها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که وقتی خویشاوندسالاری زیاد باشد نگرش‌ها و رفتارهای منفی در سازمان تقویت شده و متعاقباً، رفتار جستجوی شغل افزایش می‌یابد. نقش میانجی بی‌نزاکتی در محل کار و بدبینی کارکنان در رابطه بین خویشاوندسالاری و رفتار جستجوی شغل نیز تأیید شد. در نهایت، بر اساس بینش‌های به دست آمده پیشنهادهایی کاربردی به مدیران و مسئولان مربوطه ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: خویشاوندسالاری، بی‌نزاکتی در محل کار، بدبینی کارکنان، رفتار جستجوی شغل.

* نویسنده مسئول: gh.eslami@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰

صفحات: ۱۹۳-۲۲۸

مقدمه

شرکت‌های خانوادگی رایج‌ترین نوع کسب‌وکار را در جهان تشکیل می‌دهند (Colli, 2003) و سهم قابل توجهی در خلق ثروت ملی دارند (Shanker & Astrachan, 1996). طبق تعریف سگارو (۲۰۱۲)، شرکت خانوادگی متعلق به خانواده‌ای است که یک یا چند عضو آن در پست‌های مدیریتی هستند و مالکان و یا مدیران آن را یک کسب‌وکار خانوادگی می‌دانند. بدیهی است که خانواده‌ها برای تداوم تجارت بین نسل‌های خود اساساً برای تضمین رشد میراث خود تلاش می‌کنند. علاوه بر این، کارکنان که اعضای خانواده هستند، به دلیل آنچه «وضعیت درون‌گروهی» می‌خوانیم، انتظار دارند از سوی مالک کسب‌وکار مورد لطف قرار گیرند (Spranger et al., 2012). بنا بر نتیجه مطالعات، عملکرد شرکت‌های خانوادگی به این دلیل که دارایی‌های زیاد و هزینه‌های نمایندگی اندکی دارند از شرکت‌های غیرخانوادگی مشابه پیشی می‌گیرد (Dyer, 2006). از این رو، پاچت و موریس (۲۰۰۵) موفقیت این کسب‌وکارها را تأیید غیرمستقیم خویشاوندسالاری به‌عنوان یک شاخص استخدام تفسیر کرده است. با این وجود، ادبیات موجود بر چندین اثر مخرب خویشاوندسالاری بر نیروی انسانی و پیامدهای شغلی کارکنان، مانند رضایت شغلی کمتر و قصد جابجایی بیشتر، تأکید کرده است (مانند، Arasli et al., 2006؛ Arasli & Tumer, 2008). با توجه به اینکه در محیط‌های شدیداً خویشاوندسالار فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نمی‌توانند به‌طور مستقل عمل کنند، امکان وجود یک جوّ کاری منصفانه وجود ندارد. اقدامات خویشاوندسالارانه نه تنها تأثیر شدیدی بر فرهنگ اجتماعی، اخلاقی و اقتصادی شرکت‌ها، بلکه بر کشورهای جهان مدرن داشته است. رفتار خویشاوندی نه تنها کارمند مصمم و باانگیزه را دلسرد می‌کند و رضایت عملکرد وی را کاهش می‌دهد، بلکه تأثیر مخربی بر سهم او در موفقیت شرکت دارد. این امر با افزایش نارضایتی کارکنان از شغلشان قصد کناره‌گیری را افزایش داده و تنش‌های اقتصادی ایجاد می‌کند. در نتیجه، کاهش فعالیت‌های اقتصادی کل جامعه را به همراه دارد (Sarfraz et al., 2020).

خویشاوندسالاری به معنای اعطای امتیاز به خویشاوندان به دلیل رابطه خویشاوندی، نه توانایی‌ها، شایستگی‌ها، تجربه و مهارت‌های شغلی، یک مفهوم منفی است (Riggio & Saggi, 2015). این امتیازات مطابق با نظریه تبادل رهبر-عضو^۱ هستند که کیفیت ارتباط دوطرفه بین رهبر و کارکنان را روشن می‌کند (Graen & Cashman, 1975). مطابق با این نظریه، کارکنان بر اساس کیفیت رابطه طبقه‌بندی می‌شوند و

رهبر می‌تواند ارتباطات با اعضای گروه متمایز را بهبود ببخشد (Kim et al., 2010). برای توصیف این گروه‌های کارمندی چندین اصطلاح مانند «درون گروه» در مقابل اعضای خارج از گروه و «کیفیت بالا» در مقابل اعضای با کیفیت پایین استفاده می‌شود (Graen, 1955؛ Graen & Cashman, 1975). علاوه بر این، نظریه محرومیت نسبی عنوان می‌کند که جو کاری ناامن ممکن است باعث شود اعضای غیرخانواده نگران از دست دادن شغل خود در آینده نزدیک بشوند. این امر بر روی کیفیت رابطه اثرگذار است و ممکن است باعث شود اعضاء رفتارهایی مانند بی‌نزاکتی سر بزنند. به نوبه خود، این رفتارها بر نگرش‌های کاری و سایر رفتارها در محل کار تأثیر می‌گذارد. با وجود اینکه ادبیات این حوزه در حال پیشرفت است، اسگورا و همکاران (۲۰۱۶) بر این باورند که اطلاعات اندکی درباره پاسخ‌های سازمانی به این پدیده از دیدگاه قربانی وجود دارد. مطالعات موجود عمدتاً راهبردهایی برای کاهش بی‌نزاکتی در محل کار پیشنهاد کرده‌اند (ص ۱۲۴).

پیروسون و همکاران (۲۰۰۰) دریافتند که ۷۵ درصد از کارکنانی که بی‌نزاکتی را تجربه می‌کنند از رویه مدیریت ارشد برای رسیدگی به آن راضی هستند و لذا، تصمیم می‌گیرند شکایت رسمی ارائه نکنند. به‌طور مشابه، این چشم‌پوشی توسط رهبران می‌تواند بر شاهدان و همکاران تأثیر بگذارد؛ به این معنی که حس ناامیدی ناشی از آن می‌تواند منجر به پیامدهایی مثل بدبینی و شکل‌گیری رفتار جستجوی شغل شود. با شیوع بی‌نزاکتی، کارکنان محل کار را به‌عنوان محیطی با جو ناکارآمد درک می‌کنند که منجر به از دست رفتن اعتماد کارکنان به سازمان و بدبینی می‌شود. کارکنان بدبین سطوح پایین‌تری از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تعهد کاری را تجربه می‌کنند (Bernierth et al., 2007). به همین دلیل، منصور و ترمیلی (۲۰۱۶) ارائه یک فضای کاری مثبت و راحت برای حفظ کارکنان واجد شرایطی که تمایل بیشتری به ترک سازمان دارند را پیشنهاد کرده است. به‌طور مشابه، چیاپورو و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که بدبینی، علاوه بر کاهش عملکرد شغلی، تمایل به افزایش فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، به‌زعم تورس و همکاران (۲۰۱۷)، وقتی که بی‌نزاکتی جزئی از فرهنگ یک سازمان شود احتمالاً آشکالی از بی‌نزاکتی از طریق روابط کارمند-مشتری به مشتریان منتقل می‌شود. این فرضیه به‌خوبی توضیح می‌دهد که بی‌نزاکتی چگونه می‌تواند به همه سطوح سازمان گسترش یابد (Andersson & Pearson, 1999).

انجام تحقیقی که اثرات خویشاوندسالاری در سازمان‌های یک بافت فرهنگی غیرغربی را بررسی کند به‌شدت مورد نیاز است. با داشتن چنین دانشی، رهبر کسب‌وکار احتمالاً در موقعیت بهتری برای پاسخ‌دهی

به نگرش‌ها و رفتارهای منفی در محیط کار خواهد بود (Megeirhi et al., 2018). بی‌نزاکتی در محل کار به‌طور بالقوه دو پیامد منفی، یعنی بدبینی کارکنان و رفتار جستجوی شغل را توضیح می‌دهد. از طرفی، محققان دریافته‌اند که بی‌نزاکتی کاری یک عامل پیش‌رونده است و آثار آن در طول زمان تغییر می‌کند (Andersson & Pearson, 1999؛ Taylor et al., 2017). پس کارکنان خودآگاه با توانایی کنترل پاسخ‌های رفتاری خود (مانند خشم) در محیط کار، می‌توانند خلاق‌تر باشند و خدمات باکیفیت‌تری ارائه بدهند (Porath et al., 2010). بی‌نزاکتی و بدبینی با نرخ بالای ترک شغل در میان کارکنان همراه می‌شود، پس مدیران لزوماً باید به پیامدهای منفی خویشاوندسالاری رسیدگی کنند (Song & Chathoth, 2011).

از این‌رو، از دیدگاه پاسخ‌گویی مدیریت به کارکنان، تحقیق حاضر به دنبال روشن کردن تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل است. به‌طور خاص، بر مطالعه بی‌نزاکتی و بدبینی در محل کار به‌عنوان سازوکارهای بالقوه برای اثرگذاری خویشاوندسالاری تمرکز دارد. به‌موجب فراخوان‌های جدید مطالعات معتبر خارجی (مانند Gomes et al., 2023؛ Hur & Abner, 2024)، بررسی پیشنهادی رفتار جستجوی شغل توسط کارکنان یکی از ضرورت‌های تحقیقاتی جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی است. در رابطه با کسب و کارهای خانوادگی، مطالعات کافی درباره ادراک کارکنان از خویشاوندسالاری و تحمل رفتارهای غیرمدنی توسط سازمان وجود ندارد؛ بنابراین، نوآوری اصلی تحقیق حاضر شفاف کردن چگونگی اثرگذاری خویشاوندسالاری بر افزایش رفتار جستجوی شغل کارکنان در شرکت‌های خانوادگی است که در مطالعات داخلی بی‌سابقه است. وقتی سازمان برای اصلاح یا جلوگیری از رفتار غیرمدنی کارکنان خود مداخله نکند، پیامدهای منفی مختلفی متوجه سازمان و کارکنان می‌شود و این پاسخ اصلی به این پرسش است که تحقیق جاری چرا انجام گرفته است. با توجه به مسئله تحقیق، ضرورت انجام و نوآوری آن که در بالا عنوان شد، تحقیق حاضر به‌طور مشخص چهار هدف عمده را دنبال می‌کند:

- ۱) بررسی می‌کند که خویشاوندسالاری چگونه بر بی‌نزاکتی در محل کار تأثیر می‌گذارد؛ (۲) چگونگی اثرگذاری بی‌نزاکتی در محل کار بر بدبینی کارکنان را ارزیابی می‌کند؛ (۳) بررسی می‌کند که چگونه بی‌نزاکتی در محل کار از طریق بدبین کردن کارکنان رفتار جستجوی شغل توسط آن‌ها را افزایش می‌دهد؛ (۴) نقش تسهیل‌کننده بی‌نزاکتی سازمانی و بدبینی کارکنان برای اثرگذاری خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل را مورد بررسی قرار می‌دهد. با محقق کردن این اهداف، تحقیق حاضر نه تنها بدنه دانش فعلی را گسترش می‌دهد، بلکه بینش جدیدی ایجاد می‌کند تا کسب و کارهای خانوادگی از آثار

مخرب خویشاوندسالاری بر کارکنان غیرخویشاوند اجتناب کنند. مجموعه این موارد نشان‌دهنده اصالت تحقیق حاضر در حوزه مدیریت آثار سوء خویشاوندسالاری در کسب و کارهای خانوادگی است.

مبانی نظری

خویشاوندسالاری

اصطلاح «نیوتیسم» از کلمه ایتالیایی nepotismo بر اساس ریشه لاتین nepots به معنای برادرزاده یا نوه گرفته شده است. خویشاوندسالاری ترجیح مالک یا مدیر برای استخدام یا انتصاب اعضای نامرتب خانواده به جای متقاضیان شغل است (Bellow, 2003). بدین ترتیب، مشارکت خانواده در طول زمان و در بین نسل‌ها تداوم می‌یابد (Chua et al., 2003). این یک نوع تمرین است که انتقال رهبری شرکت به نسل بعدی خانواده را تسهیل می‌کند (Le Berton and Miller, 2006). وونگ و کلینر (۱۹۹۴) خویشاوندسالاری را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «استخدام و ارتقای خویشاوندان فاقد صلاحیت یا واجد شرایط صرفاً به واسطه رابطه آنها با یک کارمند یا یک مدیر ارشد» (ص ۱۲۳). این تعریف مملو از مفاهیم منفی است و تأکید آن بر وجود اقوام بی‌صلاحیت یا کم‌صلاحیت است. به همین ترتیب، برخی محققان دیگر نیز شواهدی در مورد جنبه‌های منفی آن ارائه کرده‌اند (Wong & Kleiner, 1994). باین وجود، مطالعات اندکی وجود دارد که پیامدهای مثبت یا منفی بالقوه خویشاوندسالاری را نشان داده باشد (Vinton, 1998). برخی مطالعات مانند سیالدینی (۱۹۹۶)، کتس (۱۹۹۶)، بلوم و ون رینن (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که خویشاوندسالاری برای شرکت مضر است و برخی دیگر مانند اندرسون و ریب (۲۰۰۳) و مایر و له‌برتون (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیده‌اند که مالکیت مستمر خانوادگی می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود ببخشد. به‌عنوان مثال، تحقیقی درباره نوع دوستی در شرکت‌های خانوادگی، چگونگی کاهش عملکرد شرکت با میل به مراقبت از نسل بعدی را نشان داده است (Schulze et al., 2003). در تعریفی از خویشاوندسالاری، این نوع از طرفداری را می‌توان نوعی همبستگی سازمانی دانست (Moulder, 2008).

بلاو (۲۰۰۳) توضیح می‌دهد که خود این عمل بد نیست، بلکه شیوه انجام آن است که نتایج منفی یا مثبت را تعیین می‌کند. فورد و مک‌لافلین (۱۹۸۶) سه استدلال اصلی برای دفاع از خویشاوندسالاری ارائه کرده‌اند. اولین بحث این است که خویشاوندسالاری برای شرکت‌های خانوادگی کوچک خوب است؛ زیرا راهی کارآمد برای هویت‌یابی کارکنان چنین سازمان‌هایی فراهم می‌کند. استدلال دوم این است که اگر خویشاوندسالاری آزادانه انجام شود استعدادها را گسترش می‌دهد، زیرا اگر خویشاوندسالاری ممنوع می‌شد تعداد زیادی از افراد به دلیل رابطه کنار گذاشته می‌شدند. برعکس، عبدلا و همکاران (۱۹۹۸) بیان

می‌کنند که خویشاوندسالاری باعث می‌شود همه کارکنان بالقوه حذف شوند و یک مجموعه بزرگ که صرفاً به واسطه خون یا ازدواج مرتبط هستند در اختیار داشته باشیم. سومین استدلال این است که خویشاوندسالاری تمایل به ایجاد یک محیط مثبت خانوادگی دارد که باعث افزایش روحیه و رضایت شغلی همه کارکنان می‌شود (Bellow, 2003). در کنار این نگرش‌های مثبت، خویشاوندسالاری پیامدهای منفی هم دارد، همان‌طور که تحقیق حاضر بر آنها متمرکز است. به باور فورد و مک‌لافلین (۱۹۸۶)، اشکالات خویشاوندسالاری را می‌توان در دو دسته طبقه‌بندی کرد. اولین اشکال این است که می‌تواند بر روحیه کارمندان تأثیر مخرب بگذارد. دوم اینکه امور تجاری و شخصی با هم ترکیب می‌شوند. به طریق مشابه، ایچنوفسکی (۱۹۸۸) استدلال کرده است که این امر می‌تواند دعوای خانوادگی را آشکار نماید؛ اما مهم‌تر از آن، می‌تواند مدیران با استعداد را به این خاطر که هیچ رابطه خونی یا آشنایی ندارند از رسیدن به بالاترین سطح ناامید کند. وی معتقد است که افراد هرگز نمی‌دانند چرا به ترفیع دست می‌یابند یا چرا انتخاب نمی‌شوند؛ آیا این به خاطر شایستگی آنهاست یا ارتباطات آنها.

بی‌نزاکتی در محل کار

اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) با انجام تحقیقی نظری مبتنی بر پارادایم کنش متقابل اجتماعی مفهوم جدید بی‌نزاکتی در محل کار را معرفی کردند. نظریه اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) دو جزء اصلی دارد. مؤلفه اول ماریپیج بی‌نزاکتی و مؤلفه دوم مدل سازمانی بی‌نزاکتی در محل کار است. آن‌ها مدلی از ماهیت فزاینده و فراگیر بی‌نزاکتی در محل کار ارائه کردند که آن را ماریپیج بی‌نزاکتی نامیدند. چهار مفهوم کلیدی از ماریپیج بی‌نزاکتی عبارتند از: ۱) ادراک از اقدام غیرمدنی اولیه، ۲) وجود پتانسیل بالقوه در هر تعامل برای خروج از ماریپیج، ۳) ماهیت فزاینده تلافی‌جویانه بر اساس هنجار درک شده و ۴) نقطه اوج، زمانی که بی‌نزاکتی در محل کار به خشونت کاری تبدیل می‌شود. پیرسون و همکاران (۲۰۰۱) شواهدی تجربی ارائه کردند که مؤید نظریه اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) بود. در سطح فردی، اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) فرض کردند که ویژگی‌های شخصی بر ادراک فرد از بی‌نزاکتی در محل کار تأثیر می‌گذارد. ویژگی شخصیتی عنوان شده توسط اندرسون و پیرسون که بیشترین تأثیر را بر ادراک از بی‌نزاکتی در محل کار دارد، تندخو بودن است. تندخو به عنوان فردی توصیف می‌شود که در موقعیت‌های استرس‌زا سریع عصبانی می‌شود. دو مفهوم کلیدی از مدل سازمانی اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) در راستای ارزیابی چگونگی گسترش بی‌نزاکتی در سازمان عبارتند از: الف) ماریپیج‌های بی‌نزاکتی ثانویه، زمانی تعریف می‌شود که عضو سومی از بیرون بی‌نزاکتی محل کار را مشاهده کند و متعاقباً بی‌نزاکتی را به صورت افقی در سازمان گسترش دهد،

ب) نهاد غیرمدنی، به عنوان نقطه‌ای تعریف می‌شود که در آن اکثریت کارکنان سازمان معتقدند سازمان غیرمدنی شده است. مشابه ویژگی‌های شخصی، اندرسون و پیرسون (۱۹۹۹) نیز عنوان کردند که برخی ویژگی‌های سازمانی، مانند محیط غیررسمی و فقدان ساختار سازمانی بر بی‌نزاکتی در محل کار تأثیر می‌گذارد. محیط غیررسمی به دلیل کاهش پابندی دقیق به هنجارهای سازمانی به افزایش بی‌نزاکتی در محل کار منجر می‌شود. علاوه بر این، فقدان ساختار سازمانی با افزایش ابهام نقش و عدم اطمینان، بر سطح بی‌نزاکتی محل کار تأثیر می‌گذارد.

بدبینی کارکنان

به گفته اندرسون (۱۹۹۶)، بدبینی نوعی نگرش است که با ناامیدی و سرخوردگی و همچنین تحقیر و بی‌اعتمادی به سازمان‌های تجاری، مدیران اجرایی و یا افراد دیگر در محل کار مشخص می‌شود. بدبینی در سازمان‌ها امری رایج است و بر رفتار کناره‌گیری تأثیر می‌گذارد (Schilpzand et al., 2016)؛ بنابراین، سازمان‌ها باید به اینکه چگونه بدبینی ممکن است بر رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارد توجه کنند. مشخصاً کارکنانی که نگرش‌های منفی نسبت به مدیر و شغل خود دارند، میل کاری کمتر و رفتارهای منفی بیشتری از خود نشان می‌دهند (Ajzn & Fishbein, 1980). وانوس و همکاران (۲۰۰۰) دریافتند که کارکنان بدبین در شرایط تغییر و در مواجهه با عوامل تغییر، بیشتر مستعد طرح شکایات کارگری در سازمان‌های اتحادیه‌ای هستند. دین و همکاران (۱۹۹۸) عنوان کردند که بدبینی غالباً اظهارات تحقیرآمیز در مورد سازمان و سایر رفتارهایی که با باورها و عواطف منفی سازگار هستند را تقویت می‌کند. به عنوان مثال، کارمندان بدبین احتمالاً وابستگی عاطفی کمتری به سازمان خود دارند، زیرا نارضایتی آنها باعث می‌شود که نخواهند برای مدت طولانی در آن حضور داشته باشند.

به طور کلی، می‌دانیم که بدبینی کارکنان نسبت به مدیریت می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای آنها در محل کار تأثیر بگذارد (Johnson and O Leary-Kelly, 2003). از نظر تجربی، بدبینی کارکنان با انگیزه کاری رابطه منفی دارد. علاوه بر این، کمتر احتمال دارد که کارکنان بدبین رفتارهای فراتر از انجام بدهند (Andersson & Bateman, 1997). بدبینی عاطفی شامل واکنش‌های احساسی مانند تحریک، تنش و اضطراب است (Dean et al., 1998) و مدیریت این احساسات ممکن است منابع شناختی کارکنان را تخلیه کند. احساساتی مانند عصبانیت از مدیریت ارشد انگیزه کاری و تعهد به سازمان را کاهش می‌دهد (Graen et al., 1975). کارکنانی که بدبینی شناختی را تجربه می‌کنند معتقدند که اصول غالباً قربانی مصلحت می‌شوند و دوگانگی و منفعت شخصی در سازمان رایج است (Dean et al., 1998).

به‌عنوان مثال، بدبینی شناختی زمانی به وجود می‌آید که کارکنان باور داشته باشند سازمان برای مشارکت آنها ارزش قائل نیست و یا به آنها اهمیت نمی‌دهد؛ بنابراین، ممکن است کمتر به نمایندگی از سازمان تلاش کنند. در ارتباط با مدیریت عالی، این امر در باور به عدم انصاف و صداقت مدیران ارشد سازمان نمود پیدا می‌کند (Stanely et al., 2015) و احتمالاً بر عملکرد شغلی تأثیرات منفی می‌گذارد.

رفتار جستجوی شغل

بوسول و همکاران (۲۰۱۲) رفتار جستجوی شغل را رفتاری دانسته‌اند که در قالب آن کارمند در بازار کار تلاش و زمان صرف می‌کند تا اطلاعاتی در مورد مشاغل جایگزین به‌منظور ایجاد فرصت‌های شغلی به دست آورد. رفتار جستجوی شغل برای سازمان پیامدهای هزینه‌ای، زمانی و مالی دارد (Peachy et al., 2014). اکثر تعاریف موجود برای رفتار جستجوی شغل، ماهیت آن را چندبعدی تشخیص داده‌اند. به‌عنوان مثال، آفوم و چان (۲۰۲۴) عنوان کرده‌اند که رفتار جستجوی شغل شامل منابعی است که برای کسب اطلاعات درباره جایگاه‌های خالی شغلی و نیز شدت پیگیری چنین اطلاعاتی استفاده می‌شود. محققان مختلف در مدل فرآیندی رفتار جستجوی شغل مرحله برنامه‌ریزی جستجوی شغل (یعنی تخصیص منابع به جستجوی شغل و شناسایی عوامل جستجو یا منابع برای تولید جایگزین‌های شغلی اولیه) را از مرحله جستجو و انتخاب شغل تمیز داده‌اند (Porter et al., 2023). به عبارتی، این رفتار دربرگیرنده ابعادی مانند فعال‌سازی مولدهای جستجو، جمع‌آوری اطلاعات درباره جایگزین‌های شغلی و ارزیابی جایگزین‌های شغلی است. کانفر و همکاران (۲۰۰۱) رفتار جستجوی شغل را محصول یک فرآیند خودتنظیمی پویا دانسته‌اند که با شناسایی و تعهد به یک هدف شغلی آغاز می‌شود. با توجه به اینکه رفتار جستجوی شغل تا حد زیادی خودتنظیم است، احتمالاً در بین افراد مختلف از سه منظر عمده متفاوت است: تلاش/شدت (تلاش و فراوانی فعالیت جستجوی شغل)، محتوا/جهت (فعالیت‌های درگیر در این فعالیت‌ها و کیفیت آنها) و زمان/تداوم (فرآیندهای پویا و تداوم در جستجوی کار). به‌طور مشابه، باربر و همکاران (۱۹۹۴) عنوان کرده‌اند که رفتار جستجوی شغل به بررسی وجود فرصت‌های شغلی و جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر درباره جایگزین‌های شغلی منتخب اشاره دارد.

جستجوی شغل نقشی مهم در توسعه نظری و تجربی جابجایی داوطلبانه دارد. تحقیقات موجود عمدتاً به توسعه مدل‌های نظری فرآیند انتخاب شغل پرداخته و داده‌های تجربی درباره نحوه پرورش جایگزین‌های شغلی را جمع‌آوری کرده‌اند (مانند Garai-Fodor et al., 2023). با این حال، مدل‌های انتخاب شغل معمولاً فرض می‌کنند که تصمیم برای جستجو قبلاً گرفته شده است و تلاش می‌کنند

وضعیت «توقف بهینه» را ترسیم کنند؛ یعنی نقطه یا نقطه‌ای که جستجو در آن متوقف شده و انتخاب شغل انجام می‌شود (Lee and Mitchell, 1994). این امر به درک ما از رفتارهای جستجوگرانه که مقدم بر انتخاب‌های شغلی هستند کمک می‌کند. به همین ترتیب، تحقیقات سنتی درباره جابجایی داوطلبانه و اهداف جستجوی شغل نشان داده‌اند که این رفتار ناشی از همان عواملی است که منجر به جابجایی شغلی می‌شود (Roux et al., 2024). با این حال، برخی تحقیقات نشان داده‌اند که جستجوی شغل صرفاً پیشایند ترک شغل نیست و این دو در مواقعی ممکن است رابطه معکوس داشته باشند (Hom & Griffeth, 1991). هورن و آی (۱۹۹۲) نشان دادند که رابطه زمانی بین قصد جستجو و قصد ترک شغل مبهم است و بین قصد جستجو و ترک واقعی شغل یک رابطه غیرمعادار وجود دارد.

رفتار جستجوی شغل، خواه منجر به جابجایی بشود یا خیر، پرهزینه است زیرا زمان و انرژی را جذب می‌کند که می‌تواند برای امور دیگر صرف شود (Van Hove, 2018) و ممکن است فرآیندهای روانی را ایجاد کند که رفتار کناره‌گیری را تحریک می‌کنند (Jung et al., 2016). این هزینه‌ها به‌ویژه در سطوح بالای سازمانی مصداق دارد؛ زیرا پیامدهای سوء عملکرد در سطوح بالاتر احتمالاً از سطوح پایین بیشتر است (da Motta Veiga et al., 2024). جو کاری منفی، ناامنی را در میان کارکنان تقویت می‌کند و می‌تواند افراد را به ترک شغل یا جستجوی شغل جدید تشویق نماید (Taylor et al., 2017). طبق نظر پیرسون و همکاران (۲۰۰۰)، تأثیر بی‌نزاکتی به‌وضوح در ترک شغل منعکس می‌شود. در تقریباً نیمی از موارد بررسی‌شده، رفتار غیرمدنی باعث شده است که کارمندان به فکر تغییر شغل باشند و در ۱۲ درصد موارد، واقعاً سازمان را ترک کرده‌اند.

خویشاوندسالاری و بی‌نزاکتی در محل کار

از جنبه نظری، یکی از دلایل بی‌نزاکتی می‌تواند پیوندهای خویشاوندی باشد. کارکنان خارج از گروه (غیرخانواده) ممکن است احساس کنند که سایرین به دلیل پیوندهای خانوادگی تحت حمایت مدیریت هستند. این به نوبه خود ممکن است باعث شود این دسته از کارکنان اعتمادشان به مدیریت را از دست بدهند. همچنین، ممکن است احساس کنند که مدیریت سازمان اظهارات و رفتارهای نامناسب اعضای خانواده، مانند بی‌نزاکتی در محل کار را نادیده می‌گیرد یا تحمل می‌کند. این گونه احساسات طردشدگی منجر به از دست رفتن اعتماد کارکنانی می‌شود که در معرض رفتارهای غیرمتمدانه همکاران خود قرار می‌گیرند (Arici et al., 2020). از این رو، فرضیه اول به شرح زیر است:

فرضیه ۱: خویشاوندسالاری بر بی‌نزاکتی در محل کار تأثیری مثبت و معنادار دارد.

خویشاوندسالاری و بدبینی کارکنان

یکی از مسائل رایج در محیط کار امروزی، خویشاوندسالاری است که به فرهنگ خانواده‌محور مربوط می‌شود و نشانه عدم اعتماد به افراد غیر عضو است (Namazie & Frame, 2007). در واقع، خویشاوندسالاری به دلیل ماهیت غیرحرفه‌ای آن مورد انتقاد قرار گرفته است (Arasli & Tumer, 2008). کریمی (۲۰۰۸) افزود که روابط خویشاوندی می‌تواند بر تصمیمات مدیریتی در یک سازمان تأثیر بگذارد. یک باور معمولی در میان کارکنان وجود دارد که مدیران به دلیل طرفداری، رفتار ناعادلانه و ذهنی بودن قادر به ارزیابی عملکرد قابل اعتماد نیستند. خویشاوندسالاری بی‌رویه و پاداش‌ها و ترفیعات ناعادلانه در سازمان‌ها اغلب منجر به بدبینی کارکنانی می‌شود که نسبت به فعالیت‌های مدیریت بی‌اعتماد و مشکوک هستند (Wan, 2010). خویشاوندسالاری می‌تواند باعث عدم تعادل در سازمان‌ها شود که بدبینی و کناره‌گیری کارکنان را موجب شود. بر اساس اصول نظریه مطالبات-منابع شغلی، کارکنانی که از طریق شیوه‌های ریشه‌دار شیطانی (خویشاوندسالاری و بی‌نزاکتی) در معرض بی‌انصافی و رفتار غیرمدنی قرار می‌گیرند، تمایل به بی‌اعتمادی و بی‌وفایی دارند. این کارمندان منابع خود را از دست می‌دهند و بدبین می‌شوند که در نهایت رفتار کناره‌گیری از خود نشان می‌دهند. از این رو، فرضیه دوم به شرح زیر است:

فرضیه ۲: خویشاوندسالاری بر بدبینی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

خویشاوندسالاری و رفتار جستجوی شغل

بدون شک، یکی از پیامدهای مهم خویشاوندسالاری برای سازمان‌ها ترک شغل است (Arasli & Tumer, 2008). از آنجاکه استعفای کارکنان برجسته در محیط رقابتی امروزی ممکن است منجر به نتایج غیرقابل جبرانی شود، برای سازمان‌ها دارای کمترین ترجیح است. به همین دلیل، بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. قصد ترک شغل در چارچوب نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده ارزیابی می‌شود و به‌عنوان پیشایندهای مهم رفتار ترک شغل لحاظ می‌گردد (Krausz et al., 1995). بر اساس این نظریه، در پس هر رفتار کارکنان دلیلی وجود دارد و آنها قبل از تصمیم‌گیری به نتایج احتمالی رفتارهای خود فکر می‌کنند. تصمیمی که آنها اتخاذ کردند در قالب رفتار آشکار می‌شود (Ajzen, 1991)؛ به عبارت دیگر، نیت رفتار را تعریف می‌کند. با این حال، تحقق برخی رفتارها به عوامل انگیزشی مانند فرصت‌ها و منابع مورد نیاز (زمان، پول، مهارت و غیره) بستگی دارد. اگر فرد این فرصت‌ها و منابع مورد نیاز را داشته باشد، احتمالاً قصد واقعی‌سازی رفتار قوی‌تر خواهد بود (Şahin et al., 2017).

از این رو، فرضیه‌های سوم و چهارم به شرح زیر است:

فرضیه ۳: خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل تأثیری مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ۴: بدبینی کارکنان رابطه خویشاوندسالاری و رفتار جستجوی شغل را میانجی‌گری می‌کند.

بی‌نزاکتی در محل کار و بدبینی کارکنان

تحقیقات گسترده‌ای برای بررسی رابطه بی‌نزاکتی در محل کار و نگرش کارکنان نسبت به جنبه‌های مختلف محل کار انجام شده است (مانند Ghosh et al., 2011؛ Miner et al., 2014). هنگامی که بی‌نزاکتی در محیط کار تحمل می‌شود، کارکنان آن را به‌عنوان رفتاری قابل قبول درک می‌کنند و این به نوبه خود بر نگرش‌های کاری تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، مدیریت ممکن است به‌عنوان محرک بی‌نزاکتی یا منفعل نسبت به بی‌نزاکتی شناخته شود (Estes & Wang, 2008). به‌زعم پیرسون و همکاران (۲۰۰۱)، بی‌نزاکتی به ناسالم شدن جو سازمانی منجر می‌شود. چنین جوی باعث خستگی عاطفی کارکنان شده و آنها را در معرض احتمال ابتلا به بدبینی سازمانی قرار می‌دهد (Miner-Rubino & Reed, 2010). عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین عواملی مؤثر بر بدبینی در محل کار است و مطالعه حاضر بی‌نزاکتی در محل کار را نوعی بی‌عدالتی سازمانی در نظر می‌گیرد. هنگامی که سازمان بی‌نزاکتی را تحمل می‌کند، ادراک کارکنان از بی‌عدالتی افزایش می‌یابد و احساسات منفی را تجربه می‌کنند. در چنین شرایطی، صداقت، عدالت و اعتماد به بهای منافع شخصی کنار گذاشته می‌شوند و لذا، بدبینی به وجود می‌آید (Fox & Spector, 2005). از این رو فرضیه پنجم به شرح زیر است:

فرضیه ۵: بی‌نزاکتی در محل کار بر بدبینی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

بی‌نزاکتی در محل کار و رفتار جستجوی شغل

با توجه به پیامدهای ذکر شده برای جابجایی داوطلبانه، قصد ترک و جابجایی واقعی و نیز رفتار کناره‌گیری و کاهش تعهد سازمانی، رفتار جستجوی شغل بسیار مهم است (Cuskelly & Boag, 2001). رفتار جستجوی شغل تحت تأثیر دو نوع عامل است: (۱) عوامل فشاری که مرتبط با بافت سازمان هستند و (۲) عوامل کششی که خارج از سازمان می‌باشند (Bretz et al., 1994). مشخصاً، تحقیق حاضر بر عوامل نوع اول متمرکز است. پیچی و همکاران (۲۰۱۴) مواردی مانند رهبر، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و استرس شغلی را به‌عنوان نمونه‌هایی از عوامل فشاری نام برده است. بر اساس نظریه محافظت از منابع، هنگامی که کارکنان با یک عامل استرس‌زا مواجه می‌شوند که آن را ناعادلانه می‌دانند، سعی می‌کنند عدالت را تجدید کنند. هنگامی که قرارداد روان‌شناختی نقض می‌شود، نتایج منفی مانند قصد ترک شغل،

غیبت و فرسودگی شغلی حاصل می‌شود (Chiu and Peng, 2008). نارضایتی یک کارمند منجر به تمایل به ترک کار می‌شود که در نهایت می‌تواند موجب ترک شغل واقعی یعنی کناره‌گیری کارکنان شود (Pearson et al., 2000). بنا به تحقیق پیرسون و همکاران (۲۰۰۰)، این امر به دو دلیل توسط مدیریت ارشد نادیده گرفته می‌شود. اول اینکه از زمان مواجه شدن کارکنان با یک رفتار غیرمردنی تا زمانی که تصمیم به ترک شغل گرفتند، یک ماه تا یک سال طول کشیده است (یعنی رفتار جستجوی شغل)؛ بنابراین، سازمان ارتباط بین رویداد و نتیجه را بعید می‌دانسته است. دوم، کارکنانی که سازمان را ترک کردند، با این توجیه که بی‌فایده است، بی‌نزاکتی را به‌عنوان دلیلی برای ترک شغل گزارش نکرده بودند. تجربه کردن بی‌نزاکتی در محل کار استرس کاری کارمندان را افزایش می‌دهد. هنگامی که استرس در بالاترین حد خود قرار دارد، کارکنان سعی می‌کنند با حذف خود از شغل (یعنی منبع استرس) استرس را کاهش دهند (Avey et al., 2009). از سوی دیگر، چون کارکنان سفارش شده توسط مدیر خویشتاوند یک منبع حمایت در فضای غیررسمی سازمان دارند، امکان بروز بی‌نزاکتی آنها بیشتر می‌شود و این ممکن است بر روی رفتار جستجوی شغل سایر کارکنان اثرگذار باشد. از این رو، فرضیه‌های ششم و هفتم به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۶: بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل تأثیری مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ۷: خویشتاوندسالاری از طریق بی‌نزاکتی بر رفتار جستجوی شغل تأثیر مثبت و معنادار دارد.

بدبینی کارکنان و رفتار جستجوی شغل

یک دلیل برای چرایی این که کارکنان به بی‌عدالتی توجه می‌کنند، ادراک از هنجارهای یک سازمان است. بی‌عدالتی منجر به شک و تردید در کارکنان می‌شود و این به نوبه خود، به احساس عدم تعادل هنجاری منجر می‌گردد. بدبینی نوعی نگرش است که با ناامیدی و سایر احساسات منفی که فرد نسبت به شخص یا گروه دیگری دارد چارچوب‌بندی می‌شود (Andersson, 1996). زمانی که همکاران بی‌نزاکت باشند، علاوه بر کاهش رضایت سایرین، می‌تواند به ادراک بیشتر از بی‌عدالتی در محل کار منجر شود (Lim and Lee, 2011). بدبینی یک سازوکار مقابله‌ای دفاعی برای فرار است (فرار یا تمایل به فرار از یک موقعیت) (Lee and Ashforth, 1996). به‌عنوان مثال، در شرایط پرخاشگری یک مدیر، کارمند درباره شغل خود احساس ناامنی می‌کند و هویت‌یابی سازمانی کاهش می‌یابد که باعث می‌شود وی در رفتارهای جستجوی شغل درگیر شود (Hershcovis and Barling, 2010). بر اساس استدلال‌های بالا، فرض می‌شود که وقتی سازمان نسبت به کارکنان خود بی‌انصافی می‌کند (به‌عنوان مثال، بی‌نزاکتی را در

فرآیندها، رفتارها یا پاداش‌ها تحمل می‌کنند) و کارکنان این تصور را پیدا می‌کنند که سازمان برای وفاداری آنها ارزش قائل نیست یا به حفظ آنها اهمیت نمی‌دهد، نسبت به سازمان بدبین می‌شوند و تمایل به فرار پیدا می‌کند. در شرایطی که همچنان در سازمان باقی بمانند نیز کمتر به پیروی از هنجارهای سازمان (مثلاً تحمل بی‌نزاکتی) احساس تعهد می‌کنند و به بروز رفتار جستجوی شغل تمایل بیشتری نشان می‌دهند. به‌طور کلی، استدلال‌های فوق نشان می‌دهد که رابطه بی‌نزاکتی در محل کار با جستجوی کارکنان برای شغل به‌وسیله بدبینی کارکنان میانجی‌گری می‌شود (Taylor et al., 2017). از این رو، فرضیه‌های هشتم و نهم به شرح زیر می‌باشند:

فرضیه ۸: بدبینی کارکنان بر رفتار جستجوی شغل تأثیری مثبت و معنادار دارد.

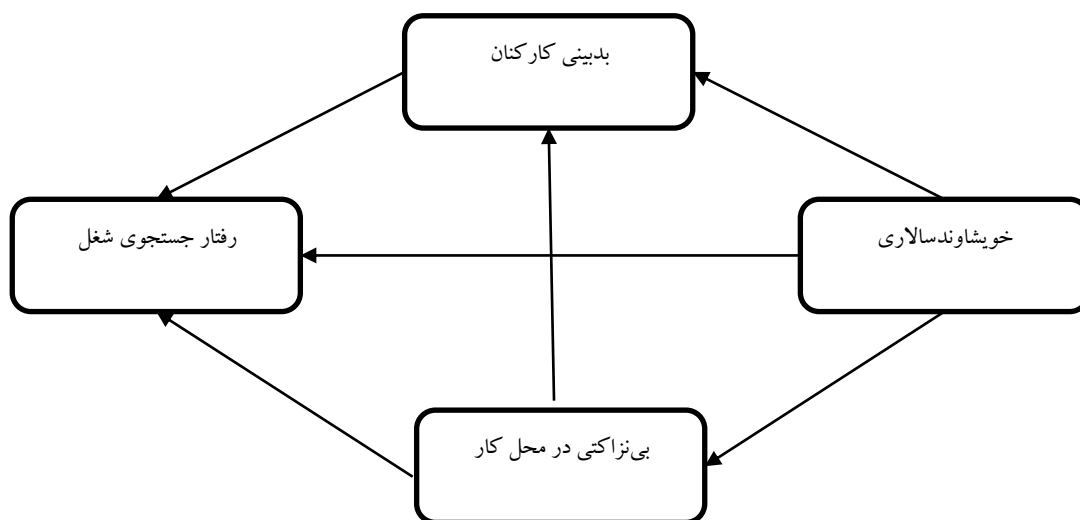
فرضیه ۹: بی‌نزاکتی در محل کار از طریق بدبینی کارکنان بر رفتار جستجوی شغل اثر مثبت و معنادار دارد.

بر اساس توضیحات بالا، خویشاوندسالاری به‌عنوان متغیر مستقل و رفتار جستجوی شغل به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند. بدبینی کارکنان به‌عنوان میانجی‌گر برای رابطه بین خویشاوندسالاری و رفتار جستجوی شغل و همچنین میانجی رابطه بی‌نزاکتی در محل کار و رفتار جستجوی شغل است. بی‌نزاکتی در محل کار نیز به‌عنوان میانجی‌گر بین دو متغیر خویشاوندسالاری و رفتار جستجوی شغل آورده شده است. با توجه به موارد تبیین شده بر اساس مطالعات ابوباکار و همکاران (۲۰۱۸) و آریچی و همکاران (۲۰۲۰)، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است، چراکه می‌توان از نتایج آن در راستای حل یک مسئله واقعی استفاده کرد. مسئله اصلی این تحقیق بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل با توجه به سازوکارهای دخیل در این رابطه است. با ابزار پرسشنامه اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند؛ بنابراین، بر اساس ماهیت و روش، مطالعه‌ای توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق متشکل از کارکنان شرکت‌های خانوادگی در شهر مشهد (نظیر آرمیتاژ، راموز، فرابخت و غیره) است. این گونه شرکت‌ها با گرفتن استعلام از وزارت صنعت و معدن شناسایی شدند. از آنجا که نظرسنجی از تمام واحدهای جامعه غیرعملی است و یا بیش‌ازحد وقت‌گیر می‌باشد، از تعدادی از آنها نمونه‌گیری شده است. در اینجا، برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. اندازه نمونه بر اساس قاعده‌ای سرانگشتی در مدل‌سازی معادلات ساختاری تعیین شد که حداقل تعداد اعضای نمونه را ۵ تا ۱۵ برابر سؤالات پرسشنامه

(در تحقیق جاری، ۲۷ سؤال) می‌داند. پس از توزیع پرسشنامه‌ها به صورت مکتوب و آنلاین در شرکت‌های خانوادگی، در نهایت تعداد ۲۷۲ پرسشنامه (تقریباً ۱۰ برابر تعداد سؤالات) کامل جمع‌آوری شد. تمامی سؤالات تخصصی با استفاده از مقیاس پنج‌رتبه‌ای لیکرت از «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف» سنجیده شده است. برای ارزیابی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات تعدادی از اساتید خبره دانشگاه فردوسی مشهد در رشته مدیریت استفاده شد. روایی سازه‌ای پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. بررسی ضریب آلفای کرونباخ، تکنیک مورد استفاده برای ارزیابی پایایی پرسشنامه بود. برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار آموس استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق بر اساس ابوباکار و همکاران (۲۰۱۸) و آریچی و همکاران (۲۰۲۰)

یافته‌های پژوهش

ارزیابی داده‌ها

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، قبل از برآورد مدل ساختاری، روایی داده‌ها با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس مورد ارزیابی قرار گرفتند. این امر با بررسی معناداری بارهای عاملی گویه‌ها صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل عاملی در جدول شماره ۱ ارائه شده است. مبنای معناداری گویه‌ها این بود که سطح معناداری آنها زیر ۰/۰۵ باشد. با توجه به اینکه بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بود، هیچ یک از

آنها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. به علاوه، نرمال بودن داده‌ها به وسیله شاخص‌های کشیدگی و چولگی^۱ ارزیابی شد. چولگی معیاری از تقارن/عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد و کشیدگی نشان‌دهنده ارتفاع توزیع است. از آنجا که مقادیر این دو شاخص برای تمامی گویه‌ها در بازه ± 1 می‌باشد، توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول (۱): نتایج بررسی روایی سازه‌ای داده‌ها

| نتیجه | معناداری | بار عاملی | کشیدگی | چولگی | گویه | متغیر |
|---------|----------|-----------|--------|--------|------|----------------------|
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۰۸ | ۰/۹۳۹ | -۰/۹۱۰ | Q1 | خویشاوندسالاری |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۷۵ | ۰/۷۶۰ | -۰/۸۴۰ | Q2 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۶۳۰ | ۰/۳۶۵ | -۰/۶۲۳ | Q3 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۶۶۴ | ۰/۰۳۷ | -۰/۶۱۳ | Q4 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۶۹۳ | ۰/۱۳۶ | -۰/۷۲۱ | Q5 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۲۳ | ۰/۸۹۸ | -۰/۸۶۵ | Q6 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۵۹ | ۰/۹۹۰ | -۰/۹۱۷ | Q7 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۳۳ | ۰/۴۰۸ | -۰/۷۹۵ | Q8 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۱۲ | ۰/۴۹۱ | -۰/۷۴۵ | Q9 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۶۳ | ۰/۰۵۰ | -۰/۴۵۵ | Q10 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۶۱ | ۰/۱۲۲ | -۰/۸۰۶ | Q11 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۷۲۹ | -۰/۳۵۴ | -۰/۳۶۴ | Q12 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۵۳ | -۰/۹۰۸ | -۰/۱۸۸ | Q13 | بی‌تزاکنی در محل کار |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۴۸ | -۰/۹۲۱ | ۰/۱۳۳ | Q14 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۴۳ | -۰/۶۶۳ | -۰/۵۵۱ | Q15 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۱۱ | -۰/۳۱۷ | -۰/۷۰۰ | Q16 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۷۸ | -۰/۶۸۲ | -۰/۶۰۹ | Q17 | بدینی کارکنان |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۴۰ | -۰/۳۲۳ | ۰/۸۵۵ | Q18 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۹۰۳ | ۰/۸۴۱ | -۰/۹۱۶ | Q19 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۲۵ | -۰/۵۵۰ | -۰/۶۸۲ | Q20 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۹۱۹ | ۰/۹۴۷ | -۰/۹۲۶ | Q21 | |

1. Kurtosis and Skewness

| نتیجه | معناداری | بار عاملی | کشیدگی | چولگی | گویه | متغیر |
|---------|----------|-----------|--------|--------|------|---------------------|
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۹۱ | ۰/۱۱۵ | -۰/۶۵۱ | Q22 | رفتار جستجوی شغل |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۰۰ | ۰/۹۵۲ | -۰/۹۱۷ | Q23 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۰۱ | -۰/۲۷۰ | -۰/۷۳۶ | Q24 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۵۹ | -۰/۳۳۶ | -۰/۵۵۷ | Q25 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۸۶ | -۰/۷۵۳ | -۰/۴۰۵ | Q26 | |
| معنادار | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۶۱ | ۰/۳۵۳ | -۰/۹۰۶ | Q27 | |

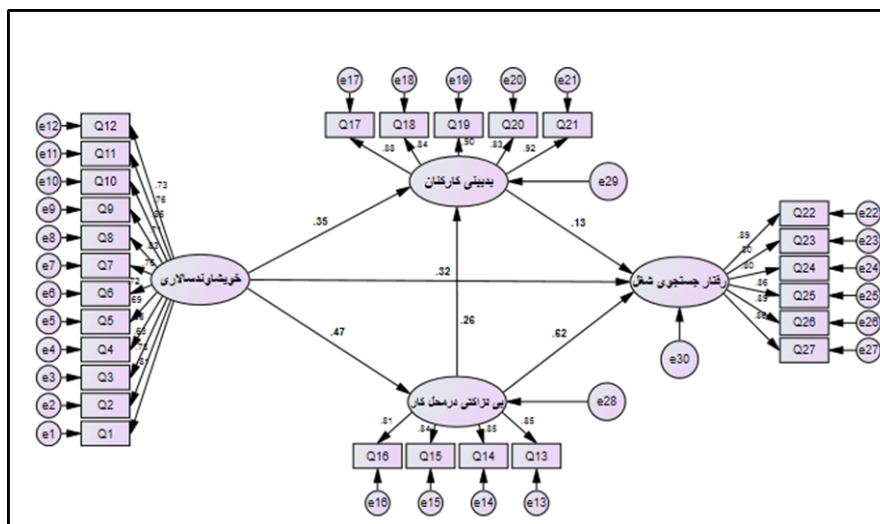
بعد از بررسی روایی، در این قسمت مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی به شرح جدول شماره ۲ ارائه شده است. با توجه به اینکه این ضریب برای تمام متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۷ است، می توان گفت که ابزار تحقیق از پایایی مناسب برخوردار می باشد.

جدول (۲): نتایج بررسی پایایی داده ها

| ضریب آلفای کرونباخ | تعداد سؤال | متغیر |
|--------------------|------------|----------------------|
| ۰/۹۳۸ | ۱۲ | خویشاوندسالاری |
| ۰/۹۰۳ | ۴ | بی نزاکتی در محل کار |
| ۰/۹۳۶ | ۵ | بدبینی کارکنان |
| ۰/۹۳۱ | ۶ | رفتار جستجوی شغل |

برآورد مدل

پس از اطمینان از روایی و پایایی داده های تحقیق، نسبت به برآورد مدل ساختاری اقدام شد که خروجی آن در شکل ۲ نشان داده شده است. برای آزمون فرضیه ها از شاخص های t -value و p -value استفاده می شود و شرط معنادار بودن یک رابطه آن است که مقدار این شاخص ها به ترتیب کمتر از ۰/۰۵ و بیشتر از ۱/۹۶ باشد.



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری

قبل از آزمون فرضیه‌ها، لازم است برازندگی مدل برآوردشده را مورد بررسی قرار داد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه حد مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهند. در صورتی که شاخص‌های برازندگی به‌طور کلی قابل قبول باشند، اعتبار مدل ساختاری مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان با استناد به ضرایب برآورد شده در مدل به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت. همان‌گونه که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، تمامی شاخص‌های برازندگی مدل از حد بحرانی مطلوب‌ترند که از برازندگی کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

جدول (۳): نتایج بررسی اعتبار مدل ساختاری

| شاخص | نماد | مقدار قابل قبول | مقدار ایده آل | مقدار مدل |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------|---------------------------|-----------|
| درجه آزادی | (df) | - | - | ۳۱۸ |
| کای اسکوئر | (χ^2) | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$ | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$ | ۶۶۴/۹۹۹ |
| کای اسکوئر بهینه شده | (χ^2/df) | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | ۲/۰۹۱ |
| نیکوئی برازش | (GFI) | $80 \leq GFI < .95$ | $95 \leq GFI \leq 1.00$ | ۰/۸۰۶ |
| ریشه میانگین مربعات باقی مانده | (RMR) | $0 < RMR \leq .10$ | $0 \leq RMR \leq .05$ | ۰/۰۶۶ |
| شاخص برازش تطبیقی | (CFI) | $90 \leq CFI < .97$ | $97 \leq CFI \leq 1.00$ | ۰/۹۱۷ |
| ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد | (RMSEA) | $05 < RMSEA \leq .08$ | $0 \leq RMSEA \leq .05$ | ۰/۰۷۷ |

| مقدار مدل | مقدار ایده آل | مقدار قابل قبول | نماد | شاخص |
|-----------|--------------------------|---------------------|--------|-----------------------------|
| ۰/۶۵۳ | $60 \leq PGFI \leq 1.00$ | $50 \leq PGFI < 60$ | (PGFI) | شاخص نیکویی برآزش ایجازی |
| ۰/۷۷۳ | $60 \leq PNFI \leq 1.00$ | $50 \leq PNFI < 60$ | (PNFI) | شاخص برآزش ایجازی هنجار شده |

آزمون فرضیه‌ها

با توجه به شکل شماره ۲، ضریب اثر خویشاوندسالاری بر بی‌نزاکتی، بدبینی و رفتار جستجوی شغل کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۳۵، ۰/۴۷ و ۰/۳۲ می‌باشد که مقدار شاخص اول برای روابط مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه $\pm 1/96$ و مورد تأیید است. اثر بدبینی کارکنان بر رفتار جستجوی شغل برابر با ۰/۱۵ بود که با توجه به شاخص‌های معناداری، این رابطه نیز مورد تأیید قرار گرفت. اثر بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل، ۰/۶۲ و اثر بی‌نزاکتی در محل کار بر بدبینی کارکنان، ۰/۲۲، با توجه به صدق شروط مذکور مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه، اثرات غیرمستقیم آزمون شده‌اند. شدت اثر غیرمستقیم با فرمول زیر محاسبه می‌شود که در آن، a اثر متغیر مستقل بر میانجی و b اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

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

با استفاده از فرمول سوپل به صورت زیر، معناداری ضریب اثر غیرمستقیم محاسبه می‌شود. در این فرمول، a میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی، sa میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی، b میزان اثر متغیر میانجی بر وابسته و sb میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته است.

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

با توجه به توضیحات ارائه شده، فرضیه‌های میانجی‌گری نیز مورد آزمون قرار گرفت و معناداری آنها تأیید شد. نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق به طور خلاصه در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول (۵): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

| فرضیه | مسیر | ضریب مسیر | p-value | t-value | نتیجه |
|-------|--|--------------|---------|---------|-------|
| ۱ | خویشاوندسالاری ← بی‌نزاکتی در محل کار | ۰/۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۶/۱۰۰ | تأیید |
| ۲ | خویشاوندسالاری ← بدبینی کارکنان | ۰/۳۵ | ۰/۰۰۰ | ۴/۳۰۳ | تأیید |
| ۳ | خویشاوندسالاری ← رفتار جستجوی شغل | ۰/۳۲ | ۰/۰۰۰ | ۵/۶۸۶ | تأیید |
| ۴ | خویشاوندسالاری ← بدبینی کارکنان ← رفتار جستجوی شغل | ۰/۴۵ | ۰/۰۰۰ | ۲/۱۳۱ | تأیید |
| ۵ | بی‌نزاکتی در محل کار ← بدبینی کارکنان | ۰/۲۶ | ۰/۰۰۰ | ۳/۲۲۶ | تأیید |
| ۶ | بی‌نزاکتی در محل کار ← رفتار جستجوی شغل | ۰/۶۲ | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۰۶۳ | تأیید |
| ۷ | خویشاوندسالاری ← بی‌نزاکتی در محل کار ← رفتار جستجوی شغل | ۰/۲۹ | ۰/۰۰۰ | ۲/۱۸۶ | تأیید |
| ۸ | بدبینی کارکنان ← رفتار جستجوی شغل | ۰/۱۳ | ۰/۰۰۸ | ۲/۶۶۱ | تأیید |
| ۹ | بی‌نزاکتی در محل کار ← بدبینی کارکنان ← رفتار جستجوی شغل | ۰/۳۴ | ۰/۰۰۰ | ۲/۱۸۶ | تأیید |

بحث و نتیجه

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل با میانجی‌گری بی‌نزاکتی در محل کار و بدبینی کارکنان صورت گرفت. در تحقیق حاضر، نتایج به‌دست‌آمده بیان‌گر آن بود که خویشاوندسالاری بر بی‌نزاکتی در محل کار اثرگذار است. با توجه به اینکه خویشاوندسالاری می‌تواند در کارکنان حس بی‌عدالتی ایجاد کند، می‌توان مطالعه مهداد و نجفیان (۲۰۱۷) را که نشان داد رابطه بین بی‌عدالتی درک‌شده با خشم و رابطه خشم با بی‌نزاکتی معنادار است، به‌عنوان یک شاهد تجربی در نظر گرفت. ماهرانی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای نشان دادند که سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده بر بی‌نزاکتی در محیط کار تأثیر دارند. در این باره، تحقیق خارجی چندان مرتبطی صورت نگرفته است.

آزمون فرضیه دوم نشان داد خویشاوندسالاری بر بدبینی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتیجه حاصله با جهت اثرگذاری این متغیر بر بدبینی کارکنان که محقق برای آن متصور بود هم‌خوانی دارد. مطالعه مصباحی (۲۰۱۹) نشان داده است که پارتی‌بازی/خویشاوندسالاری تأثیر بسزایی در افزایش بدبینی سازمانی و انزوای خودخواسته کارکنان دارد. نتایج تحقیق احمدی و همکاران (۲۰۱۲) نیز نشان داد پارتی‌بازی باعث افزایش نگرش منفی در کارکنان می‌شود که با نتایج تحقیق جاری هم‌راست است. در بین تحقیقات خارجی، سرفراز و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که خویشاوندسالاری کارمند مصمم را دلسرد می‌کند و تأثیر مخربی بر عملکرد او دارد. با در نظر گرفتن مقایسه‌های صورت گرفته، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که خویشاوندسالاری بر بدبینی کارکنان تأثیر مستقیم دارد. این امر بیان‌گر اهمیت و ضرورت توجه

شرکت‌ها به کارکنان و عواقب خویشاوندسالاری است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران در روابط و انتصاباتشان شایسته‌گزینی را لحاظ کنند.

فرضیه مبتنی بر اثر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل مورد تأیید قرار گرفت. از آنجاکه برای متغیر رفتار جستجوی شغل مطالعات بسیار کمی صورت گرفته و قصد ترک شغل مفهومی نزدیک به این مفهوم است، مطالعات بررسی‌کننده این مفهوم آورده شده است. قنبرپور و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که پارتی‌بازی بر تمایل به ترک شغل کارکنان اثری مثبت و معنادار دارد. کرسه و باباداق (۲۰۱۸) با انجام مطالعه‌ای در ترکیه نشان دادند که ادراک کارکنان از خویشاوندسالاری قصد ترک شغل را تشدید می‌کند. یافته‌های مطالعه رامز (۲۰۲۳) نیز حاکی از آن بود که خویشاوندسالاری تأثیر مخربی بر تعهد کارکنان دارد و قصد آنها برای ترک شغل را افزایش می‌دهد. در کل، می‌توان نتیجه گرفت که چون خویشاوندسالاری در محل کار باعث ادراک کارکنان از بی‌عدالتی و عدم شایسته‌سالاری شده و احساس نابرابری ایجاد می‌کند، رفتار جستجوی شغل را به طرز معناداری افزایش می‌دهد.

در تحقیق حاضر، اثر غیرمستقیم خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل با میانجی‌گری بدبینی کارکنان تأیید شد. مصباحی (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تأثیر خویشاوندسالاری بر انزوای اختیاری کارکنان از طریق نقش میانجی بدبینی را بررسی و تأیید کردند. حیاوی و مؤمنی (۲۰۱۶) مطالعه‌ای بر روی کارکنان شهرداری خوزستان انجام داده و نشان دادند که بدبینی به سازمان میانجی‌گر رابطه بین سیاست سازمانی ادراک‌شده و قصد ترک شغل است. در یک از مطالعات غیر هم‌سو، اخلاقی مفرد و فرمنش (۲۰۲۱) با بررسی اعضای هیئت‌علمی مؤسسات آموزش عالی خصوصی نشان دادند که بدبینی کارکنان در رابطه بین تعارض بین فردی و قصد ترک شغل نقش میانجی ندارد. دلیل عدم هم‌سویی نتایج می‌تواند جامعه مورد بررسی تحقیق مذکور باشد. در یک مطالعه خارجی، ابوباکار و همکاران (۲۰۱۷) نشان داده‌اند که بدبینی کارکنان رابطه بین خویشاوندسالاری و کناره‌گیری از کار را میانجی‌گری می‌کند.

در این تحقیق اثر بی‌نزاکتی در محل کار بر بدبینی کارکنان تأیید شد. مطالعات داخلی اندکی حول بدبینی کارکنان صورت گرفته است. مرتبط‌ترین تحقیق داخلی توسط ماهرانی و همکاران (۲۰۲۲) انجام شده است که با مطالعه کارکنان دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری دریافتند بی‌نزاکتی در محیط کار بر بدبینی سازمانی تأثیر معنادار و مثبت دارد. ارشدی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای دریافتند که بی‌نزاکتی در محل کار بر عاطفه منفی تأثیر مثبت دارد. تحقیق خارجی که رابطه بین این دو متغیر را بررسی کرده باشد یافت نشد.

نتایج تحقیق اثر بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل را نیز تأیید کرد. در مطالعات داخلی، ناستی‌زایی و شیخی (۲۰۲۱) تحقیقی در بین معلمان تربیت بدنی منطقه سیستان انجام داده و نشان دادند که بی‌نزاکتی در محل کار تأثیر مثبت و معناداری بر ترک شغل دارد. ارشدی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای دیگر اثر بی‌نزاکتی بر رفتار کناره‌گیری از شغل را تأیید کردند. در بین مطالعات خارجی، نظیر و احمد (۲۰۱۶) با بررسی پرستاران نشان دادند که بین بی‌نزاکتی در محل کار و قصد ترک شغل همبستگی مثبت وجود دارد. با توجه به مقایسه‌های صورت گرفته، می‌توان نتیجه گرفت بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل تأثیر مستقیم دارد.

نتایج تحقیق نشان داد که اثر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل از طریق بی‌نزاکتی در محل کار تسهیل می‌شود. در داخلی، مطالعه‌ای در راستای بررسی میانجی‌گری بی‌نزاکتی در محل کار یافت نشد. مطالعه خارجی الرومیدی و ازبک (۲۰۲۲) نشان داد که خویشاوندسالاری از طریق بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل تأثیر مثبت می‌گذارد.

در تحقیق حاضر، فرضیه مبتنی بر اثر بدبینی کارکنان بر رفتار جستجوی شغل مورد تأیید قرار گرفت. در این باره، بیشتر مطالعات خارجی حول متغیر قصد ترک شغل بود که مفهومی نزدیک به تحقیق حاضر است. سیسک و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای هم‌راستا با تحقیق جاری با بررسی شرکت‌های فناوری در استانبول نشان دادند که حمایت سازمانی در رابطه بین بدبینی سازمانی و قصد ترک شغل نقش میانجی دارد.

نتایج تحقیق جاری همچنین نشان می‌دهد که اثر بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل از طریق بدبینی کارکنان تسهیل می‌شود. بر این اساس، فرضیه مبتنی بر اثر بی‌نزاکتی در محل کار بر رفتار جستجوی شغل با میانجی‌گری بدبینی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. در مطالعات داخلی، تحقیق مشابهی مشاهده نشد. مرتبط‌ترین تحقیق خارجی توسط جیانگ و همکاران (۲۰۱۷) انجام شده و نشان داد که بدبینی سازمانی رابطه بین رهبری اقتدارگرا و رفتارهای ناپایمن کارکنان را واسطه‌گری می‌کند.

با توجه به روابط بررسی شده در تحقیق حاضر و نتایج حاصله، سازمان‌ها می‌توانند پیشنهادهای زیر را برای فضای کاری خود اجرا کنند. خویشاوندسالاری پیامدهای منفی برای کارکنان و در نتیجه هزینه‌هایی برای سازمان به بار می‌آورد. در سازمان‌های ایرانی، مدیران برای جلوگیری از این امر بهتر است منابع انسانی خود را آگاهانه انتخاب کنند و در انتصاب و ارتقای کارکنان بیشتر به شایسته‌سالاری توجه کنند. بر اساس تأیید اثر خویشاوندسالاری بر رفتار جستجوی شغل، جهت جلوگیری از کناره‌گیری کارکنان

غیرخویشاوند پیشنهاد می‌شود مصاحبه‌های دوره‌ای با منابع انسانی سازمان صورت بگیرد تا آسیب‌های موجود در محیط کار و راه‌حل آنها شناسایی شوند. بر اساس تأیید اثر خویشاوندسالاری بر بی‌نزاکتی در محل کار پیشنهاد می‌شود شرح شغل دقیقی برای همه کارکنان تدوین شود تا بر اساس آن فرآیند مدیریت عملکرد صورت بگیرد. برای خویشاوندسالاری و انتخاب و ارتقای کارکنان در سازمان‌های خانوادگی، در برخی کشورها قوانینی حول تعداد مجاز افراد خویشاوند در سازمان، قوانینی برای مدیریت عملکرد بستگان و مواردی از این قبیل وجود دارد. سازمان‌های ما با تحقیق در این امر و پیاده‌سازی این چارچوب متناسب با سازمان خود می‌توانند بهره بهتری از وجود بستگان در سازمان ببرند تا سایر کارکنان دچار حس تبعیض نشوند. برای کنترل بی‌نزاکتی در محل کار که پیامدهایی چون بدبینی کارکنان و رفتار جستجوی شغل در پی دارد، پیشنهاد می‌شود کسانی که موقعیت‌آشنایان و بستگان مدیران در سازمان‌های خویشاوندسالار رصد شود تا از وقوع سوءاستفاده جلوگیری شود، به کرامت انسانی احترام گذاشته شود و اخلاق حرفه‌ای رعایت شود. در عین حال، در صورت بروز چنین رفتارهایی، سیستم پاداش و تنبیه برای همه افراد به‌طور یکسان و برابر اجرا شود. در نهایت، در جهت کمک به کمتر شدن رفتار جستجوی شغل در چنین سازمان‌هایی، با طراحی کارراهه شغلی مؤثر و انگیزاننده می‌توان از بدبین شدن کارکنان یا کمتر شدن تعلق خاطرشان به سازمان جلوگیری کرد.

References

- Abdalla, H. F.; Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: *A cross-cultural study. International Journal of Manpower*.
- Abubakar, A. M.; Megeirhi, H. A., & Shneikat, B. (2018). Tolerance for workplace incivility, employee cynicism and job search behavior. *The Service Industries Journal*, 38(9-10), 629-643.
- Abubakar, A. M.; Namin, B. H.; Harazneh, I.; Arasli, H., & Tunç, T. (2017). Does gender moderate the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139.

Affum-Osei, E., & Chan, D. K. (2024). Job search in a difficult labour market: linking goal orientation to job search strategies and outcomes with the moderating role of self-control. *Current Psychology*, 43(4), 2947-2964.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood cliffs.

Akhlaghimofrad, A., & Farmanesh, P. (2021). The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11(7), 2081-2090.

Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.

Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Arasli, H.; Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three-, four- and five-star hotels in Northern Cyprus. *International journal of sociology and social policy*.

Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1237-1250.

Arici, H. E.; Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613.

Avey, J. B.; Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.

Barber, A. E.; Daly, C. L.; Giannantonio, C. M., & Phillips, J. M. (1994). Job search activities: An examination of changes over time. *Personnel psychology*, 47(4), 739-766.

Bellow, A. (2003). In Praise of Nepotism Americans censure nepotism on the one hand and practice it as much as they can on the other. There's much to be said for "good" nepotism, the author argues-which is fortunate, because we're living in a nepotistic Golden Age. *Atlantic Monthly*, 292(1), 98-105.

Bernerth, J. B.; Armenakis, A. A; Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Boswell, W. R.; Zimmerman, R. D., & Swider, B. W. (2012). Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives. *Journal of Management*, 38(1), 129-163.

Bretz Jr, R. D.; Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275-301.

Chiaburu, D. S.; Peng, A. C.; Oh, I. S.; Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.

Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.

Cialdini, R. B. (1996). *Social influence and the triple tumor structure of the organization*. Codes of conduct: Behavioral research into business ethics, 44-58.

Cicek, B.; Turkmenoglu, M. A., & Ozbilgin, M. (2021). Examining the mediating role of organisational support on the relationship between organisational cynicism and turnover intention in technology firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*, 12, 606215.

Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000* (47). Cambridge University Press.

Chua, J. H.; Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.

Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). Organisational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study. *Sport management review*, 4(1), 65-86.

da Motta Veiga, S.; Debus, M.; Schmitz-Wilhelmy, A.; Ambühl, M.; Hasler, K., & Kleinmann, M. (2024). Contextual and personal resources in unemployed job search: An intra-individual perspective. *Applied Psychology*.

Dean Jr, J. W.; Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.

Dyer Jr, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.

Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7(2), 218-240.

Ford, R. & McLaughlin, F. (1986). Nepotism. Boonor Bane, *Personal Administrator*, 31(5), 78-89

Fox, S., & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 151. Washington, DC: American Psychological Association.

Garai-Fodor, M.; Vasa, L., & Jäckel, K. (2023). Characteristics of segments according to the preference system for job selection, opportunities for effective incentives in each employee group. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6(2), 557-580.

Ghosh, R.; Jacobs, J. L., & Reio Jr, T. G. (2011). The toxic continuum from incivility to violence: What can HRD do? *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 3-9.

Gomes, D. R.; Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). “Searching for Gold” with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 24.

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.

Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). A structural equation model of the process of employee turnover: Cross-sectional and longitudinal tests. *Journal of Applied Psychology, 76*(3), 350-366.

Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review, 84*(1), 115-142.

Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: why dynasties are making a comeback. *Business Week, 31*(4), 106-109.

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

Jung, Y.; Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2016). Understanding psychological processes of applicants' job search. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 4*(3): 190-213. Emerald Group Publishing Limited.

Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology, 86*(5), 837.

Karimi, L. (2008). A study of a multidimensional model of work–family conflict among Iranian employees. *Community, Work & Family, 11*(3), 283-295.

Kerse, G., & Babadağ, M. (2018). I'm out if nepotism is in: The relationship between nepotism, job standardization and turnover intention. *Ege Academic Review, 18*(4), 631-644.

Kets de Vries, M. (1996). *Human dilemmas in the family firm*. International Thomson Business Press. UK.

Kim, B. P.; Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent

at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.

Krausz, M.; Koslowsky, M.; Shalom, N., & Elyakim, N. (1995). Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 277-288.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*, 19(1), 51-89.

Li, Y., & Huang, S. S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 24-32.

Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of occupational health psychology*, 16(1), 95.

Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11.

Megeirhi, H. A.; Kilic, H.; Avci, T.; Afsar, B., & Abubakar, A. M. (2018). Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry? *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 927-945.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(12), 3148-3168.

Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L., & Clark, E. K. (2014). Does being a mom help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of occupational health psychology, 19*(1), 60.

Moulder, J. (2008). Book review: Cristina Neesham, *Human and social progress: projects and perspectives*, VDM Verlag, Saarbrücken, 2008, 220 pages. *Journal of Philosophical Economics, 2*(1), 142-146.

Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(1), 159-171.

Nazir, T., & Ahmad, U. N. B. U. (2016). Interrelationship of incivility, cynicism and turnover intention. *International Review of Management and Marketing, 6*(1), 146-154.

Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family:" does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 34-45.

Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). *Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics*. Leadership & organization development journal.

Pearson, C. M.; Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational dynamics, 29*(2), 123-137.

Pearson, C. M.; Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human relations*, 54(11), 1387-1419.

Porath, C.; MacInnis, D., & Folkes, V. (2010). Witnessing incivility among employees: Effects on consumer anger and negative inferences about companies. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 292-303.

Porter, C.; Hancock, J.; Allen, D. G., & Snyder, G. P. (2023). The multiple roles of network ties in the employee job search process. *Human Resource Management*, 62(4), 491-509.

Ramez, W. I. (2023). The Effect of Nepotism on Engagement and Turnover Intention in Lebanese Family Businesses. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 19(1).

Riggio, R. E., & Saggi, K. (2015). If we do our job correctly, nobody gets hurt by nepotism. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 19-21.

Roux, E.; Beccaria, G., & McIlveen, P. (2024). The role of cognitive flexibility in job search behaviour: a research agenda. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-18.

Şahin, MD.; Söylemez, EY., & Koç, YD. (2017). Examination of institutionalization process in family business within the framework of planned behavior theory. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*. 451-457.

Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational behavior*, 37, S57-S88.

Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management & Governance*, 16, 147-169.

Serfraz, A.; Munir, Z.; Mehta, A. M., & Qamruzzaman, M. D. (2022). Nepotism effects on job satisfaction and withdrawal behavior: An empirical

analysis of social, ethical and economic factors from Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 311-318.

Sguera, F.; Bagozzi, R. P.; Huy, Q. N.; Boss, R. W., & Boss, D. S. (2016). Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 115-127.

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2), 107-123.

Song, Z., & Chathoth, P. K. (2011). Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention: Person-organization fit as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 119-128.

Spranger, J. L.; Colarelli, S. M.; Dimotakis, N.; Jacob, A. C., & Arvey, R. D. (2012). Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 151-162.

Taylor, S. G.; Bedeian, A. G.; Cole, M. S., & Zhang, Z. (2017). Developing and testing a dynamic model of workplace incivility change. *Journal of Management*, 43(3), 645-670.

Torres, E. N.; van Niekerk, M., & Orłowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48-66.

Van Hove, G. (2018). 15 Job-Search Behavior as Construct: A Review of Different Job-Search Behaviors and Sources. *The Oxford handbook of job loss and job search*, 259-274.

Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.

Wan, Y. K. P. (2010). Exploratory assessment of the Macao casino dealers' job perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 62-71.

Wong, L. C., & Kleiner, B. H. (1994). Nepotism. *Work Study*, 43(5), 10-12.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 229 - 297

Developing a Model for Innovation Strategy in the Banking Industry by Adopting the Digital Transformation Approach: A Grounded Theory

H. Hadadi ¹, A. Khamseh ^{2*}, T. Torabi ³, R. Shakeri⁴

1- Ph.D. Student, Department of Technology Management, Faculty of management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

3- Associate Professor, Department of Economics, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

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

(*- Corresponding Author Email: abbas.khamseh@kiaiu.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86723.1549>

| | |
|------------------------------|---|
| Received:2024/02/21 | How to cite this article: Hadadi, H.; Khamseh, A.; Torabi, T., & Shakeri, R. (2025). Developing a Model for Innovation Strategy in the Banking Industry by Adopting the Digital Transformation Approach: A Grounded Theory. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 229-297. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86723.1549 |
| Revised:2024/08/05 | |
| Accepted:2024/10/05 | |
| Available Online: 2024/10/05 | |

1- INTRODUCTION

The rapid digitization of the banking industry necessitates robust innovation strategies to maintain competitiveness and address evolving

customer needs. The sector faces challenges such as integrating emerging technologies, navigating regulatory frameworks, and fostering organizational adaptability. This study aims to develop a paradigm model for strategic innovation in the context of digital transformation within the banking sector. By identifying key drivers and barriers, the research contributes to the theoretical and practical understanding of innovation management in a highly dynamic industry. The study also explores how banks can strategically position themselves to capitalize on digital opportunities while mitigating associated risks.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Grounded in the principles of Grounded Theory, the current research adopts a systematic and exploratory approach to construct a theoretical model. The framework synthesizes insights from multiple disciplines, including strategic management, organizational innovation, and digital transformation studies. Key theories influencing this research include:

1. Innovation Diffusion Theory: Addressing how technological innovations are adopted and spread within organizations.

2. Dynamic Capabilities Framework: Explaining how firms adapt to rapidly changing environments by reconfiguring their resources and capabilities.

3. Digital Transformation Theory: Highlighting the role of technology in reshaping business processes and customer interactions. These theoretical underpinnings provided a basis for identifying and analyzing the core, causal, and contextual factors that influence innovation strategies in the banking sector.

3- METHODOLOGY

The study employs a qualitative research design utilizing grounded theory to develop a paradigm model. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 14 experts from the banking industry, academia, and digital transformation consultancies. Participants were selected using snowball sampling, ensuring diversity in expertise and

perspective. The interview topics were innovation management, regulatory compliance, and customer-centric digital strategies. Data analysis followed a rigorous three-phase coding process:

1. Open Coding: Identifying initial themes and categorizing raw data into relevant concepts.
2. Axial Coding: Establishing relationships between categories to form coherent constructs.
3. Selective Coding: Integrating core constructs into a unified paradigm model.

Maxqda software was employed to enhance the reliability and validity of the coding process. Data saturation was achieved after 12 interviews, ensuring comprehensively covering the subject.

4- RESULTS & DISCUSSION

The study's findings reveal a multifaceted model of innovation strategy, encompassing the following dimensions:

1. The core category named innovation Strategy, positioned at the model center, reflects the necessity of a well-defined strategy to guide digital transformation efforts.
2. Causal conditions, as key drivers for innovation, represent issues of technological advancements, increasing customer expectations, and intensified competition.
3. Contextual conditions, significantly influencing innovation outcomes, include organizational culture, managerial support, and industry-specific regulatory environments.
4. Intervening Conditions refer to barriers such as insufficient infrastructure, resistance to change, and talent gaps that hinder the effective implementation of innovation strategies.
5. Action strategies are practical approaches critical to achieving innovation objectives, including leveraging AI-driven decision-making tools, fostering cross-functional collaboration, and investing in employee training.

6. Outcomes, the primary benefits of implementing the proposed strategies, include enhanced customer satisfaction, operational efficiency, and competitive advantage.

The results demonstrate the interplay between internal organizational factors and external environmental pressures, providing a holistic perspective on innovation management in banking.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This study contributes to the literature by proposing a paradigm model tailored to the unique dynamics of the banking industry. It highlights actionable strategies for banks to align their digital transformation initiatives with long-term strategic goals. The key takeaways include:

- Developing innovation hubs within organizations to drive strategic initiatives and foster a culture of creativity.
- Collaborating with technology providers and fintech firms to integrate cutting-edge solutions.
- Advocating for regulatory reforms that facilitate innovation while ensuring security and compliance.
- Prioritizing customer-centric approaches by designing personalized and efficient digital experiences.

Policy Implications: Regulators should consider creating a supportive framework that balances innovation with risk mitigation.
Practical Implications: Banking institutions can use the model as a roadmap to navigate digital transformation while addressing industry-specific challenges. Future research could extend this paradigm model to other sectors, investigate its applicability in diverse geographical contexts, or analyze its long-term impact on organizational performance and customer trust.

Keywords: Digital Transformation, Digital Banking, Innovation Strategy, Banking Industry, Grounded Theory

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

مدل کیفی پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری:

نظریه داده بنیاد

حمیده حدادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عباس خمسه*

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

تقی ترابی

دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

روبا شاکری

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86723.1549>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری انجام شد. رویکرد این پژوهش کیفی و هدف آن کاربردی است. جامعه مشارکت کنندگان شامل مدیران و کارشناسان خبره در صنعت بانکداری و اساتید دانشگاهی در حوزه راهبرد نوآوری و تحول دیجیتال است. نمونه گیری به طور هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی انجام و پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. تدوین مقوله‌های زیربنایی راهبرد نوآوری با روش داده بنیاد و در سه مرحله شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار Maxqda انجام شد. نتایج نشان داد بر اساس مدل پارادایمی پژوهش، الزامات قانونی، تغییر نیازها و انتظارات مشتریان، توسعه سریع فناوری‌های تحول آفرین و نقش آفرینان جدید صنعت مالی بر راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارند. راهبرد نوآوری شامل انواع نوآوری، سطوح نوآوری، انجام نوآوری و ارزیابی اثربخشی نوآوری است. فرهنگ نوآوری دیجیتال، قابلیت همکاری و مدیریت استعدادها، دیجیتال بستر لازم را فراهم می‌آورند. از سوی دیگر، سطح بلوغ مدیریت دانش، ظرفیت جذب و یادگیری بانک‌ها، هوش تجاری، موانع سازمانی و موانع کلان نقش مداخله‌گر را ایفا می‌کنند. در نهایت، اعتبارسنجی مشتریان با هوش مصنوعی، بانکداری باز، به‌روزرسانی سیاست‌ها و قوانین در حوزه مالی، حکمرانی دیجیتال و نظارت هوشمند، خودکار سازی فرآیندهای هوشمند، مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان و کارکنان، مدیریت داده و زیرساخت، مدیریت هوشمند ریسک، نوسازی راهبردی و نوآوری دوسویه در صنعت بانکداری منجر به ارزش آفرینی دیجیتال جهت ذی‌نفعان و دستیابی به پیامدهای سازمانی و فراسازمانی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: تحول دیجیتال، بانکداری دیجیتال، راهبرد نوآوری، صنعت بانکداری، نظریه داده بنیاد.

* نویسنده مسئول: abbas.khamseh@kiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۴

صفحات: ۲۹۷-۲۲۹

مقدمه

بانک‌ها نقش کلیدی و مهمی در رشد و شکوفایی اقتصادی هر کشور ایفا می‌کنند. حضور بانک به‌عنوان تسهیل‌گر و محرک چرخ‌های اقتصاد و تجارت و اصلی‌ترین تأمین‌کننده خدمات برای اجتماعات محلی، ملی و بین‌المللی، حیاتی و غیرقابل‌انکار است (Xiang et al., 2023). همچنین، نظام بانکی نقش اثرگذار و اثرپذیر بالایی در تنش‌ها و مشکلات مالی در سطح خرد و کلان دارد (Mbaidin et al., 2024). در این میان، گاهی سیستم اقتصادی و به تبع آن نظام بانکی، با شرایط جدیدی روبه‌رو می‌شود که ناچار به اتخاذ سیاست‌هایی تازه و بنیادی می‌گردد (Nguyen et al., 2022). افزایش رقابت، پیچیده‌شدن انتظارات مشتریان، تغییرات سریع و توسعه فناوری‌های نوین سبب شده است تا بانک‌ها برای ادامه فعالیت در این صنعت به توانمندی رقابتی بالایی نیاز داشته باشند. تعداد بانک‌ها و مؤسسات مالی که خدمات مشابهی ارائه می‌دهند با رشد فناوری و ورود بازیگران جدید افزایش بیشتری یافته است (Jiang et al., 2023).

زمینه فعالیت صنعت بانکداری به شدت دچار تغییر شده است. در چنین زمینه‌ای، بانک‌ها تمایل بیشتری به استقبال از تحول دیجیتال نشان داده‌اند و با تغییرات نوآورانه می‌کوشند تا جایگاه رقابتی خود را در کسب و کار تضمین کنند. بانک‌ها از پیشگامان بازار هستند که میلیون‌ها دلار هزینه کرده و با تشویق نوآوری تلاش می‌کنند تا نقش محوری خود در عرصه اقتصادی را به‌درستی ایفا نمایند (et al., 2023). Rodrigues بر اساس گزارش مؤسسه فارس^۱ در سال ۲۰۲۰، میزان تراکنش‌های مالی غیرحضوری ۶۹ درصد افزایش یافته است و میزان این رشد در سال ۲۰۲۱ نیز ۱۶/۱ درصد بوده است. همچنین نزدیک به ۵۰ درصد از خریداران در دنیا به پرداخت دیجیتال علاقه بیشتری دارند و این میزان در حال افزایش است. این آمارها نشان می‌دهد که صنعت بانکداری در مسیر بانکداری دیجیتال در حال حرکت است. بانکداری دیجیتال به معنای ارائه خدمات و محصولات مناسب، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی شده به‌طور آنی و در زمان مناسب از طریق کانال‌های متناسب یا ابزارهای یکپارچه است. در این نوع بانکداری، ارائه خدمات بر اساس تحلیل‌های پیشرفته و داده‌هایی که از مشتریان به دست آمده است صورت می‌گیرد (Ravangard et al., 2023). هدف بانکداری دیجیتال، غنی‌سازی و بهبود خدمات با استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتالی است. ابزارهایی مانند هوش تجاری و داده‌کاوی، افزایش تعاملات در شبکه‌ها و رسانه‌های

¹ Forrester Research

اجتماعی، راهکارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکز بر تجربه مشتریان مصداق‌هایی در این زمینه است. این بانکداری ضمن آنکه نیازمند گذار از دیدگاه محصول‌محوری به مشتری‌محوری است، مستلزم تحول و مدرن‌سازی در کلیه لایه‌های «مدیریتی»، «عملیاتی» و «فناوری» نیز می‌باشد. (Oyarhossein et al., 2022)

بانکداری دیجیتال مختص کشورهای پیشرفته نیست و در سراسر دنیا با سرعت در حال فراگیر شدن است. برای نمونه، رشد دیجیتالی شدن نظام بانکی در ایالات متحده ۷۲ درصد، در هند حدود ۳۳ درصد و در آسیای جنوب شرقی ۲۴ درصد گزارش شده است (Kasri et al., 2022). در ایران نیز آمار بانک مرکزی نشان می‌دهد که تعداد کارت‌های اعتباری از سال ۱۳۹۲ تا سال ۱۴۰۱، به میزان ۱۰۵ درصد رشد داشته است. تا پایان سال ۱۴۰۱، در مجموع ۳۴ بانک و مؤسسه اعتباری در ایران، ۶۰۴۳۱ دستگاه خودپرداز داشته‌اند. تعداد کارت‌های پول الکترونیکی ۱۴ درصد افزایش داشته است و کاهش شعب و افزایش فرآیند انجام خدمات غیرحضوری چشمگیر بوده است. این آمارها نشان می‌دهد صنعت بانکداری کشور نیز در حال پیمودن مسیر تحول دیجیتال است (Ghorbani, 2023). به گفته کریس اسکینر، آینده‌پژوه صنعت مالی، تحول دیجیتال یک کانال یا رویکرد جدید نیست بلکه پایه و اساس بانکداری جدید به شمار می‌آید. (Asgari et al., 2019) بانک‌ها برای رقابت‌پذیری، دفاع از جایگاه خود و گسترش سهم بازار باید با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، فعالیت‌های جاری خود را توسعه و بهبود بخشند. (Porfirio et al., 2024) برای این منظور لازم است که به شناخت درستی از پیشایندها و پیامدهای تحول دیجیتال آگاهی پیدا کنند. همچنین باید هدف‌گذاری روشنی برای حرکت به سوی دیجیتالی شدن وجود داشته باشد. (Martínez-Navalón et al., 2023).

لازمه تحقق تحول دیجیتال، به کارگیری نوآوری در ارائه محصولات و تمرکز بر مشتری است. در واقع، نوآوری به‌عنوان عامل اصلی تغییر در صنایع به‌ویژه صنعت بانکداری عمل می‌کند (Soltani & Tahmasebi, 2020) از سوی دیگر، تحول دیجیتال به دلیل ارائه گسترده فناوری‌های توانمندکننده و روش‌های متعددی که می‌توانند محصول و عملکرد خدمات را تقویت کنند، تأثیر زیادی در مراحل مختلف فرآیند نوآوری دارند (Appio et al., 2021). فراگیر بودن فناوری دیجیتال نه تنها شیوه سازمان‌دهی و طراحی راهبرد برای خلق نوآوری را تغییر می‌دهد بلکه از طریق ترکیبات جدید از عناصر دیجیتال و فیزیکی و خلق محصولات جدید، ماهیت نوآوری را نیز متحول می‌کند. سازمان‌ها در یک مرحله گذار از نوآوری به نوآوری دیجیتال قرار دارند (Nambisan et al., 2017). نوآوری دیجیتال به صورت «ترکیب جدید عناصر دیجیتال و فیزیکی برای تولید محصولات جدید» تعریف می‌شود (Sabaghchi et al., 2022). در حقیقت، ویژگی‌های منحصر به فرد فناوری‌های دیجیتال، انواع جدیدی از

نوآوری را امکان‌پذیر کرده است که کنترل و پیش‌بینی آن دشوار است (Nylen & Holmstrom, 2015). این تغییرات سریع در فناوری به گونه‌ای نوآوری را پیچیده کرده است که ۴۰ تا ۹۰ درصد از پروژه‌های نوآوری در دنیا با شکست مواجه می‌شوند (Wang, 2023). فقدان یک راهبرد نوآوری مناسب را می‌توان از دلایل شکست نوآوری در سازمان‌ها دانست (Pisano, 2015).

اگر راهبرد نوآوری به‌خوبی تدوین شده باشد می‌تواند نوآوری را کنترل و مدیریت کند (et al., 2021a). در واقع، توانایی یک شرکت برای ایجاد یک راهبرد نوآوری منسجم همواره بر توانایی آن برای رقابت در یک محیط کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (Ngugi, 2018). راهبرد نوآوری یک راهنما است که به این سه سؤال توجه می‌کند؛ (۱) کدام نوع نوآوری توسط شرکت انجام خواهد شد؟ (۲) شرکت چگونه این نوآوری‌ها را انجام خواهد داد؟ (۳) شرکت با چه روش‌هایی نوآوری‌های خود را به بازار ارائه خواهد کرد؟ (Adim et al., 2018). اما ایجاد راهبرد نوآوری به‌ویژه در بخش خدمات یک فرآیند بسیار پیچیده است که به اکتساب دانش دقیقی از محیط کسب‌وکار نیاز دارد (et al., 2014). در شرایط فعلی، متخصصان راهبرد نوآوری علاوه بر همگام‌شدن با سرعت نوآوری باید در بازار گسترده‌تری وارد شوند زیرا مزیت رقابتی در خدمات دیجیتالی است که برای محصولات ارائه می‌شود (Jafari Sabdani et al., 2021).

در همین راستا، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی: رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار بانکداری دیجیتال مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند» را در سال ۱۳۹۸ برای برنامه‌ریزی و اجرا به بانک‌ها ابلاغ کرده است (Anisi & Chavoshi, 2022). در حال حاضر نیز تحول دیجیتال در کانون توجه صنعت بانکداری کشور قرار دارد و بانک‌های کشور به استقبال از این تحولات رفته‌اند. با این وجود هنوز شکاف‌های زیادی در این حوزه مشاهده می‌شود. به‌عنوان نمونه برخی از پژوهشگران مانند محمدرضایی و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که اگر تابلوی هر بانک را بردارید و داخل بانک شوید تقریباً تفاوت چندانی ندارد که در کدام بانک هستید، چرا که تمام سرویس‌هایی که دریافت می‌کنید یکسان و مشابه است. از سوی دیگر، طراحی سرویس‌های جدید بانک‌ها همچنان به‌صورت فرآیندمحور و در واحدهای طراحی محصولات جدید انجام می‌گیرد، در صورتی که در عصر دیجیتال طراحی‌ها می‌بایست به‌صورت مشتری‌محور و از دید مشتری با رویکرد بیرون به درون صورت پذیرد (Shiri et al., 2023). در واقع، در صنعت بانکداری کشور بانک‌ها برای مشتریان تعریف می‌کنند که چه محصولات و خدماتی در دسترس ایشان قرار گیرد، این در حالی است که

نوآوری در تحول دیجیتال با هدف طراحی محصول و خدمات بانکداری مبتنی بر شناخت کامل نیازها و انتظارات مشتریان بانک انجام خواهد شد. مسئله مهم دیگر این است که در نظام بانکی کشور صرفاً تبدیل محصولات و خدمات بانکی به محصولات و خدمات دیجیتالی دنبال شده است، درحالی که تحول دیجیتال رویکردی مبتنی بر فناوری برای تحول در تمام جنبه‌های بانک و لازمه آن، علاوه بر تحول محصولات و خدمات قابل ارائه به مشتریان، ایجاد تغییرات نوآورانه در معماری سازمانی بانک (ساختارها، فرآیندها، روال‌های تصمیم‌گیری، منطق تخصیص منابع، طرح‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و غیره) است. درنهایت، علی‌رغم پیاده‌سازی اقدامات نوآورانه در نظام بانکی، به دلایل ذکرشده نمی‌توان بانک‌های کشور را دیجیتال دانست و نظام بانکداری دیجیتال هنوز استقرار نیافته است (Radsaeed et al., 2022). در این راستا در نتایج مطالعات متعدد مانند ژوو و همکاران (۲۰۲۳)، بر نقش راهبرد نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها در بستر دیجیتال تأکید شده است. براساس یک مقایسه تطبیقی در سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی»، نوآوری به‌عنوان عامل اساسی موفقیت در بانکداری دیجیتال معرفی شده است. در مطالعه سند جاجا و همکاران (۲۰۲۲) نیز این موضوع تأکید شده است. لازم به ذکر است که نوآوری نمی‌تواند تصادفی باشد (Pisano, 2015) بلکه لازم است که سازمان، نوآوری را به‌عنوان بخشی از راهبرد خود پیگیری نماید. راهبرد نوآوری برای بازسازی سازمانی و مزیت رقابتی بسیار حیاتی محسوب می‌شود. یکی از چالش‌های عمده مدیریت نوآوری سازمان‌ها تدوین راهبرد نوآوری در بستر دیجیتال (Movahednia & Yadolahi, 2023) است. در نتیجه، استعانت از راهبرد نوآوری با نگاهی فراگیر و کلان جهت تحول دیجیتال، لازمه موفقیت در صنعت بانکداری در بستر دیجیتال است؛ اما شناسایی عوامل تعیین‌کننده جهت راهبرد نوآوری در سازمان بسیار پیچیده می‌باشد؛ زیرا این عوامل از یک جهت به ویژگی‌های داخلی سازمان و از جهت دیگر به محیط اجتماعی و اقتصادی کلان مرتبط هستند (et al., 2013). (Wziatek-Kubiak 2013). بررسی مطالعات نشان می‌دهد عوامل اثرگذار بر تصمیمات نوآوری، نحوه انتخاب نوآوری و به‌طور کلی راهبرد نوآوری به‌اندازه کافی توسط پژوهشگران بررسی نشده است (Guzman et al., 2024).

در جمع‌بندی مطالب می‌توان گفت که در حال حاضر بانک‌های کشور با جهت‌دهی وزارت اقتصاد و دارایی در مسیر تحول دیجیتال در حرکت هستند و نوآوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل برای دستیابی به موفقیت در بستر دیجیتال تبدیل شده است. بانک‌ها در زمینه دیجیتال با انتخاب‌های متعددی درباره نوع و ترکیب انواع مختلف نوآوری با ماهیت متفاوت روبه‌رو شده‌اند که توسعه و اشاعه آن‌ها نیز بسیار سریع‌تر

از قبل است و بر اساس دلایل ذکر شده، نظام بانکی کشور در حوزه تحول دیجیتال هنوز نوآور نیست. در این شرایط، رویکردها، طرح‌ها و سیاست‌های موجود برای نوآوری کافی نیستند و بانک‌ها را قادر نمی‌سازند تا بهره‌وری و عملکرد خود را ارتقا دهند. طراحی، مدیریت، ارزیابی و کنترل این نوآوری‌ها به راهبرد نوآوری جدید نیاز دارد. بانک‌های کشور ناگزیر هستند مقوله‌های مهم و روابط میان آن‌ها را برای یک راهبرد نوآوری مناسب در بستر دیجیتال شناسایی و کشف نمایند، این مسئله ضرورت توجه به مدل پارادایمی راهبرد نوآوری را در صنعت بانکداری نشان می‌دهد. بررسی پژوهش‌ها این موضوع را روشن می‌سازد که تحول دیجیتال از منظر بانکداری شرکتی (Mohammadian Mahmoudi et al., 2022) Tabar، همسویی راهبردی و سودآوری مالی (Lagzaee et al., 2023)، نیازسنجی مشتریان (Feizollahi & Heidari, 2022)، توسعه محصولات جدید در بانک (Marlius, 2022) (Tajarloo et al., 2022)، رسانه‌های اجتماعی (Yazdani Kachuei et al., 2022)، راهبرد دیجیتال (Yaghtin et al., 2023)، تأثیر بر عملکرد بانک (Do et al., 2022)، تجربه مشتریان در بانکداری دیجیتال (Chauhan et al., 2022)، امنیت سایبری در بانکداری دیجیتال (Kumar, 2023)، عوامل اثرگذار بر موفقیت تحول دیجیتال در بانک‌ها (Oh et al., 2022)، ابعاد هم‌راستایی بین قابلیت دیجیتال و راهبرد نوآوری (Ghazinoori, et al., 2024)، بهبود راهبردهای نوآوری خدمات مالی بانک با تمرکز خاص بر انقلاب فین تک (Zhao et al., 2019)، فناوری کلان داده برای پشتیبانی از راهبرد نوآوری باز بانک‌ها (Aspiranti et al., 2023) و راهبرد نوآوری دیجیتال (Nylen & Holmstrom, 2015) مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است. آنچه در مطالعات گوناگون از دید پژوهشگران مغفول مانده است، پرداختن به مقوله‌های اثرگذار بر راهبرد نوآوری جهت حرکت در مسیر تحول دیجیتال در نظام بانکی است. با توجه به نوظهور بودن این مفاهیم در کشور ما و بالا بودن درصد شکست در پروژه‌های نوآوری در دنیا، این نگرانی وجود دارد که عدم توجه به یک مدل مناسب هنگام تدوین راهبرد نوآوری، به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده و شکست پروژه‌های نوآورانه بانک‌ها منجر شود. به بیان دیگر، اگرچه نوآوری در بستر دیجیتال یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است و مزایای فراوانی برای بانک‌ها به همراه دارد، اما چنین تلاشی نیازمند شناسایی و بررسی زمینه‌های مساعد، موانع و عوامل اثرگذار بر راهبرد نوآوری در بستر دیجیتال است. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری مطالعه حاضر توجه به راهبرد نوآوری به عنوان مبنایی برای دیجیتالی شدن در عرصه بانکداری با رویکردی مبتنی بر طرح پژوهش اکتشافی است. در واقع، مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ خواهد داد که مدل پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چگونه است؟ برای پاسخ به

این پرسش، در ادامه مبانی نظری پژوهش ارائه خواهد شد. سپس با شناخت کلی از متغیرهای کلیدی پژوهش و انجام مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان و روش داده بنیاد، به ارائه مدل پارادایمی موردنظر پرداخته می‌شود. مدل پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال، با توجه به عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها برای صنعت بانکداری کشور ارائه می‌شود. نتایج این پژوهش می‌تواند برای گروه‌های متعددی سودمند باشد. مدیران ارشد و تصمیم‌گیران در بانک‌ها می‌توانند از یافته‌های این پژوهش برای تدوین یک راهبرد نوآوری مناسب و متناسب با شرایط سازمان خود بهره ببرند. سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی در بخش بانکی نیز قادر خواهند بود با استفاده از این مدل، زیرساخت‌های لازم برای تشویق و حمایت از نوآوری را فراهم آورند. علاوه بر این، محققان و دانشگاہیان می‌توانند از یافته‌های این پژوهش برای ادامه مطالعات و گسترش دانش در این حوزه استفاده نمایند.

مبانی نظری

راهبرد نوآوری

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها و ایده‌های تازه هستند تا از این طریق بتوانند پویایی خود را تضمین کنند، وگرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد؛ بنابراین ضروری است تا برای مدیریت ایده‌ها راهبرد نوآوری مناسبی اتخاذ شود (Khojasteh Khosro et al., 2022). راهبرد نوآوری یک برنامه توسعه‌دهنده، کاربردی و از پیش تعیین شده است که تخصیص منابع به انواع مختلف نوآوری‌ها را به منظور دستیابی به اهداف راهبردی کلی سازمان کنترل می‌کند و با ارائه یک چارچوب تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که یک سازمان چه زمانی و چگونه باید به‌طور انتخابی گذشته را رها کند و یا راهبرد و اهداف خود را تغییر دهد تا بر کسب‌وکار آینده متمرکز شود (Kral & Janoskova, 2021). راهبرد نوآوری یک اصطلاح مدیریتی است که پایه و اساس موفقیت و بهبود عملکرد سازمان و جهت‌گیری صنایع را نشان می‌دهد. هدف از این راهبرد حفاظت و مشارکت از ایده‌ها و فرآیندهای جدید و خلاقانه است (Azizah et al., 2024). در واقع، راهبرد نوآوری چارچوبی برای نوآوری‌ها، ایده‌ها و خلاقیت‌ها است تا تضمین شود که تلاش، انرژی و هزینه شرکت در جهت مناسب خرج می‌شود. این راهبرد باید با راهبرد کلی شرکت همسو باشد تا بیشترین اثربخشی حاصل شود (Phung et al., 2023). سازمان‌ها و شرکت‌ها در بستر تحول دیجیتال می‌توانند با توجه به شرایط در راهبردهای نوآوری با دو نوع

راهبرد ۱) راهبرد نوآوری بهره‌برداری^۱ و ۲) راهبرد نوآوری اکتشاف^۲ مواجه می‌شوند (Hoessler & Carbon, 2022; Onufrey & Bergek, 2021). راهبرد نوآوری بهره‌برداری با پیشرفت‌های تکاملی در فناوری‌های موجود، بر موفقیت‌های کوتاه‌مدت تمرکز می‌کند و نتایج آن نزدیک و قابل‌پیش‌بینی است (Jia, 2017). راهبرد نوآوری اکتشافی بر موفقیت بلندمدت توسط نوآوری‌های انقلابی یا مخرب^۳ متمرکز است (Wolf et al., 2021b). همچنین بر اساس پژوهش تریوفسکی (۲۰۰۲)، شرکت‌ها می‌توانند از راهبرد نوآوری تدریجی و رادیکال^۴ استفاده کنند. راهبرد نوآوری تدریجی، مشوق خوبی برای توسعه نوآوری به صورت پایدار است (Nazaripour & Ranjbar, 2022). در مجموع، یک سازمان نوآور به راهبرد نوآوری نیاز دارد و بدون یک راهبرد نوآوری مناسب و شفاف توانایی کنترل تغییرات اساسی آینده را نخواهد داشت (Shahriari & Mahmoudi-Mesineh, 2021). در راستای هدف پژوهش در این مطالعه، راهبرد نوآوری به صورت کلی با رویکرد تحول دیجیتال و بدون تمرکز بر طبقه‌بندی خاصی مورد بررسی قرار گرفته است.

تحول دیجیتال

تحول دیجیتال نخستین بار توسط پاتل و مک‌کارتی (۲۰۰۰) مطرح و سپس توسط وسترن و همکاران (۲۰۱۱) مفهوم‌سازی شد. این مفهوم یکی از کلیدواژه‌های انقلاب صنعتی چهارم است. انقلاب صنعتی چهارم ترجمه لاتین «صنایع ۴.۰» در زبان آلمانی است که در سال ۲۰۱۱ طی جریان یک پروژه هایتک در صنایع دولتی کشور آلمان در شهر هانوفر مطرح شد. این اصطلاح بیانگر نسل جدیدی از

¹ Exploitation

² Exploration

³ Disruptive Innovation: نوآوری مخرب به معنای پیاده‌سازی محصولات و خدماتی است که در ابتدا ساده، در دسترس و مقرون‌به‌صرفه هستند اما در طول زمان پتانسیل تغییرات انقلابی در یک صنعت را دارند و در نهایت، جانشین رقبای اصلی می‌شوند (Varadarajan, 2024).

⁴ راهبرد نوآوری رادیکال بر پیاده‌سازی یک ایده جدید در یک محصول جدید تمرکز دارد که مزایای قابل‌توجهی نسبت به محصولات موجود به مشتریان ارائه می‌دهد. این راهبرد، ارزش اقتصادی بالا و در عین حال ریسک‌های فراوانی برای شرکت به همراه خواهد داشت. برخلاف راهبرد نوآوری رادیکال، راهبرد نوآوری تدریجی شامل بهبودها یا تعدیل‌های جزئی در محصولات، خدمات یا فرآیندهای موجود است. این نوآوری‌ها، محصولات و خدمات فعلی را اصلاح می‌کنند و بهبود می‌بخشند و معمولاً با ریسک و هزینه کمتر مشخص می‌شوند. راهبرد نوآوری تدریجی تا حدودی به راهبرد نوآوری بهره‌برداری نزدیک می‌باشد (Varadarajan, 2024).

⁵ Industry 4.0

صنعت مبتنی بر هوشمندسازی و استفاده از فناوری بود که بعد از طی سه دوره از انقلاب صنعتی پدیدار شد (Xu et al., 2021). تئوری انقلاب صنعتی چهارم به منظور توصیف چگونگی تحول بخشی زنجیره ارزش صنایع مبتنی بر پلتفرم دیجیتالی مطرح شد. تحول دیجیتال زمینه ساز تحقق توسعه های گوناگون در محصولات، فرآیندها و خدمات جدید است و در صنایع و کسب و کارهای مختلف مورد استفاده قرار می گیرد (Khoeini et al., 2022). در یک تعریف جامع، تحول دیجیتال مجموعه اقدام های سازمانی برای به کارگیری فناوری های جدید دیجیتال و بهره گیری از منافع آنها است. تحول دیجیتال علاوه بر فرآیندهای عملیاتی کسب و کار بر محصولات کسب و کار، ساختار سازمانی و نیز مفاهیم مدیریتی در سازمان نیز تأثیر می گذارد (Sharaj sharifi & Memari, 2021).

صرف نظر از نوع تعاریف مورد استفاده در ادبیات تحول دیجیتال، آنچه اهمیت دارد تأثیر شگرفی است که تحول دیجیتال بر برنامه ریزی و اقدامات سازمانها دارد. این تحول، هم سازمان های انتفاعی و هم غیرانتفاعی را تحت تأثیر قرار داده است؛ به شکلی که برخی محققین اظهار می کنند تا چند سال آینده، مدیران سازمانها برای بقا در بین رقبا چاره ای جز پذیرش تحولات دیجیتال ندارند (Vares et al., 2023). تحول دیجیتال نام مناسبی برای تغییرات زیربنایی در دنیای حاضر است؛ جایی که شیوه های مدیریت و الگوهای کسب و کار سازمانها به طور کامل متحول گشته است (Queiroz & Wamba, 2022).

تحول دیجیتال بیش از اینکه در مورد یک فرایند مشخص باشد، درباره چگونگی اداره کسب و کار در سازمانها مطرح است. این تعریف ناظر بر سه حوزه اصلی است: ایجاد ارزش در مرزهای جدید دنیای کسب و کار، بهینه سازی فرآیندهایی که به طور مستقیم بر تجربه مشتری تأثیر می گذارند و در نهایت، ایجاد قابلیت های بنیادی که تحولات کسب و کار را پشتیبانی می کند (Chen & Tian, 2022). همچنان که تحول دیجیتال عرصه صنایع را دستخوش تغییر کرده است، سازمانها نیز می کوشند تا خود را با این تحولات همراه سازند. در سطح کلان، تحول دیجیتال شامل تغییرات شگرفی است که به سبب استفاده از فناوری های دیجیتال در سطح جامعه و صنایع گوناگون به وقوع می پیوندد. در سطح سازمان نیز این موضوع مطرح می شود که سازمانها باید با اصلاح راهبردهای مرتبط با مفهوم تحول دیجیتال، راهکارهایی برای نوآوری از طریق به کارگیری فناوری بیابند (Konopik et al., 2022). با توجه به تغییر در جایگاه نوآوری، برخی از اصول سازماندهی سازمانها در اثر انقلاب دیجیتال دچار چالش یا تغییر بنیادین شده اند. این موضوع ارزش جدید و مجموعه ای پویا از بازیگران با اهداف مختلف و قابلیت های جدید در نوآوری را ایجاد کرده است. در واقع، ماهیت نوآوری در یک نقطه گذار از نوآوری سنتی به «نوآوری دیجیتال» قرار گرفته است

(Nambisan et al., 2017). یو و همکاران (۲۰۱۲) یکی از اولین و پراستنادترین تعاریف را برای نوآوری دیجیتال ارائه دادند؛ بر این اساس، نوآوری دیجیتال به صورت «ترکیب جدید عناصر دیجیتال و فیزیکی برای تولید محصولات جدید» تعریف می‌شود. پس از آن، نوآوری دیجیتال توجه پژوهشگران و متخصصان در رشته‌های گوناگون مانند اقتصاد، راهبرد و بازاریابی را به خود جلب کرده است (Sabaghchi et al., 2022). به بیان دیگر، فراگیر شدن فناوری دیجیتال نه تنها راهبرد و سازماندهی ما را برای ایجاد نوآوری تغییر داده است، بلکه به تعریف جدیدی از ماهیت نوآوری منجر شده است. در مفهوم جدید نوآوری دیجیتال، ایجاد تحول بنیادین در تولید محصولات و ارائه خدمات یا فرآیندهای کاری با استفاده از فناوری دیجیتالی صورت می‌گیرد (Hund et al., 2021). نوآوری دیجیتال با استفاده از ابزارها و فناوری‌های دیجیتالی برای بهبود فرآیندهای کسب و کار، عملکرد نیروی انسانی، مدیریت تجربه مشتری، معرفی محصولات جدید یا الگوهای تازه کسب و کار تعریف می‌شود. در واقع، نوآوری مبتنی بر فناوری دیجیتال به عنوان یک ابزار زیربنایی در سازمان به نوآوری محصول، فرآیند یا الگوی کسب و کار با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال اشاره دارد (Schaper et al., 2024). در مجموع می‌توان گفت سازمان‌ها تلاش می‌کنند با اصلاح راهبردهای مرتبط با تحول دیجیتال، راهکارهایی را برای نوآوری از طریق به کارگیری فناوری‌های دیجیتال بیابند (Konopik et al., 2022) اما علی‌رغم تغییر سریع چشم‌انداز کسب و کار، برخی از سازمان‌ها هنوز یک راهبرد کلی را برای نوآوری و تحول دیجیتال توسعه نداده‌اند (Vey et al., 2017) در نهایت تحول دیجیتال را می‌توان فرآیند مداوم پذیرش فناوری‌های تازه برای برآورده ساختن انتظارات دیجیتالی مشتریان، کارمندان و ذی‌نفعان دانست. این فرآیند باید به گونه‌ای فعال پایه‌ریزی، آغاز و اجرایی شود (Zaoui & Souissi, 2020).

بانکداری دیجیتال

از اوایل دهه ۹۰ میلادی و با پیدایش اینترنت، کسب و کارهای آنالوگ به الکترونیک تبدیل و عصر الکترونیک با ایجاد کسب و کارهای اینترنتی همچون بانکداری الکترونیک آغاز شد. در این عصر که به عنوان بخش اول فرآیند دیجیتالی شدن در نظر گرفته می‌شود، کاربران می‌توانستند برخی از اقدامات بانکی ساده مانند انتقال پول و مشاهده مانده حساب را در قالب بانکداری الکترونیک و از راه دور انجام

دهند. با پیدایش فناوری‌های نوین همچون شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی، رایانش ابری^۱ و غیره، دوره‌ای جدید تحت‌عنوان عصر دیجیتال در صنعت بانکداری آغاز شد. در عصر دیجیتال مفاهیم بانکداری از بانک الکترونیک به بانکداری دیجیتال تغییر پیدا کرد (Maghsoodloo & Asgarimehr, 2023). بانکداری الکترونیکی تنها بر دیجیتالی کردن برخی از ویژگی‌های اصلی بانکداری سنتی متمرکز بود و می‌توان از آن به‌عنوان یک سرویس اضافی در بستر بانکداری سنتی نام برد اما بانکداری دیجیتال یک مدل بانکداری مدرن است که بر اساس دیجیتالی کردن کلیه فعالیت‌ها عمل می‌کند (Nguyen & Dang, 2018). بانکداری دیجیتال را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: ارائه خدمات و محصولات مناسب، سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی شده به‌طور آنی و در زمان مناسب از طریق کانال‌های متناسب یا ابزارهایی که یکپارچه هستند. در این نوع بانکداری، ارائه خدمات بر اساس تحلیل‌های پیشرفته و داده‌هایی که از مشتریان به دست آمده است صورت می‌گیرد (Ravangard et al., 2023). مطابق سند بانکداری آینده و تحول دیجیتال ابلاغ شده به بانک‌ها، بانکداری دیجیتال به معنی الکترونیکی نمودن خدمات نیست بلکه به معنی تحول دیجیتالی در مدل کسب‌وکار بانکداری است که در آن مدل کسب‌وکار بانکی از اتکا به درآمدهای مشاع به سوی سهم جدید از درآمدهای غیرمشاع و کارمزدی حرکت می‌کند و کلیه فرآیندهای بانکی اعم از صف و ستاد بر اساس آن عوض و به‌روزرسانی می‌شوند. سرعت بالای تصمیم‌گیری، شفافیت، در دسترس بودن همیشگی، داده‌های هوشمند، تولید محتوای جدید متناسب با نیاز مشتریان، شخصی‌سازی خدمات و در دسترس بودن سرویس‌های بانک در کانال‌های مختلف از ویژگی‌های یک بانک دیجیتال خواهد بود. همچنین، در سند مذکور یک مقایسه بین بانکداری الکترونیکی و بانکداری دیجیتال انجام شده که در جدول شماره ۱ مهم‌ترین تفاوت‌های این دو مفهوم نشان داده شده است.

^۱ Cloud computing: رایانش ابری الگویی است برای ایجاد دسترسی آسان همگانی به مجموعه‌ای از منابع رایانشی با قابلیت تنظیم و پیکربندی مانند شبکه‌ها، سرورها، فضای ذخیره‌سازی، برنامه‌های کاربردی، سرویس‌ها و بر اساس تقاضا که با سرعت و کمترین تلاش مدیریتی یا کمترین تعامل با ارائه‌دهنده خدمات فراهم شود (Alinejad Saruklai & Hasanpour, 2023).

جدول (۱): مقایسه بانکداری الکترونیک با بانکداری دیجیتال. منبع: وزارت امور اقتصادی و دارایی

| موضوع | بانکداری الکترونیک | بانکداری دیجیتال |
|--------------|---------------------------|---------------------------|
| محل تمرکز | محصول (کانال ارائه خدمات) | اکوسیستم / مشتری |
| عامل موفقیت | سرعت در فرآیند | نوآوری |
| تغییر | فرآیند | مدل کسب و کار |
| هدف عملیاتی | درآمد | ارزش مشتری |
| نوع توسعه | داخلی | مشارکتی، اکوسیستم دیجیتال |
| عملکرد | از پیش تعیین شده | هوشمند |
| نیروی انسانی | نیروی فنی، نیروی بانکی | متخصصان دیجیتال |

همان‌طور که در جدول فوق به درستی اشاره شده است، عامل موفقیت در بانکداری دیجیتال نوآوری است. نوآوری به‌عنوان راهبردی برای کسب فرصت‌های جدید و حفاظت از دانش و اطلاعات به شمار می‌آید و نقش کلیدی در ارائه محصولات منحصر به فرد و خدمات از طریق ارزش افزوده دارد. طی نوآوری فرآیندی قابلیت‌ها باید تجدید و تقویت شوند، تقسیم منابع تغییر یابند، سازماندهی مورد تجدیدنظر قرار گیرد و راهبرد مجدداً ارزیابی شود. دست‌یافتن به نوآوری تصادفی نیست بلکه لازم است که بانک‌ها نوآوری را به‌عنوان بخشی از راهبرد خود در بستر دیجیتال پیگیری نمایند (Movahednia & Yadolahi, 2023). از سوی دیگر، بانکداری دیجیتال به معنای بانکداری آنلاین یا بدون شعبه نیست زیرا در بانکداری دیجیتال شعب فیزیکی حذف نمی‌شود بلکه مشاوره محوری جای تراکنش محوری را در بانک‌ها می‌گیرد (Anisi & Chavoshi, 2022). بانکداری دیجیتال تنها تغییر پارادایم از بانک آفلاین به بانک آنلاین نیست تا در آن فقط خدماتی که پیش‌تر در بانک به صورت حضوری دریافت می‌شد در دنیای دیجیتال در بستر اینترنت انجام شود، بلکه اساسی‌ترین نقطه تمایز این دو بانک در خلق ارزش است (Shiri, 2023). در واقع، بانکداری دیجیتال انقلابی در صنعت بانکداری است که تمرکز اصلی آن بر همسویی با مشتریان جهت هم‌آفرینی ارزش در عرصه خدمات مالی است (Kaur et al., 2021). در بانکداری دیجیتال فرآیندهای انجام خدمات بانکی عوض می‌شود، شیوه احراز هویت بانک تغییر پیدا می‌کند (Haralayya, 2021)، از داده‌های بیومتریک مانند اثر انگشت و تشخیص صدا یا اسکن چشم برای تأیید هویت کاربران استفاده می‌شود و نیاز به رمزهای عبور کاهش می‌یابد (Rakhsh et al., 2023). فناوری رایانش ابری می‌تواند مشکل تعویض کانال‌های ارتباطی مشتریان را حل کند؛ به‌عنوان نمونه، مشتری از طریق مرکز تماس با بانک ارتباط برقرار کند و سپس ارتباط را از طریق چت آنلاین ادامه

می‌دهد. چت‌بات یک نرم‌افزار کامپیوتری با هوش مصنوعی است که ممکن است با صدا یا متن برای تشویق گفتگوی انسانی کنترل شود و از طریق آن می‌توان در هر زمان که مشتریان به خدمات نیاز داشته باشند به آن‌ها کمک کرد. چت‌بات‌ها به‌عنوان یک دستیار آنلاین با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند. یک خدمت دیگر در بانکداری دیجیتال مشاوران ربات^۱ است. مشاوره‌های ربات می‌تواند با استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده در تصمیم‌گیری‌های مالی به مشتریان کمک کند (Bakhshizadeh & Azami, 2023). انتقال از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال نیازمند آمادگی متخصصان منابع انسانی برای کسب قابلیت‌های دیجیتالی جدید و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و توانایی شخصی است (Chauhan et al., 2022). پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال صرفاً یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت می‌باشد و همه بانک‌ها در هر سطح و اندازه‌ای ناگزیر از پیروی و پیاده‌سازی بانکداری دیجیتالی هستند (Lashgaripour et al., 2022). از این‌رو، نوآفرینی نظام بانکی با استفاده از فناوری‌های نوین و نیز شکل‌گیری و پیاده‌سازی مدل بانکداری دیجیتال، یکی از چالش‌های اصلی بانک‌ها به‌منظور سازگاری با تحولات جدید و حفظ بقا در آینده است (Anisi & Chavoshi, 2022).

پیشینه پژوهش

با توجه به جدید بودن موضوع، مطالعات اندکی در صنعت بانکداری بر راهبرد نوآوری در بستر تحول دیجیتال تمرکز داشته است. در ادامه، برخی از مطالعات انجام‌شده را به‌ترتیب سال انتشار مرور می‌کنیم. مطالعه لویز و اولیور (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که طراحی یک راهبرد نوآوری برای حفظ مزیت رقابتی در چشم‌انداز بازار که به‌سرعت در حال تحول است ضرورت دارد. همچنین آن‌ها ماهیت چندبعدی راهبردهای نوآوری را در یک الگو مورد بحث قرار دادند که شامل ابعاد، راهبردها و عوامل تعیین‌کننده است. برخی از عناصر مهم این الگو شامل کارایی، تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی راهبردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، فناوری، چرخه عمر فناوری، ریسک، نیازهای مشتری، رقبا، ارزش برند و بخش‌بندی بازار است. سندجاسا و همکاران (۲۰۲۲) تحول دیجیتال در صنعت بانکداری را از منظر نوآوری پایدار بررسی کردند. یافته‌های این مطالعه شواهد تجربی روشنی را بر نقش محوری نوآوری پایدار در دستیابی به تحول دیجیتال در نظام بانکی نشان می‌دهد. به‌بیان دیگر، وجود یک راهبرد نوآوری و فراگیر می‌تواند شرایط را

¹ Robo-Adviser

برای تحول دیجیتال بانکی فراهم کند. آراجو و مریس (۲۰۲۱) راهبردهای نوآوری را برای انطباق سازمان‌ها با شرایط نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام بررسی کردند و الگوی راهبرد نوآوری را ارائه دادند که شامل ساختار، فرهنگ، مدیریت دانش، کارکنان، رقابت، مشتریان، تأمین کنندگان، پایداری، نقش حاکمیت و جامعه بود. کرال و جانوسکووا (۲۰۲۱) ویژگی‌های کلیدی یک راهبرد نوآوری موفق را در بازار جهانی مورد بحث قرار دادند. مالکیت فکری نوآوری‌ها، ساختار سازمانی، مدیریت نوآوری، پتانسیل نوآورانه، تفکر جانبی و جو پشتیبانی‌کننده نوآوری به‌طور قابل توجهی بر راهبرد نوآوری تأثیر می‌گذارند. ژائو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بهبود راهبردهای نوآوری خدمات مالی در صنعت بانکی چین را با تمرکز بر انقلاب فین‌تک بررسی کردند. یافته‌های پژوهش باعث شکل‌گیری یک الگوی شش‌بعدی با بیست زیرمعیار شد؛ معیارهای شناسایی شده به ترتیب اولویت شامل شرکای تجاری جدید، مفاهیم جدید خدمات، نوآوری سازمانی، نوآوری فناوری، تعاملات جدید با مشتریان و مدل کسب‌وکار جدید می‌باشد. این نتایج باعث شکل‌گیری راهبردهای نوآوری جدیدی برای پایداری صنعت بانکداری چین می‌شود. میوگای و همکاران (۲۰۱۸) ضمن بررسی تأثیر راهبرد نوآوری در صنعت بانکداری توصیه کردند که بانک‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود لازم است تا در راهبرد نوآوری بر ارائه طیف جدیدی از محصولات و خدمات نوآورانه مالی مانند تسهیلات دیجیتال و پاسخ‌های خودکار به مشتریان توجه نمایند. نیلن و هولمستروم (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «راهبرد نوآوری دیجیتال» یک چارچوب مدیریتی ارائه دادند که نیاز است سازمان‌ها در حمایت از راهبرد نوآوری دیجیتال بر آن تمرکز کنند. تجربه کاربر اولین حوزه کلیدی است که شرکت‌ها برای ایجاد انگیزه و پیگیری تلاش‌های نوآوری دیجیتال خود نیاز به اندازه‌گیری دارند. دوم اینکه، شرکت‌ها باید به‌وضوح گزاره ارزش هر محصول و خدمات دیجیتال را بیان کنند: آن‌ها چگونه می‌توانند برای کاربران ارزش ایجاد کنند؟ سومین مورد پویش تکامل دیجیتال شامل شناسایی فرصت‌های جدید برای نوآوری است؛ یعنی، آن‌ها چگونه می‌توانند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کرده و از طریق ایجاد محصولات و خدمات دیجیتال که از مؤلفه‌های موجود استفاده می‌کنند، یک ارزش جمعی تولید کنند؟ چهارم، از آنجا که نوآوری دیجیتال نیازمند مهارت‌های جدید است، شرکت‌ها باید با حمایت از یادگیری مستمر قابلیت‌های خود را ارتقا دهند.

مطالعات داخلی عمدتاً حول محور بانکداری دیجیتال بوده و ارتباط آن با راهبرد نوآوری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، محمودی و همکاران (۲۰۲۳) الگوی نوآورانه بانکداری اجتماعی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران را ارائه کرده‌اند. نتایج نشان داد که قوانین و سیاست‌ها، رویکرد

نوآورانه، امنیت، ساختار صنعت بانکداری، عوامل اجتماعی و زیرساخت تحول دیجیتال به ترتیب بیشترین نقش را در این الگو داشتند. رادسعید و همکاران (۲۰۲۲) نیز به طراحی مدل نوآوری دیجیتال باز در صنعت بانکداری ایران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد نوآوری دیجیتال باز در صنعت بانکداری متأثر از عوامل متعددی مانند برنامه جامع بانک‌های کشور، فشارهای حاکمیتی، تغییرات فناورانه متأثر از پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و موضوع امنیت سایبری است. تازگی بحث تحول دیجیتال و به تبع آن بانکداری دیجیتال از یک سو و شکاف پژوهشی موجود درخصوص راهبرد نوآوری با رویکرد تحول از سوی دیگر، باعث شد تا در این مطالعه با رویکردی اکتشافی به شناسایی مقوله‌های مؤثر بر راهبرد نوآوری جهت تحول دیجیتال در صنعت بانکداری در قالب یک مدل پارادایمی پرداخته شود. افزون بر این نوع نگاه، پژوهش حاضر مبتنی بر اندیشه‌ای جهانی با رویکردی بومی و تخصصی است و به صورت کاربردی در صنعت بانکداری کشور صورت می‌گیرد.

روش‌شناسی

این پژوهش با هدف کشف مقوله‌های مهم و تعیین روابط میان آن‌ها جهت ارائه مدل پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری صورت گرفت. به تحقیقاتی که هدف آن‌ها کشف دانش تازه‌ای است و کاربرد مشخصی را درباره یک فرآیند در واقعیت دنبال می‌کند تحقیقات کاربردی گفته می‌شود (Khaki, 2012). از آنجاکه یافته‌های پژوهش حاضر برای مدیران صنعت بانکداری قابل استفاده است، بنابراین به لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی است. از منظر فلسفی این پژوهش مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است. رویکرد پژوهش کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده بنیاد^۱ می‌باشد. نظریه داده بنیاد نوعی راهبرد کشف کننده محسوب می‌شود (Danaee Fard, 2005). که به شیوه استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد (Strauss & Corbin, 2007)؛ بنابراین پژوهش حاضر از جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها پژوهشی اکتشافی است.

جامعه مشارکت کنندگان شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری) هستند که در زمینه راهبرد، نوآوری، تحول دیجیتال، بانکداری دیجیتال و فناوری اطلاعات آگاهی و تجربه داشتند. بر اساس دیدگاه میلر و همکاران (۲۰۱۰)، از پنج معیار

¹ Grounded Theory

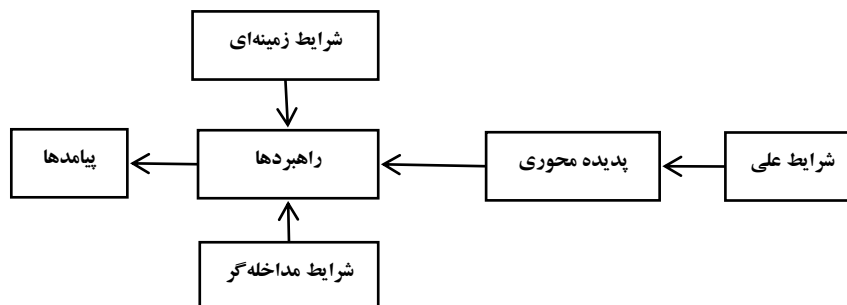
کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع و انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت کنندگان در تحلیل کیفی استفاده شد. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری نظری هدفمند به شیوه گلوله برفی استفاده شد چراکه به زعم گلنزر و همکاران (۱۹۶۸)، این روش برای روش داده بنیاد مناسب تر است. نمونه گیری نظری فرایند گردآوری داده برای تولید نظری است که پژوهشگر به طور هم زمان داده هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می کند (Creswell, 2017). برای انجام پژوهش های کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی مدل انجام می شوند استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته مناسب تر است. قبل از انجام مصاحبه با بررسی پژوهش ها و ادبیات پیشین و تجربه پژوهشگر، هفت سؤال باز برای مصاحبه در نظر گرفته شد و در طول فرآیند مصاحبه نیز مطابق پیش بینی، بر اساس شرایط مصاحبه شونده سؤالات جدیدی مطرح گردید. قبل از مصاحبه و برای اطمینان خاطر مصاحبه شونده، بر محرمانه ماندن اطلاعات دریافتی تأکید و نیز با کسب اجازه صدای مصاحبه کننده ضبط شد. برای گردآوری داده ها از دیدگاه چهارده نفر از خبرگان استفاده شد. برخی از خبرگان هم سابقه دانشگاهی و هم سابقه فعالیت در صنعت بانکداری داشتند. خبرگان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی بودند و میانگین سابقه کاری آن ها بالای پانزده سال بود. مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نقطه اشباع، بیان کننده پایایی پژوهش با روش گراند تئوری است زیرا در این نقطه داده های پژوهش به تکرار می رسند و این تکرار داده ها و پیامدهای آن در روش شناسی، نشان دهنده پایایی روش پژوهش است (Pourabedi, 2015). پس از مصاحبه دوازدهم در این پژوهش، نتایج حاصل تکرار شد و تحلیل داده ها به کدها و سازه های جدیدی منتهی نشد. با این وجود، برای اجتناب از اشباع نظری کاذب، دو مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت و در نهایت چهارده مصاحبه با خبرگان انجام شد. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۲): مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

| کد مصاحبه شونده | سن | سابقه کاری | سمت | حوزه فعالیت | مدرک تحصیلی | رشته تحصیلی |
|-----------------|----------|------------|-----------------|----------------------------|---------------|-----------------|
| P1 | ۴۱ تا ۵۰ | ۲۲ | مدیر میانی بانک | تحول دیجیتال بانک | کارشناسی ارشد | علوم اقتصادی |
| P2 | ۴۱ تا ۵۰ | ۲۱ | مدیرعامل | هلدینگ فناوری اطلاعات بانک | کارشناسی ارشد | مهندسی کامپیوتر |
| P3 | ۴۱ تا ۵۰ | ۲۱ | مدیر بانک | فناوری اطلاعات بانک | دکتری | مدیریت تکنولوژی |

| رشته تحصیلی | مدرک تحصیلی | حوزه فعالیت | سمت | سابقه کاری | سن | کد مصاحبه‌شونده |
|---------------------------------------|---------------|----------------------------------|---|------------|----------|-----------------|
| مدیریت | دکتری | بانک | معاون مدیرعامل بانک | ۱۸ | ۳۰ تا ۴۰ | P4 |
| مدیریت تکنولوژی | دکتری | فناوری اطلاعات بانک | کارشناس بانک | ۲۱ | ۴۱ تا ۵۰ | P5 |
| مدیریت | کارشناسی ارشد | هلدینگ فناوری اطلاعات بانک | کارشناس بانک | ۱۰ | ۳۰ تا ۴۰ | P6 |
| مدیریت | دکتری | بانک | معاون مدیرعامل بانک / استاد دانشگاه | ۳۵ | ۵۱ تا ۶۰ | P7 |
| مدیریت کسب و کار | کارشناسی ارشد | تحول دیجیتال بانک | کارشناس بانک | ۱۰ | ۳۰ تا ۴۰ | P8 |
| مدیریت فناوری اطلاعات | دکتری | مشاور تحول دیجیتال بانک | هیئت علمی گروه فناوری اطلاعات دانشگاه | ۱۳ | ۳۰ تا ۴۰ | P9 |
| مدیریت | دکتری | هلدینگ فناوری اطلاعات بانک | مدیر میانی | ۱۰ | ۳۰ تا ۴۰ | P10 |
| مهندسی کامپیوتر و دکترای اقتصاد | دکتری | فناوری اطلاعات بانک | معاون مدیرعامل بانک / استاد دانشگاه | ۳۰ | ۵۱ تا ۶۰ | P11 |
| کامپیوتر | دکتری | مشاور تحول دیجیتال | مدیر گروه فناوری اطلاعات دانشگاه | ۲۰ | ۴۱ تا ۵۰ | P12 |
| اقتصاد | دکتری | آموزش فناوری اطلاعات | کارشناس بانک | ۱۸ | ۳۰ تا ۴۰ | P13 |
| مدیریت فناوری | دکتری | مشاور فناوری اطلاعات | استاد دانشگاه | ۲۱ | ۴۱ تا ۵۰ | P14 |

در این مطالعه از رهیافت نظام‌مند نظریه‌داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای آشنایی با ژرفا و گستره محتوایی، کلیه داده‌ها به صورت مکرر و فعال (جستجوی معانی و الگوها) بازخوانی گردید. ارائه مدل پارادایمی با نرم‌افزار مکس کیودا^۱ ۲۰ انجام شد. مقوله‌ها و شیوه ارتباطات آن‌ها در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: کدگذاری محوری در نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 2007)

در شکل ۱ پدیده محوری کانون و محور اصلی پژوهش است (Danaee Fard et al., 2004). شرایط علی عبارت است از حوادث، وقایع یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده محوری می‌انجامد؛ در واقع، علل شکل‌گیری پدیده اصلی هستند. شرایط زمینه‌ای معرف این است که پدیده در چه بستری در حال اتفاق افتادن است و این بستر چه میزان می‌تواند بر راهبردهای انتخابی تأثیر بگذارد (Sabaghchi et al., 2022). شرایط مداخله‌گر به عوامل و عناصر مناسب یا نامناسب اشاره دارند که اثرات یک یا چند عامل تغییر را کندتر یا فعال‌تر می‌سازند (Ravangard et al., 2023). راهبردها رفتارها، واقعیت‌ها و تعامل‌های هدفمندی را نشان می‌دهند که از شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر تدوین تأثیر می‌پذیرند. در پایان، پیامدها برون‌داد ناشی از به‌کارگیری راهبردها می‌باشند (Danaee Fard et al., 2004).

روایی و پایایی

مفهوم اعتبار در پژوهش‌های کیفی از منظرهای مختلفی به کار رفته است. لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) معتقد بودند که کوشش در جهت ایجاد و گسترش روش‌های جایگزین ارزیابی اعتبار برای پژوهش‌های کیفی

^۱ MAXQDA

ضروری است. آن‌ها از مفاهیم تأییدپذیری^۱، انتقال‌پذیری^۲، اعتبارپذیری^۳ و اطمینان‌پذیری^۴ در حوزه کیفی استفاده می‌کردند (Abbaszadeh, 2012; Sharifaskari et al., 2021). در پژوهش حاضر پس از انجام کدگذاری‌ها، پژوهشگر اقدام به سنجش روایی و پایایی پژوهش بر اساس معیارهای فوق نمود. نتایج مذکور در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۳): روایی و پایایی پژوهش

| ابعاد | توضیحات |
|--------------|--|
| تأییدپذیری | ۱- شیوه انجام کدگذاری باز، محوری و انتخابی و استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و کلیه مراحل انجام این پژوهش به‌طور کامل تشریح شد. ۲- روش انجام کار در هر مرحله به استاد راهنما و اساتید مشاور ارائه شد تا ضمن بررسی، بر شیوه انجام پژوهش نظارت داشته باشند. |
| انتقال‌پذیری | مشارکت‌کننده بر اساس معیار تخصص در موضوع پژوهش انتخاب شد و مشخصات کلیه مشارکت‌کنندگان از نظر تحصیلات، سمت و تجربه شغلی مرتبط به‌صورت مکتوب نشان داده شده است. |
| اعتبارپذیری | ۱- نحوه جمع‌آوری داده‌ها: مصاحبه با خبرگان شامل اساتید، مدیران و کارشناسان متخصص در صنعت بانکداری ۲- ابزار جمع‌آوری داده‌ها: استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی مطالعات پیشین ۳- یکی از پژوهشگران به‌عنوان عضو اثرگذار در پژوهش‌های کیفی، ضمن داشتن آشنایی کامل با حوزه مورد مطالعه، بیش از بیست سال در این صنعت تجربه و سابقه کاری داشته است. ۴- بررسی توسط سایر خبرگان که در مصاحبه مشارکت نداشته‌اند؛ متن دو مصاحبه برای انجام کدگذاری و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها در اختیار دو نفر از اساتید مرتبط قرار گرفت و نتایج پس از بررسی و مطابقت با کدگذاری انجام‌شده توسط پژوهشگران، تأیید شد. ۵- بررسی مطابقت توسط خبرگان که در مصاحبه مشارکت داشته‌اند: یک نفر از اساتید دانشگاهی و دو نفر از مدیران که از مصاحبه‌شوندگان بودند نتایج اولیه کدگذاری‌ها و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها را بررسی و بازبینی کردند. |

¹ Confirmability

² Transferability

³ Credibility

⁴ Dependability

| | |
|---------------|--|
| اطمینان پذیری | فرایند انجام این پژوهش توسط یک نفر از اساتید دانشگاهی مجرب و یک نفر از متخصصین پژوهش‌های کیفی بررسی شد. نتایج پژوهش پس از بررسی توسط آن‌ها تأیید شد. |
|---------------|--|

برای سنجش پایایی از درصد توافق مشاهده شده^۱ بر اساس فرمول هولستی^۲ استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده شده (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 * 236}{298 + 352} = 0.726$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. N1 و N2، به ترتیب، تعداد موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگ‌تر باشد مطلوب خواهد بود. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۷۲۶ به دست آمده که از ۰/۶ بزرگ‌تر است و مقدار قابل قبولی است. ضریب کاپای کوهن^۳ نیز برابر با ۰/۶۳۱ می‌باشد که این عدد مطابق فرمول ذیل از طریق نرم‌افزار محاسبه شده و نشان می‌دهد مقوله‌بندی به درستی انجام شده است. مقدار PA_o در فرمول کاپا نمایانگر میزان توافق دو ارزیاب و مقدار PA_E نیز نمایانگر میزان توافق مورد انتظار است. در نهایت، اعتبار پژوهش حاضر بر اساس معیارهای فوق از دیدگاه خبرگان ارزیابی و تأیید شد.

$$kappa = Pi = (PA_o - PA_E) / (1 - PA_E)$$

یافته‌های پژوهش

گام نخست) کدگذاری باز: برای این منظور ابتدا صدای مصاحبه‌شونده‌ها که هنگام انجام مصاحبه ضبط شده بود مرور و محتوای کلیه مصاحبه‌ها در قالب اسناد متنی تدوین شد. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده چندین بار مطالعه و بررسی شد و داده‌های متنی به واحدهای معنایی با نگارش جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی تبدیل شدند. واحدهای معنایی نیز بازخوانی و سپس برای هر واحد معنایی کدهای

¹ Percentage of Agreement Observation, PAO

² Holsti

³ Cohen's kappa

مناسب نوشته شد و کدها نیز بر اساس تشابهات معنایی که داشتند طبقه‌بندی شدند. با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تجزیه و تحلیل‌ها تکرار شد. انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی به عنوان معیار دستیابی به اشباع نظری در نظر گرفته شده است. متن مصاحبه‌ها که به صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شده بود بارها بررسی و مورد مطالعه قرار گرفت و اشتباهات املائی آن تصحیح گردید. سپس در محیط نرم‌افزار مکس کیودا بررسی و نکات کلیدی هر یک از مصاحبه‌ها کدگذاری شد. در مرحله کدگذاری باز ابتدا ۴۱۶ کد شناسایی شد که کدهای تکراری حذف و مترادف در نظر گرفته شدند و در نهایت، ۱۶۵ کد باز شناسایی شد. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۴): نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده

| مصاحبه شونده | متن مصاحبه | کدهای شناسایی شده |
|--------------|--|---|
| P3 | ولی نسل جدید مشتریان (بیست سال اخیر)، خدمات دیگری می‌خواهند و نیازهای جدیدی دارند. این نسل با اینترنت و شبکه‌های اجتماعی آشنا هستند و انتظارات آن‌ها بالاست. | ظهور نسل جدید از مشتریان (نسل Z) با نیازها و رفتارهای جدید. فراگیری استفاده از گوشی تلفن همراه، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و تغییر سبک زندگی مردم. |
| P4 | سبک زندگی مردم خیلی تغییر کرده است، مشتریان اکنون تمایل دارند خدمات نوآورانه و جذاب را خیلی راحت از طریق تلفن همراه دریافت کنند. | تمایل جامعه به راحتی، جذابیت و دردسترس بودن محصولات و خدمات نوآورانه. فراگیری استفاده از گوشی تلفن همراه، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و تغییر سبک زندگی مردم. |
| P7 | در حال حاضر نوآوری از منظر بانک تعریف می‌شود نه نیاز مشتری. به نظر من، رویکرد بانک محوری باعث شده است نیازهای مشتریان توسط سیستم بانکی موجود پوشش داده نشود. تعداد شعب فیزیکی بانک‌ها زیاد است و بسیاری از شعب زیان‌ده هستند که این مانع مهمی برای راهبرد نوآوری دیجیتال بانک‌ها محسوب می‌شود. | حاکم بودن رویکرد بانک محوری و عدم پوشش تمام نیازهای مشتریان توسط سیستم بانکی موجود. تعداد بالای شعب فیزیکی بانک‌ها و زیان‌ده بودن تعداد زیادی از آن‌ها. |

| مصاحبه شونده | متن مصاحبه | کدهای شناسایی شده |
|--------------|---|---|
| P8 | در واقع، برخی از بانک‌ها منابع گران‌قیمت جذب می‌کنند. این موضوع منجر به افزایش قیمت تمام‌شده پول و کاهش رقابت نوآوران در صنعت بانکداری می‌شود. | تجهیز منابع گران‌قیمت توسط بانک‌ها و اثر آن بر افزایش قیمت تمام‌شده پول و شدت رقابت نوآوران در صنعت بانکداری. |
| P10 | می‌توانم بگویم وقتی رویکرد دیجیتال در مجموعه اتخاذ می‌شود، تحویل‌دار بانک هم باید دانش، مهارت و نگرش خود را تغییر دهد. از سوی دیگر، تمام فرآیندهای منابع انسانی بانک مانند ارتقا، انتصاب و شرح شغل‌ها هم باید متناسب با نقش‌های جدید بازنگری شوند. ضروری است که از نوآوری‌های اشتباه که برای بانک و کشور هزینه ایجاد می‌کند جلوگیری شود. این موضوع باید بیش از پیش مورد توجه قرار بگیرد. | بازنگری در شرح مشاغل، شایستگی‌ها، ارتقا و انتصاب کارکنان بانک‌ها بر اساس نقش‌های جدید در محصولات نوآوران. جلوگیری از نوآوری‌های اشتباه که برای بانک و کشور هزینه ایجاد می‌کنند. |
| P11 | ضروری است که در صنعت بانکداری به استاندارد جهانی بانکداری باز، نوآوری و فرهنگ کارآفرینی ^۱ توجه شود. | توجه به استاندارد جهانی بانکداری باز، نوآوری و فرهنگ کارآفرینی. |

گام دوم) کدگذاری محوری^۳: کدگذاری محوری، فرایند دسته‌بندی کدهای باز در قالب سازه‌های بزرگتر است. این عمل طی چند مرحله از طریق مقایسه مفاهیم و مقوله‌ها انجام می‌شود. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک پدیده اصلی صورت می‌گیرد که همان «پدیده محوری» است (Strauss & Corbin, 1997). نتایج حاصل از کدگذاری محوری به روش گراندد تئوری در جدول ۵ تا جدول ۱۰ ارائه شده است.

^۱ دستورالعمل بانکداری باز: اتحادیه اروپا در سال ۲۰۱۸ دستورالعمل خدمات پرداخت PSD2 را با هدف دیجیتالی کردن بیشتر و ترویج نوآوری در بازار مالی اروپا معرفی کرده است. این دستورالعمل بر بانکداری باز و احراز هویت معتبر متمرکز شده است (Tsanakas, 2023).

^۲ فرهنگ کارآفرینی مجموعه ویژگی‌ها، ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی است که کارآفرینان دارند و آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند (Ben et al., 2023).

^۳ Axial coding

جدول (۵): کدگذاری پیرامون «شرایط علی» با رویکرد اشتراوس و کوربین

| مقوله | کدهای باز |
|---------------------------------|--|
| الزامات قانونی | «الزام بانکها برای فعالیت در چارچوب سیاستهای نهادهای نظارتی مالی»؛ «الزام بانکها توسط بانک مرکزی بر تهیه نقشه راه تحول دیجیتال» |
| تغییر نیازها و انتظارات مشتریان | «تمایل مشتریان به روشهای خرید اعتباری ¹ BNPL با توجه به شرایط اقتصادی موجود»؛ «ظهور نسل جدید از مشتریان (نسل Z) با نیازها و رفتارهای جدید»؛ «فراگیر شدن استفاده از گوشی تلفن همراه، اینترنت، شبکههای اجتماعی و تغییر سبک زندگی مردم»؛ «تمایل جامعه به راحتی، جذابیت و دردسترس بودن محصولات و خدمات نوآورانه»؛ «تأثیر تجربه مشتریان در اکوسیستم دیجیتال بر تمایل آنها به محصولات و خدمات نوآورانه دیجیتال» |
| توسعه سریع فناوریهای تحول آفرین | «انقلاب صنعتی چهارم (سرعت تغییرات، کوتاهبودن چرخه عمر و پیچیدگی فناوریهای نوین)»؛ «میزان پذیرش فناوری و نوآوری»؛ «قابلیت پیادهسازی فناوریهای تحول آفرین مانند (بلاک چین ^۲ ، هوش مصنوعی، کلان داده ^۳ ، رایانش ابری، موبایل و ...) |
| نقش آفرینان جدید صنعت مالی | «فین تک، نئوبانک ^۴ (بانک چالشگر)، سایر استارتآپهای حوزه مالی»؛ «رشد صندوقهای تأمین مالی به دلیل پیچیده شدن فرآیندهای بانکی (لند تکها ^۵)»؛ «تمایل و گرایش اکثر فین تکها به حوزه پرداخت و نیاز آنها برای دسترسی به زیرساختهایی که در اختیار بانکها است»؛ «شکل گیری بازارهای نوظهور و فرصت های درآمدی جدید» |

¹ در ساده ترین شکل BNPL (Buy now pay later) یک توافق بین مشتری و وام دهنده است مبنی بر اینکه به مشتری وامی ارائه می شود تا بتواند کالا را به صورت اعتباری خریداری کند و بعداً هزینه را پرداخت نماید (Johnson et al., 2021).

^۲ Blockchain: بلاک چین یک دفتر کل مشترک و توزیع شده می باشد که تمامی فرآیندها از ثبت تاردگیری تراکنشها و داراییها را در یک شبکه ساده می کند (Zarei & Modarresi, 2024).

³ Big Data

^۴ Neo bank: نئوبانک یک بانک کاملاً دیجیتالی است که شعبه فیزیکی ندارد و خدمات دیجیتالی را از طریق تلفن همراه یا پلتفرمهای موجود در رایانههای شخصی به مشتریانش ارائه می دهد (Ziouache & Bouteraa, 2023).

^۵ Lendtech: لند تک یک فناوری وام دهی هوشمند است که وام دهی به افراد را راحت و واسطهها را حذف می کند (Adamek & Solarz, 2023).

جدول (۶): کدگذاری پیرامون «پدیده محوری»: راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال

| مقوله | کدهای باز |
|----------------|--|
| انواع نوآوری | «نوآوری محصول، نوآوری خدمت، نوآوری فرآیند، نوآوری سازمانی، نوآوری مدل کسب و کار با رویکرد تحول دیجیتال»؛ «نوآوری در بازاریابی جهت مراقبت از مشتریان بانکداری جامع ^۱ (خرد، شرکتی، تجاری و شخصی، اختصاصی و مجازی)»؛ «نوآوری دیجیتال در راستای تحقق اهداف عملکردی بانک»؛ «ایجاد پلتفرم نوآوری باز با هدف اشتراک گذاری داده‌ها، یادگیری و اشاعه دانش در اکوسیستم نوآوری» |
| سطوح نوآوری | «نوآوری تدریجی و رادیکال متناسب با قابلیت بانک و نیاز مشتری»؛ «نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار با تمرکز بر تحول دیجیتال» |
| انجام نوآوری | «توانمند کردن بخش تحقیق و توسعه دیجیتال بانک‌ها (تمرکز بر بودجه تحقیق و توسعه و مهارت‌های دیجیتال)»؛ «ارتقای عملکرد مراکز نوآوری در بانک‌ها با توجه به اثربخش نبودن خروجی آن‌ها»؛ «اختصاص منابع مالی لازم»؛ «مهندسی مجدد و انتخاب یک فرآیند فعال و منعطف جهت مدیریت ایده‌های کارکنان و نوآوری دیجیتال»؛ «پایاده‌سازی الگوی تفکر طراحی و تهیه طرح تجاری اولیه محصولات و خدمات نوآورانه»؛ «پشتیبانی و مدیریت هوشمند محصولات و خدمات نوآورانه و ارتباط با مشتریان»؛ «نوآوری با استفاده از روش‌ها و کانال‌های متنوع دیجیتالی جهت تعامل با مشتریان و به اشتراک گذاری محتوا»؛ ایجاد سیاست‌های انگیزشی برای تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه»؛ «توسعه دامنه نوآوری توسط بازیگران صنعت مالی به دلیل سرعت تغییرات و محدودیت منابع مالی بانک‌ها» |
| ارزیابی نوآوری | «ایجاد واحد مستقل متولی نوآوری و تحول دیجیتال در ساختار بانک‌ها»؛ «شناسایی شاخص‌ها، ابزارها و معیارهای مناسب جهت بررسی موفقیت پروژه‌های نوآوری دیجیتال»؛ «اولویت‌بندی برنامه‌ها و پروژه‌های نوآوری براساس شاخص‌ها»؛ «تعیین سطح بلوغ نوآوری در بانک و تضمین کیفیت نوآوری» |

جدول (۷): کدگذاری پیرامون «راهبردها» با رویکرد اشتراوس و کوربین

| مقوله | کدهای باز |
|----------------------------------|--|
| اعتبارسنجی مشتریان با هوش مصنوعی | «نوآوری در فرآیند اعتبارسنجی مشتریان بانک با استفاده از فناوری‌های نوین»؛ «تخصیص بهینه منابع»؛ «نوآوری در تعیین شاخص‌های رتبه بندی هوشمند مشتریان اعتباری با هدف کاهش مطالبات بانکی» |
| بانکداری باز | «ایجاد پلتفرم بانکداری باز جهت بهره‌برداري سایر بازیگران از خدمات و زیرساخت‌های بانک‌ها»؛ |

^۱ بانکداری جامع نوعی نگرش مشتری‌محور در صنعت بانکداری است و به معنای ارائه خدمات متنوع به اقشار مختلف مردم می‌باشد که از طریق تفکیک مشتریان در طیف‌ها و گروه‌های گوناگون و ارائه خدمات و محصولات مطابق با خواست و نیاز هر گروه از مشتریان انجام می‌شود و شامل بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری خرد و ... می‌باشد (Godarzi et al., 2021).

| | |
|---|---|
| <p>«توجه به استاندارد جهانی بانکداری باز، نوآوری و فرهنگ کارآفرینی»؛ «همکاری و جذب نیروی انسانی نوآور و دارای مهارت‌های دیجیتال از صنایع نوآور دیجیتالی»؛ «نیاز به منابع خارجی دانش به دلیل افزایش هزینه تحقیق و توسعه»</p> | |
| <p>«انطباق بانک‌ها با قوانین و استانداردهای بین‌الملل مانند IFRS^۱»؛ «لزوم بازنگری در قوانین مرتبط با وظیفه، مسئولیت‌ها و نحوه ارتباط بانک‌ها، فین‌تک‌ها و بانک مرکزی در اکوسیستم نوآوری و دیجیتال»؛ «اتخاذ سیاست‌های انگیزشی توسط قانون‌گذار در راستای حمایت از نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال و مالکیت فکری نوآوری‌ها»؛ «قوانین مناسب برای حفظ محرمانگی و رعایت حریم خصوصی داده‌های مالی مشتریان»</p> | <p>به‌روزرسانی سیاست‌ها و قوانین در حوزه مالی</p> |
| <p>«باز طراحی و پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار دیجیتال بانک جهت پاسخگویی به کسب‌وکارهای دیجیتال در اکوسیستم دیجیتال و نوآوری»؛ «بهبود ساختار حاکمیت شرکتی بانک‌ها بر اساس رهنمودهای کمیته نظارت بانکی بال^۲ (بازل)»؛ «تغییر نقش شعب بانک‌ها از نقاط عملیاتی به نقاط فروش، پشتیبانی و مشاوره بانکی»؛ «تعهد، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بانک‌ها»؛ «ایجاد ثبات مدیریتی و همسو شدن رویکرد سهامداران بانک‌ها و مدیران»؛ «پشتیبانی از نقشه راه تحول دیجیتال بانک از طریق برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت درونی»؛ «شبکه سازی با اکوسیستم نوآوری، دیجیتال و شرکای تجاری دیجیتال»؛ «مدیریت و سبک رهبری دیجیتال در راستای ارتقای فرهنگ نوآوری دیجیتال و جو سازمانی طرفدار نوآوری»؛ «انتخاب مدیر ارشد دیجیتال و کسب مشارکت و همراهی کلیه ذی‌نفعان»؛ «تدوین راهبرد دیجیتال با مشارکت کارکنان و حمایت مدیریت ارشد»؛ «فناوری قانونگذاری^۴ (برای غلبه بر چالش‌های نظارتی)»</p> | <p>حکمرانی دیجیتال و نظارت هوشمند</p> |
| <p>«شناسایی و تحلیل فرآیندهای کلیدی بانک در راستای ارتقای سودآوری»؛ «بهبود مستمر فرآیندهای بانکی با استفاده از فناوری‌های دیجیتال در راستای ارتقای تجربه مشتری»؛ «کنترل فرآیندهای نوآورانه هوشمند و بررسی میزان تأثیر آن‌ها بر ارتقای عملکرد بانک و سهم از بازار»؛</p> | <p>خودکارسازی فرآیندهای هوشمند</p> |

^۱ International Financial Reporting Standards: استانداردهای گزارشگری مالی شامل قوانین و رویه‌های مشترکی هستند که باعث شفاف سازی، یکسان سازی و قابل فهم بودن صورت‌های مالی در سراسر جهان می‌شود. (Rabiei, 2018)

^۲ حاکمیت شرکتی شامل قوانین، مقررات، ساختارها، فرآیندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌هایی است که موجب دستیابی به پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌شود (Mahdavi Parsa & Nourahmadi, 2018).

^۳ کمیته نظارت بر بانکداری بازل یا کمیته بال Basel Committee مرکب از تعدادی از نمایندگان ارشد بانک‌های مرکزی ده کشور بزرگ اقتصادی موسوم به G10 است که در سال ۱۹۷۴ تشکیل شد. هدف این کمیته، ارتقای کیفیت و استانداردگذاری در نظام بانکی کشورهای عضو است (Ghorbani et al., 2021).

^۴ رگتک (RegTech): مجموعه راه‌حل‌های فناوری که به انطباق با مقررات کمک می‌کند. (Olawale et al., 2024). سوپتک (SupTech): نوآوری‌های مبتنی بر فناوری برای تسهیل و ارتقای فرآیندهای نظارتی در بانک‌ها. (Dongxing & Tao, 2020)

| | |
|--|---|
| <p>«ایجاد ساختارهای هوشمند، منقطع و چابک جهت پشتیبانی از تغییرات نوآوری و دیجیتال»؛ «اصلاح ساختار مالی بانک‌ها، کاهش تعداد شعب و هزینه‌های عملیاتی، واگذاری وظایف تکراری به فناوری»؛ «ارتقای بلوغ فرآیندی»</p> | |
| <p>«سیاست‌گذاری مناسب جهت ارتقای تجربه مشتریان در دریافت محصولات و خدمات دیجیتال»؛ «مشتری‌محوری (تصمیم‌گیری بر اساس نیازها، انتظارات و تمایلات مشتریان بانک)»؛ «بخش‌بندی مشتریان بر اساس شاخص‌های مناسب»؛ «طراحی نقشه سفر و پرسونای مشتریان بانک»؛ «ارزیابی و یکپارچه‌کردن تجربه دیجیتال مشتریان در کانال‌های مختلف و مدیریت کانال‌های پرداخت»؛ «بررسی میزان تمایل و دسترسی مشتریان برای استفاده از ابزارها و نوآوری دیجیتال»؛ «ارتقای تجربه ناب، رضایت و انگیزش کارکنان و ارج نهادن به استعدادهای دیجیتال و نوآور»</p> | <p>مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان و کارکنان</p> |
| <p>«قابلیت‌تجمع و یکپارچه‌کردن داده‌ها از سیستم‌های موجود در بانک (ایجادکلان داده)»؛ «توانایی تحلیل داده‌های مشتریان بانکی و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه با استفاده از هوش مصنوعی»؛ «قابلیت تصمیم‌گیری بر مبنای داده به جای روش‌های تصمیم‌گیری سنتی در بانک‌ها»؛ «توجه به دستورالعمل¹ DMBOK، تضمین کیفیت و امنیت داده‌ها»؛ «پیچیدگی فرآیند توسعه بانکداری متمرکز دیجیتال (کوربانکیگ دیجیتال) و زیرساخت کلان داده در بانک‌ها»؛ «فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای پلتفرم‌های دیجیتال و نوآوری باز»؛ «استفاده از معماری جدید برای حمایت از سرویس‌ها و خدمات نوآورانه و کاهش حملات سایبری»؛ «بازآرایی شعب بانک‌ها هم‌راستا با نقش‌های جدید در نوآوری‌ها و محیط کار دیجیتال»</p> | <p>مدیریت داده و زیرساخت</p> |
| <p>«قابلیت تدوین راهبرد نوآوری در افق کوتاه‌مدت و بلندمدت»؛ «توجه همزمان به راهبردهای آینده‌نگر و راهبردهای بقاپذیری»؛ «بهره‌برداری از منابع و فرصت‌های موجود در صنعت بانکداری و درعین حال اکتشاف فرصت‌های جدید»؛ «قابلیت توجه همزمان به قوانین و استانداردهای موجود برای ارتقای کارایی و در عین حال انعطاف‌پذیری و نوآوری دیجیتال و پایداری کسب‌وکار»؛ «ایجاد یک نئو بانک توسط بانک‌ها به صورت موازی»</p> | <p>نوآوری دوسویه</p> |
| <p>«پیش‌بینی هوشمند پیامدهای مالی، اقتصادی و اجتماعی نوآوری در بانک»؛ «ارزیابی و کنترل هوشمند ریسک‌های نوآوری با استفاده از فناوری نوین در فضای دیجیتال»؛ «کاهش ریسک، هزینه و ارتقای چابکی از طریق برون‌سپاری توسعه خدمات و محصولات بانکی به فین‌تک‌ها»</p> | <p>مدیریت هوشمند ریسک</p> |
| <p>«نوآوری در مدل‌های درآمدی بانک و حرکت به سمت درآمدهای کارمزدی و نوآورانه»؛ «هم‌راستایی راهبرد نوآوری با راهبرد کسب‌وکار بانک (یکپارچگی راهبردی)»؛ «تعیین عوامل</p> | <p>نوسازی راهبردی</p> |

¹ DMBOK (Data Management Body of Knowledge) یک دستورالعمل برای مدیریت داده است که توسط شرکت DAMA International طراحی شده و به مدیریت کیفیت و مناسب‌بودن داده‌ها تمرکز کرده است (Rahmawati et al., 2023).

| |
|---|
| کلیدی موفقیت با توجه به اندازه بانک، مأموریت و چشم‌انداز؛ «جلوگیری از نوآوری‌های اشتباه که برای بانک و کشور هزینه ایجاد می‌کند» |
|---|

جدول (۸): کدگذاری پیرامون «شرایط زمینه‌ای» با رویکرد اشتراوس و کوربین

| مقوله | کدهای باز |
|---------------------------------|--|
| فرهنگ نوآوری دیجیتال | «تمرکز بر فرهنگ داده‌محوری در شبکه بانکی»؛ «ارتقای ریسک‌پذیری مدیران»؛ «نهادینه شدن باور مشترک به نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال»؛ «تغییر در الگوهای ارزش‌آفرینی جهت ذی‌نفعان»؛ «توانایی ایجاد تیم‌های نوآور، منعطف، چابک و دارای مهارت دیجیتال در داخل و خارج از بانک» |
| قابلیت همکاری | «ایجاد رویه‌ها و فرهنگ مناسب جهت مشارکت راهبردی بانک‌ها با بازیگران جدید»؛ «توانایی انجام پروژه‌های نوآورانه به‌صورت مشترک با سایر بانک‌ها در راستای ایجاد مدل‌های درآمدی جدید»؛ «ارتقای بلوغ همکاری در بدنه بانک و صنعت بانکداری» |
| مدیریت استعدادهای دیجیتال | «بازنگری در شرح مشاغل، شایستگی‌ها، ارتقا و انتصاب کارکنان بانک‌ها بر اساس نقش‌های جدید در محصولات نوآورانه»؛ «بازنگری در مدیریت عملکرد کارکنان و طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد دیجیتال»؛ «نوآوری در مدیریت آموزش و توانمندسازی کارکنان بانک»؛ «برنامه‌ریزی توسعه فردی در راستای توسعه مستمر مهارت‌های دیجیتال و نوآوری کارکنان بانک»؛ «نوآوری با استفاده از فناوری‌های دیجیتال در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بانک‌ها» |

جدول (۹): کدگذاری پیرامون «شرایط مداخله‌گر» با رویکرد اشتراوس و کوربین

| مقوله | کدهای باز |
|-----------------------------------|---|
| سطح بلوغ مدیریت دانش | «اکتساب دانش مشتریان، بانک‌ها و تأمین‌کننده‌های حوزه فناوری اطلاعات و مالی»؛ «تسویق کارکنان برای به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربه خود و تسهیل دسترسی آن‌ها به منابع اطلاعاتی جدید»؛ «اکتساب دانش به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال»؛ «دسترسی به ابزارهای انتقال دانش شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، بازدیدها و جلسات»؛ «استفاده از فناوری دیجیتال جهت مدون‌کردن و حفاظت از دانش‌های درونی و بیرونی» |
| ظرفیت جذب و یادگیری بانک‌ها | «قابلیت درک و پیش‌بینی رویکردهای بین‌المللی در نوآوری دیجیتال»؛ «شناسایی و تحلیل تغییرات محیطی و فرصت‌های جدید نوآوری در کوتاه‌ترین زمان»؛ «قابلیت پایش محیطی و رصد تکامل دیجیتال»؛ «قابلیت یادگیری سازمانی» |
| موانع سازمانی | «غالب بودن مدل کسب‌وکار سنتی بانک‌ها»؛ «پایین بودن میزان سواد دیجیتال و انگیزه مشارکت کارکنان بانک برای ارائه ایده‌های جدید»؛ «عدم اثربخشی فرآیندهای طولانی تبدیل ایده‌ها به محصولات نوآورانه و تجاری‌سازی آن‌ها در بانک‌ها»؛ «کارآمد نبودن ابزارهای سنجش پیشرفت نوآوری»؛ «اتکای بیش از حد مدیران بانک‌ها به فناوری و عدم شناخت و درک صحیح از نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال»؛ «نگرش بانک‌ها به نوآوری دیجیتال از جنبه امور تزئینی، تجملی، نمایشی، تبلیغاتی»؛ «ریسک‌گریزی مدیران شبکه» |

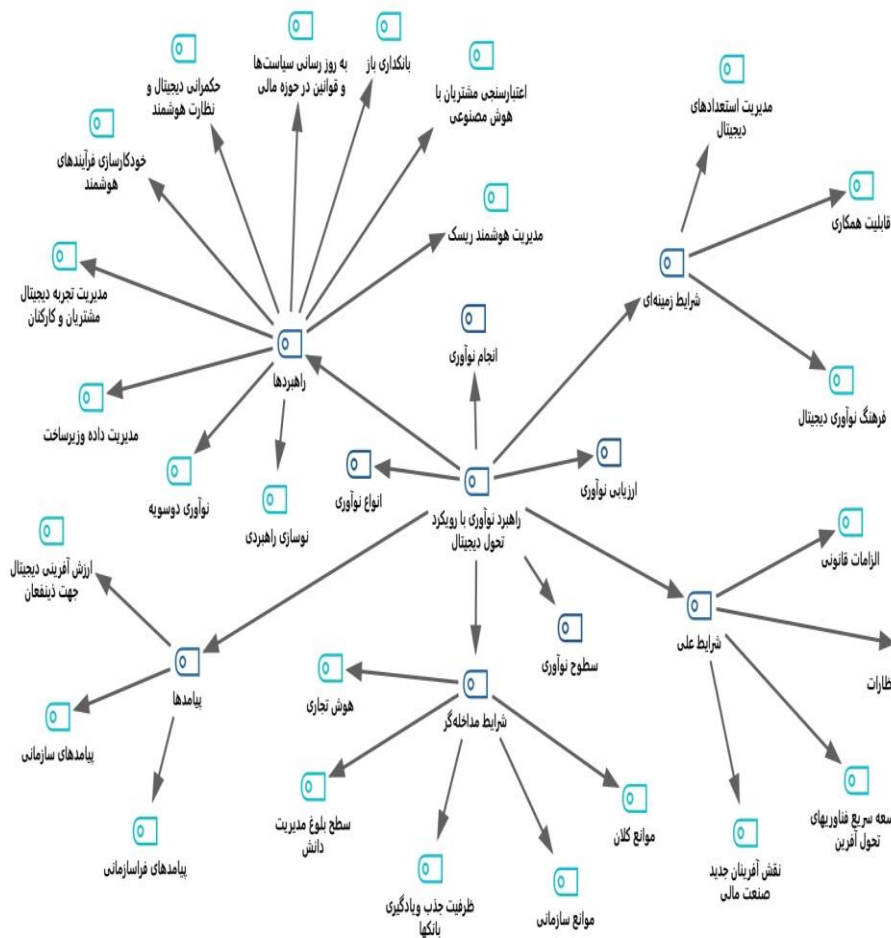
| | |
|---|------------|
| <p>بانکی به دلیل تفکر کارمندی^۱ و ساختار حاکمیت شرکتی بانکها؛ «مقاومت و تمایل بانکها به حفظ روالها و رویکردهای سنتی»؛ «وجود سیستمهای موروثی فناوری بانکها»؛ «رها نکردن فناوریها و سیستمها تا زمانی که کار می کنند به عنوان یک مانع زیرساختی»؛ «عدم دسترسی بانکها به فناوریها و زیرساختهای نوین»؛ «حاکم بودن رویکرد بانک محوری و عدم پوشش تمام نیازهای مشتریان توسط سیستم بانکی موجود»؛ «تعداد بالای شعب فیزیکی بانکها و زیان ده بودن تعداد زیادی از آنها»؛ «وجود ساختارهای عریض، طویل و سلسله مراتبی در صنعت بانکداری و تنوع واحدهای ستادی و شرکت های همکار»؛ «توانایی پایین بانکها برای جذب و نگهداشت استعدادهای دیجیتال»؛ «کپی برداری از نوآوری های دیجیتال بانکهای پیشرو بدون توجه به تفاوت های فرهنگی و زیرساختی آنها»؛ «تأثیر نرخ کفایت سرمایه پایین بانکها بر نوآوری در صنعت بانکداری»؛ «تجهیز منابع گران قیمت توسط بانکها و اثر آن بر افزایش قیمت تمام شده پول و شدت رقابت نوآورانه در صنعت بانکداری»؛ «عدم تخصیص منابع مالی و دخالت کارکنان در تدوین راهبرد نوآوری»؛ «تعریف پروژه های متعدد و عدم ارتباط بین راهبرد نوآوری و پروژه ها»؛ «کافی نبودن دانش دیجیتال مدیران و لزوم ارتقای مهارت های دیجیتال و مربی گری مدیران بانکی»؛ «نگاه کوتاه مدت مدیران بانکها و عدم پایداری راهبرد نوآوری به دلیل تغییرات مدیریتی»؛ «ظرفیت جذب پایین بانکها»؛ «بلوغ پایین همکاری در شبکه بانکی» «عدم هماهنگی مدیریت و سایر دپارتمان های بانک»</p> | |
| <p>«طولانی بودن فرآیند تغییر قوانین و مقررات (تصویب قانون امضای دیجیتال در ۱۵ سال)»؛ «عدم تمایل بانکها برای در اختیار گذاشتن زیرساخت های خود به فین تکها به دلیل سازوکارهای قانونی موجود»؛ «نیاز به زیرساخت های فناورانه ملی برای تسهیل برقراری ارتباط بانکها با سایر نهادهای حاکمیتی و شکل گیری اکوسیستم نوآوری و دیجیتال»؛ «تحریم های مالی، فناورانه و چالش ارتباط بانکها با صنعت بانکداری بین الملل»؛ «مشابه بودن محصولات و خدمات بانکی به دلیل سیاست های موجود»؛ «قوانین مالیاتی و تعرفه ها و سخت شدن فضای نوآوری در کشور»؛ «محدودیت های قانونی جهت اشتراک گذاری داده ها و تسریع در تصویب قوانین مرتبط با مدیریت و محرمانگی داده ها»؛ «کنترل اقتصاد، تورم بالا و گرایش بانکها به بنگاهداری»</p> | موانع کلان |
| <p>«ارتقای قابلیت داده کاوی و تفکر راهبردی»؛ «توانایی تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی بانک»؛ «رقابت شدید بانکها برای جذب سپرده و توسعه همزمان محصولات و خدمات نوآورانه»؛ «تجزیه و تحلیل مشتریان، بانکها، مؤسسات مالی و جذابیت صنعت مالی»؛ «ارزیابی میزان سهم از بازار بانکی و شاخص تمرکز بازار»؛ «بررسی مستمر فشار بازار مالی»</p> | هوش تجاری |

^۱ تفکر کارمندی در مقابل تفکر کارآفرینی است که از ویژگی های اصلی آن عدم نوآوری و ریسک گریزی می باشد (Ghasemian & Moosavi, 2018)

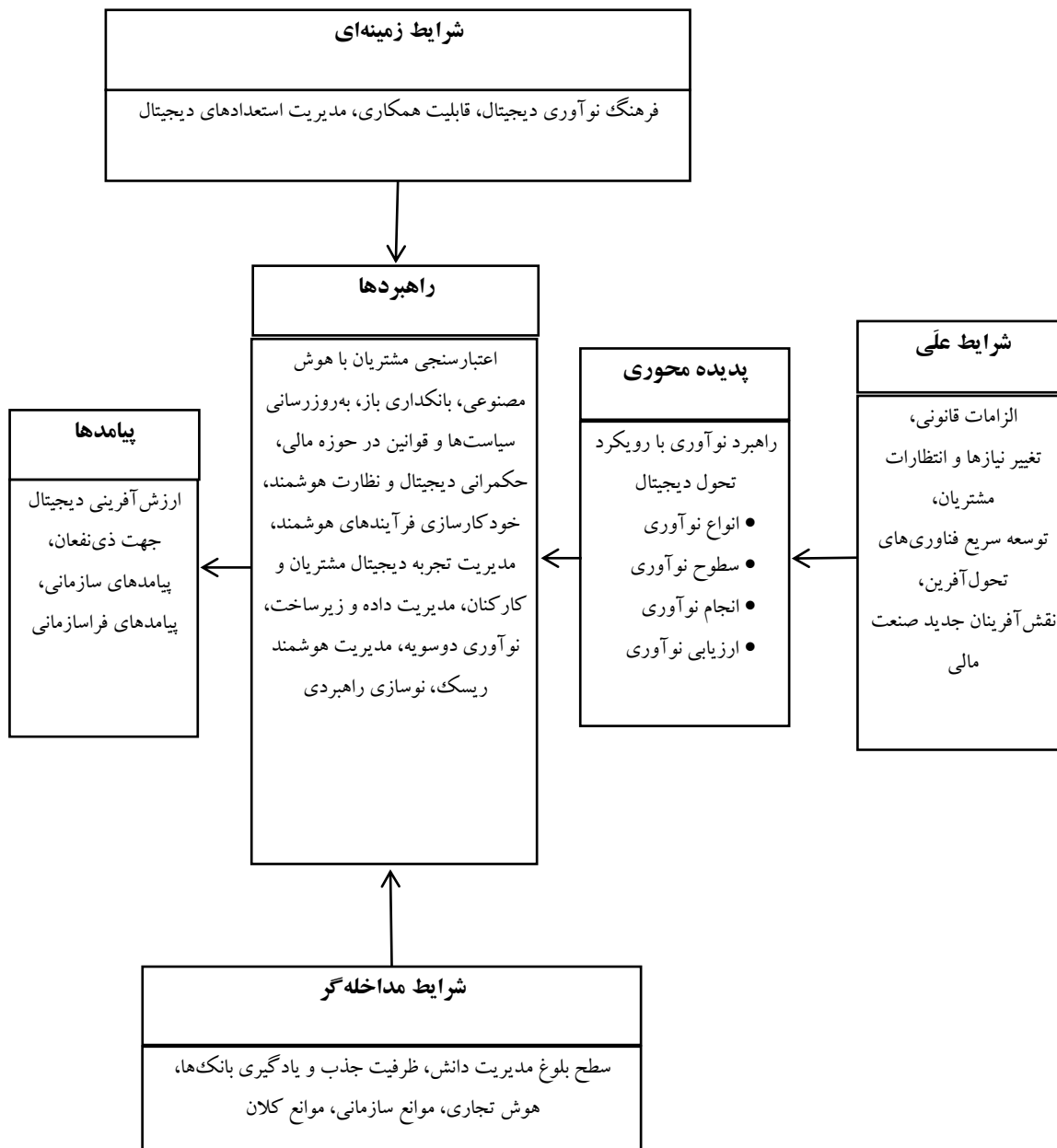
جدول (۱۰): کدگذاری پیرامون «پیامدها» با رویکرد اشتراوس و کوربین

| مقوله | کدهای باز |
|--|--|
| ارزش آفرینی دیجیتال جهت ذی نفعان | «تنوع بخشی به پرتفوی محصولات و خدمات نوآورانه دیجیتال بر اساس نیاز مشتری»؛ «ایجاد درک درست از معنای تجربه مشتری در بانک با رویکرد خلق ارزش جدید و شخصی سازی محصولات و خدمات»؛ «انجام نوآوری دیجیتال با هدف ایجاد ارزش های جدید برای مشتریان و ارتقای تاب آوری»؛ «خلق مشترک گزاره ارزش» |
| پیامدهای سازمانی | «انتقال دانش و نوآوری فناورانه و تأثیر آن بر ارتقای عملکرد بانک (ارتقای بهره وری)»؛ «پیاده سازی نوآوری تدریجی در محصولات و خدمات فعلی بانک ها با هدف ارتقای سودآوری»؛ «قابلیت سازگاری، تصمیم گیری سریع و پیاده سازی تغییرات به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار در بانک»؛ «توسعه بازارهای جدید، محصولات و خدمات نوآورانه دیجیتال و تأثیر آن بر کاهش قیمت تمام شده پول در بانک ها»؛ «ارتباط بانک ها با سایر بخش های فناورانه و نوآوری در کشور و یکپارچه کردن دانش ذی نفعان متعدد جهت تجاری سازی نوآوری»؛ «کاهش زمان به بازار و ارتقای برند کارفرمایی بانک»؛ «افزایش وفاداری و رضایت مشتریان و سرمایه اجتماعی بانک» |
| پیامدهای فراسازمانی | «تأثیر راهبرد نوآوری بر رفاه جامعه و پایداری زیست محیطی»؛ «متمرکز شدن داده ها در سطح کلان کشور و تقویت نظام احراز هویت هوشمند در سطح ملی»؛ «تأثیر راهبرد نوآوری با رویکرد دیجیتال بر توسعه دولت الکترونیک و کاهش هزینه های دولت»؛ «راهبرد نوآوری بانک ها به عنوان محرک اقتصادی سایر کسب و کارها در کشور»؛ «بهبود شاخص های کلان اقتصادی و ثبات نظام مالی کشور» |

گام سوم) کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه سازی و پالایش نظریه است. در این گام، مقوله های شناخته شده که از هم جدا هستند در چارچوبی یکپارچه و معنادار در کنار هم قرار می گیرند و ارتباطات میان مقوله ها با یکدیگر مشخص می گردد (Strauss & Corbin, 1997). در واقع، در فرایند نظریه پردازی داده بنیاد پس از گردآوری داده ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن ها، نوبت به ارائه مدل، نتیجه گیری و جمع بندی پژوهش می رسد. با بررسی وضعیت موجود، داده های به دست آمده در شش مقوله اصلی، ۲۹ مقوله فرعی و ۱۶۵ مفهوم طبقه بندی می شوند. شکل زیر مدل استخراج شده از نرم افزار مکس کیودا می باشد.



شکل ۲. مدل استخراج شده از نرم افزار مکس کیو۱۵



شکل ۳. مدل پارادایمی پژوهش (نظریه داده بنیاد)

بحث و نتیجه

پژوهش حاضر با هدف کشف مقوله‌های مهم و تعیین روابط میان آن‌ها جهت ارائه مدل پارادایمی راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری انجام شده است. براساس مدل پارادایمی پژوهش مشخص گردید که الزامات قانونی، تغییر نیازها و انتظارات مشتریان، نقش آفرینان جدید صنعت مالی و توسعه سریع فناوری‌ها از عوامل علی اثرگذار بر راهبرد نوآوری هستند. الزامات قانونی مانند الزام بانک‌ها مبنی بر تهیه نقشه راه تحول دیجیتال توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی یکی از مقوله‌های اثرگذار بر راهبرد نوآوری بانک‌ها در بستر دیجیتال است. میناوا و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای الزامات و مقررات نظارتی صنعت را به‌عنوان یک عامل خارجی مؤثر بر مدیریت راهبرد نوآوری سازمان معرفی کرده‌اند. در این راستا عبدواخی دونا (۲۰۲۳) عوامل اثرگذار بر اتخاذ راهبرد نوآوری را در سطح فعالیت سازمان، سطح اقتصادی و رابطه با سیستم اقتصادی کلان طبقه‌بندی کرد و نشان داد که عوامل سطح کلان مانند الزامات و قوانین کشور از محرک‌های راهبرد نوآوری هستند، که با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا است. تغییر نیازها و انتظارات مشتریان از جمله ارزش‌ها، باورها، سبک زندگی و ظهور نسل جدیدی از مشتریان که دارای تجربه دیجیتال هستند بر ارائه خدمات مالی نوآورانه دیجیتال در صنعت بانکداری تأثیرگذار است، که این موضوع نیازمند تغییرات رویکردی در راهبرد نوآوری بانک‌ها با تمرکز بر فناوری‌های دیجیتال است. در این خصوص وی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که تغییر رفتار مشتریان یکی دیگر از محرک‌های مهم راهبرد نوآوری در سازمان است. در واقع انتظارات مشتریان از کسب و کارها، محصولات و خدمات به سرعت افزایش یافته است. امروزه مشتریان به دنبال محصولات و خدمات شخصی‌سازی شده و تجارب منحصر به فرد هستند. کسب و کارها باید تلاش کنند تا از طریق تدوین راهبرد نوآوری مناسب، با استفاده از فناوری‌های نوین ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد نمایند و از تمایز رقابتی بهره ببرند. این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد. برشانی و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که نقش مصرف‌کنندگان به سرعت در حال تغییر است. یافته‌های آن‌ها تغییر انتظارات مشتریان در ارائه محصولات نوآورانه در بستر دیجیتال را برجسته کرده است، که یافته‌های این پژوهش را تأیید می‌کند. از سوی دیگر نقش آفرینان جدید صنعت مالی چالش‌ها و فرصت‌های درآمدی نوینی را برای راهبرد نوآوری بانک‌های سنتی ایجاد کرده‌اند. ظهور فین‌تک‌ها، شرکت‌های بزرگ فناوری و سایر رقبای نوآور فضای رقابتی را تغییر داده و بانک‌ها را ملزم به بازنگری در مدل‌های کسب و کار و کاهش پیچیدگی فرآیندها می‌کند. حضور این رقبای فناور و چابک ضرورت توسعه راهبردهای نوآوری را برای حفظ مزیت رقابتی در صنعت بانکداری یادآور می‌شود. شناسایی این مقوله به‌عنوان یکی از عوامل علی اثرگذار بر راهبرد

نوآوری بانک‌ها از نوآوری‌های این پژوهش بوده، که در مطالعات مرتبط با راهبرد نوآوری کمتر به آن توجه شده است. با توجه به مطالعات پالمی و همکاران (۲۰۲۰)، که به بررسی تأثیر اکوسیستم فناوری مالی (فین تک) در ایجاد اختلال در خدمات مالی تأکید دارد، بررسی آثار فین تک‌ها بر راهبرد بانک‌ها نیازمند توجه بیشتر است. یافته‌های لی و همکاران (۲۰۲۱) نیز که نشان دادند نوآوری فین تک‌ها در صنعت بانکداری چین در یک دوره زمانی مشخص اثربخشی بانک‌ها را بهبود بخشیده و فناوری مورد استفاده در بانک‌ها را نیز ارتقا داده است تا حدودی هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد، با این تفاوت که بر راهبرد نوآوری تمرکز نکرده‌اند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه سریع فناوری‌های تحول‌آفرین مانند بلاک‌چین، هوش مصنوعی، کلان‌داده، رایانش ابری و میزان پذیرش آن‌ها یکی دیگر از عوامل علی اثرگذار بر راهبرد نوآوری بانک‌ها در عصر دیجیتال است. سرعت تغییرات، کوتاه بودن چرخه عمر و پیچیدگی فناوری‌های دیجیتال، راهبرد نوآوری بانک‌ها را به قدری متحول کرده است که نیازمند رویکردهای نوین هستند. این نتایج با یافته‌های مطالعه نیلن و هولمستر (۲۰۱۵) کاملاً مطابقت دارد.

دستاوردهای پژوهش نشان داد فرهنگ نوآوری دیجیتال، قابلیت همکاری و مدیریت استعدادها دیجیتال بستر لازم برای تدوین راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال را فراهم می‌آورد. فرهنگ نوآوری دیجیتال یکی از شرایط زمینه‌ای مهم در مدل راهبرد نوآوری است که شامل داده‌محوری، چابکی، نوآوری، کار تیمی، یادگیری، مشتری‌محوری و تمرکز بر ایجاد ارزش برای مشتریان است. بر همین اساس مشارکت‌کننده P7 اشاره می‌کند: "اگر بتوانیم مسئله فرهنگ سازمانی را حل کنیم، سایر مسائل مرتبط با راهبرد نوآوری در بستر دیجیتال هم حل خواهد شد. وقتی ما وارد این حوزه شدیم بانک‌ها عموماً نوآوری دیجیتال را باور نداشتند. در واقع تمام لایه‌های مدیریتی و اجرایی باید به این باور برسند که راهبردهای سازمان می‌بایست تغییر کند. این موضوع به فرهنگ‌سازی نیاز دارد." در این خصوص طاهیر خلی و آجیگینی (۲۰۲۲) یک مدل هشت بعدی برای تسهیل راهبرد نوآوری دیجیتال ارائه داده‌اند. فرهنگ سازمانی دیجیتال یکی از ابعاد مهم اثرگذار در مدل مذکور است. همچنین تأکید شده است که سازمان‌ها برای انطباق با نوآوری دیجیتال باید فرهنگ سازمانی را اصلاح و ارزش‌آفرینی براساس نوآوری دیجیتال را نهادینه کنند؛ که با نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر هم‌جهت است. از سوی دیگر نگرش بانک‌های کشور به نوآوری دیجیتال صرفاً جنبه تزئینی، نمایشی و تبلیغاتی داشته و مدیران بانک‌ها به جای توجه به ارتقای فرهنگ نوآوری دیجیتال بیش از حد به فناوری تکیه دارند. در مدل راهبرد نوآوری در پژوهش حاضر به این مقوله پرداخته شده است.

قابلیت همکاری یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای راهبرد نوآوری در عصر دیجیتال است. ایجاد رویه‌های مناسب جهت همکاری فناورانه با بازیگران جدید و توانایی انجام پروژه‌های نوآورانه با سایر بانک‌ها با هدف ایجاد مدل‌های درآمدی جدید از مقوله‌های مهمی است که زمینه‌ای مساعد برای تدوین راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال را فراهم می‌آورد. به‌عنوان نمونه مشارکت‌کننده P10 در این خصوص اظهار کرد: "برخی از پروژه‌های نوآورانه در حوزه تحول دیجیتال متعلق به کل صنعت بانکداری است و لازم است که بانک‌ها در این زمینه با هم تعامل داشته باشند، اما بانک‌ها نمی‌توانند همکاری خوبی در این خصوص داشته باشند. اگر بررسی کنید خواهید دید چند پروژه در صنعت بانکداری وجود دارد که بانک‌ها در آن همکاری مناسبی دارند." همچنین مشارکت‌کننده P6 نیز اشاره کرد: "باید توان همکاری با سایر شرکت‌ها برای نوآوری و خلق ارزش دیجیتال به‌صورت مشترک وجود داشته باشد، اما پایین بودن بلوغ همکاری یکی از چالش‌های صنعت بانکداری کشور است. این مسئله تا سطح نیروی انسانی در داخل هر بانک نیز قابل مشاهده است، که می‌تواند راهبرد نوآوری بانک‌ها را در مسیر تحول دیجیتال تحت تأثیر قرار دهد." بر همین اصل اهری لاحق و همکاران (۲۰۱۸) راهبردهای نوآوری باز را در شرکت‌های فناوری اطلاعات صنعت بانکداری تحت تأثیر فناوری‌های نوین مطالعه کردند. راهبردهای نوآوری باز در همه شرکت‌های بررسی شده مبتنی بر همکاری است و شرکت‌ها تلاش کرده‌اند تا ایده‌های نوآورانه در خارج از شرکت را جذب کنند. این یافته‌ها اهمیت توجه به قابلیت همکاری را به‌عنوان یک عامل بسترساز برای راهبرد نوآوری در عصر دیجیتال نشان می‌دهد، که با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد.

مدیریت استعدادهای دیجیتال یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این مدل است. نوآوری در مدیریت آموزش، توانمندسازی کارکنان و برنامه‌ریزی توسعه فردی برای ارتقای مهارت دیجیتال کارکنان بانک‌ها از شاخص‌های اثرگذار در این مدل است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات بروسکی و همکاران (۲۰۲۱) که اهمیت برنامه‌ریزی برای هر گروه از کارمندان (مدیرعامل، دپارتمان تحقیق و توسعه و سایر کارکنان) در راهبرد نوآوری را نشان داده و همچنین تحقیقات کیتسی اس و همکاران (۲۰۲۱) که فقدان کارکنان آموزش دیده و متخصص نوآوری را یک چالش جدی در فضای دیجیتال مطرح کرده‌اند تاحدودی نزدیک است. در مجموع مطالعات متعددی مانند دهقان و همکاران (۲۰۲۳)، کو و ما (۲۰۱۹)، کارلسون و توسلی (۲۰۱۶) به نقش پررنگ منابع انسانی در راهبرد پرداخته‌اند؛ اما یافته‌های پژوهش حاضر از این جهت که به‌طور خاص بر مقوله مدیریت استعدادهای دیجیتال تمرکز کرده متفاوت است. به‌عنوان نمونه ضرورت بازنگری در شرح مشاغل، شایستگی‌ها و فرآیند ارتقا، انتصاب و مدیریت عملکرد کارکنان

بانک‌ها براساس نقش‌های جدیدی که در ارائه خدمات نوآورانه دیجیتال به آن‌ها محول خواهد شد یک مقوله فرعی برای مدیریت استعدادهای دیجیتال است و علی‌رغم این که بستر مناسبی برای راهبرد نوآوری در عصر دیجیتال فراهم می‌کند در مطالعات مرتبط با راهبرد نوآوری کمتر به آن توجه شده است.

از سوی دیگر سطح بلوغ مدیریت دانش، ظرفیت جذب و یادگیری بانک‌ها، هوش تجاری، موانع سازمانی و موانع کلان نقش مداخله‌گر را ایفا می‌کنند. مدیریت دانش نقشی حیاتی در تدوین راهبرد نوآوری بانک‌ها در بستر دیجیتال دارد. بانک‌ها باید بتوانند دانش و تجربیات کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان را به‌طور سیستماتیک جمع‌آوری، سازماندهی و به اشتراک بگذارند. این امر موجب می‌شود تا ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاق از طریق تبادل دانش و تجربیات شکل بگیرند. ارتباط مدیریت دانش و راهبرد نوآوری از موضوعات موردتوجه پژوهشگران بوده است و مطالعات متعددی اهمیت نقش مدیریت دانش در راهبرد نوآوری سازمان‌ها را نشان داده‌اند؛ مانند باقرزاده و همکاران (۲۰۱۹)، چن و همکاران (۲۰۱۸)، صالحیان و همکاران (۲۰۲۱) و نیز سیلویانیتا و پرادانا (۲۰۲۲) که نشان دادند فرآیند مدیریت دانش باید به‌صورت مستمر انجام شود تا توانایی نوآوری فردی در سازمان افزایش یابد. سانچز رامیرز و همکاران (۲۰۲۲) بر اهمیت نقش مدیریت دانش در موفقیت تحول دیجیتال و نوآوری تأکید دارند. هک داچن و همکاران (۲۰۲۱) و مهتا و طریق (۲۰۲۰) نشان دادند که شرکت‌ها باید درک درستی از مدیریت دانش داشته باشند تا بتوانند با طراحی یک راهبرد نوآوری مناسب در کسب‌وکار نوآوری کنند. درواقع مدیریت دانش از عوامل توانمندساز راهبرد نوآوری است. این مطالعات با یافته‌های پژوهش حاضر کاملاً هم‌جهت است.

براساس یافته‌های پژوهش ظرفیت جذب و یادگیری بانک‌ها درواقع توانایی بانک‌ها در شناسایی، جذب و بهره‌گیری از فرصت‌ها و فناوری‌های جدید را نشان می‌دهد. این قابلیت به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر می‌تواند ضمن رصد تکامل دیجیتال و یادگیری مستمر، انطباق با تغییرات سریع در حوزه فناوری را تسریع نماید. بانک‌هایی که از ظرفیت جذب بالایی برخوردار هستند می‌توانند ایده‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه را در بستر تحول دیجیتال به‌راحتی کشف و پیاده‌سازی کنند، که این قابلیت برای راهبرد نوآوری ضروری است. نتایج این مطالعه با یافته‌های مولر و همکاران (۲۰۲۱) که نشان دادند ظرفیت جذب برای حمایت از راهبرد نوآوری ضروری است و کاراسکو کارواجال (۲۰۲۳) که تأکید می‌کند ظرفیت جذب یک عنصر کلیدی در طراحی راهبرد نوآوری یک شرکت است هم‌سو است. استفاده از هوش تجاری توانایی تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی بانک را ارتقا می‌دهد. سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۷)

اشاره کرده‌اند هوش تجاری شامل فرآیندها، ابزارها و فناوری‌های مختلف است که مدیریت و تجزیه و تحلیل انبوهی از داده‌ها را در مورد شرکا، مشتریان و صنعت فراهم می‌کند و موجب تسریع در تصمیم‌گیری تجاری می‌شود که بر نوآوری باز تأثیر مثبتی دارد. این یافته‌ها مقوله‌های شناسایی شده موجود را تأیید می‌کند. براساس یافته‌های پژوهش موانع متعددی برای راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری شناسایی شده است که به دو مقوله موانع سازمانی و کلان تفکیک می‌شوند. برخی از مهم‌ترین موانع سازمانی عبارتند از: ساختارهای عریض و طویل، پایین بودن میزان سواد دیجیتال، عدم تخصیص منابع مالی، ریسک‌گریزی مدیران شبکه بانکی، مقاومت و تمایل بانک‌ها به حفظ روال‌ها و رویکردهای سنتی، زیرساخت‌های موروثی فناوری و توانایی پایین بانک‌ها برای جذب و نگهداشت استعدادهای دیجیتال. در همین خصوص راد سعید و همکاران (۲۰۲۲) پس‌ران‌های نوآوری دیجیتال باز را در صنعت بانکداری بررسی کردند. مقاومت بانک‌ها در مقابل تغییر، لختی سازمان و فرهنگ سازمانی نامناسب از مهم‌ترین پس‌ران‌های نوآوری دیجیتال باز هستند که با یافته‌های این پژوهش در یک راستا قرار دارند. شریفی مرجقل و همکاران (۲۰۲۱) موانع نوآوری را در شش بُعد شامل موانع مالی، مدیریتی، نیروی انسانی، دانشی، محیطی و بازاریابی دسته‌بندی می‌کنند. عدم ریسک‌پذیری مدیران و نبودن ساختارهای حامی نوآوری از یافته‌های پژوهش مذکور است که مطابق با نتایج پژوهش حاضر است. همچنین تجهیز منابع گران‌قیمت توسط بانک‌ها و اثر آن بر افزایش قیمت تمام‌شده پول و شدت رقابت نوآورانه در صنعت بانکداری، تأثیر نرخ کفایت سرمایه پایین بانک‌ها بر جهت‌گیری و نوآوری و زیان‌ده بودن تعداد زیادی از شعب فیزیکی بانک‌ها سه مانع جدید راهبرد نوآوری بانک‌ها هستند که پژوهش حاضر به آن‌ها پرداخته است.

کافی نبودن زیرساخت‌های فناوری ملی برای تسهیل برقراری ارتباط بانک‌ها با سایر نهادهای حاکمیتی و شکل‌گیری اکوسیستم نوآوری و دیجیتال، تحریم‌های مالی و فناورانه، قوانین و سیاست‌های بازدارنده از جمله موانع کلانی هستند که بانک‌ها در هنگام تدوین و اجرای راهبرد نوآوری در بستر دیجیتال با آن روبه‌رو می‌شوند. رشیدی و همکاران (۲۰۲۳) موانع راهبردی برای بانکداری دیجیتال را به دو دسته کلی درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند. ابعاد سیاسی، حقوقی، فناوری، مالی و فرهنگی از موانع مهمی به حساب می‌آیند که پژوهش حاضر نیز به آن دست یافته است. براساس مطالعه عبدواخی دونا (۲۰۲۳) هنگام تدوین راهبرد نوآوری در نظر گرفتن عوامل محیطی مانند قوانین، سیاست‌های مالیاتی، قیمت‌گذاری و غیره ضروری است. پژوهش حاضر نیز این عوامل را در تدوین راهبرد نوآوری مؤثر می‌داند. از سوی دیگر در

شرایط تورمی گرایش بانک‌ها به بنگاهداری بیشتر از اتخاذ راهبرد نوآوری است. همچنین طولانی بودن فرآیند تغییر قوانین و مقررات مالی نیز به عنوان یک مانع کلان شناسایی شده است. این دو مقوله از یافته‌های مختص این پژوهش است که در مطالعات کمتر به آن پرداخته شده است.

در نهایت براساس یافته‌های پژوهش مشخص گردید اعتبارسنجی مشتریان با هوش مصنوعی، بانکداری باز، به‌روزرسانی سیاست‌ها و قوانین در حوزه مالی، حکمرانی دیجیتال و نظارت هوشمند، خودکارسازی فرآیندهای هوشمند، مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان و کارکنان، مدیریت داده و زیرساخت، نوآوری دوسویه، مدیریت هوشمند ریسک و نوسازی راهبردی منجر به ارزش‌آفرینی دیجیتال جهت ذینفعان، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی خواهد شد.

اعتبارسنجی مشتریان با هوش مصنوعی از راهبردهای مدل پارادایمی حاضر است. در واقع تخصیص منابع یکی از وظایف ذاتی بانک‌هاست که از گام‌های اصلی آن اعتبارسنجی و رتبه‌بندی مشتریان است. براساس نتایج پژوهش برای طراحی راهبرد نوآوری به منظور اعطای تسهیلات نوآورانه در بستر دیجیتال نیاز است که اعتبارسنجی مشتریان با استفاده از فناوری‌های دیجیتال به صورت هوشمند و با دقت بالا انجام پذیرد. این نتایج تاحدودی با یافته‌های پاینده و همکاران (۲۰۲۱) که بر تقویت نظام اعتبارسنجی در سطح ملی، با هدف کاهش ریسک راهبرد همکاری بانک‌ها و فین‌تک‌ها، تأکید می‌کند سازگار است. مطالعات متعددی مانند اسمیتز (۲۰۲۳) و قنبری و همکاران (۲۰۲۲) اعتبارسنجی مشتریان با هوش مصنوعی را به صورت کلی و بدون تمرکز بر راهبرد نوآوری بررسی کرده‌اند، اما پژوهش حاضر به اعتبارسنجی مشتریان با هوش مصنوعی به عنوان یکی از اجزای مدل راهبرد نوآوری بانک‌ها در بستر دیجیتال توجهی خاص کرده است.

بانکداری باز نیز تأثیر عمیقی بر راهبرد نوآوری در عصر دیجیتال دارد. با اجرای بانکداری باز بانک‌ها می‌توانند از طریق اشتراک‌گذاری داده‌های خود با طرف‌های ثالث زمینه را برای ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه فراهم کنند. این امر فرصت‌های جدیدی برای همکاری و ایجاد اکوسیستم نوآوری ایجاد می‌کند. اسپیرانتی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود نشان دادند که بازبودن بانک، انتخاب شرکای خارجی، روش‌های نوآوری باز و فرآیندهای همکاری رسمی از عناصر مهم تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد نوآوری باز در صنعت بانکداری دیجیتال مالزی هستند و در این زمینه فناوری داده‌های بزرگ بسیار اثرگذار است، که تاحدودی با نتایج پژوهش حاضر نزدیک است. رویکرد نوآوری باز و فرهنگ کارآفرینی به بانک‌ها اجازه می‌دهد تا پذیرای ایده‌ها و فناوری‌های جدید خارج از سازمان باشند. این

مسئله با یافته‌های نامیسان و همکاران (۲۰۱۸) که چالش‌ها و فرصت‌های نوآوری باز و کارآفرینی را در سازمان‌ها بررسی کرده‌اند هم‌راستا است.

به‌روزرسانی سیاست‌ها و قوانین در حوزه مالی یکی از راهبردهای اثرگذار در صنعت بانکداری است. این مقوله بر اهمیت قوانین و مقررات حقوقی لازم برای پیشبرد اهداف و راهبردهای نوآورانه در حوزه دیجیتال تأکید می‌کند. وجود قوانین و مقررات حمایتی، ضمانت اجرایی لازم برای حفاظت از حقوق مالکیت فکری، حفظ محرمانگی و رعایت حریم خصوصی داده‌های مالی مشتریان می‌تواند راهبرد نوآوری را تضمین کند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات سپهر و همکاران (۲۰۲۳) که تأکید می‌کند سیاست‌ها و قوانین بالادستی نقش مهمی در راهبرد نوآوری در صنعت ایفا می‌کنند و همچنین عبدواخی دونا (۲۰۲۳) که راهبرد نوآوری سازمان‌ها را تحت تأثیر قوانین کشوری که در آن فعالیت دارند نشان داده است، نیز دیمدیرس و همکاران (۲۰۲۲) که اشاره کرده‌اند قوانین حقوقی می‌تواند زمینه‌ای مساعد برای راهبرد نوآوری سبز ایجاد نماید مطابقت دارد. از سوی دیگر براساس یافته‌های پژوهش بازننگری در قوانین شیوه همکاری بانک‌ها، فین‌تک‌ها و بانک مرکزی در اکوسیستم نوآوری و دیجیتال نقش بسیار مهمی در اتخاذ راهبرد نوآوری بانک‌ها برای تعامل با فین‌تک‌ها دارد. این نکته با یافته‌های ونگ و همکاران (۲۰۲۲) در صنعت مالی تایوان که نشان دادند دولت از فین‌تک، به‌عنوان بخشی از سیستم سیاست‌گذاری، به‌طور مؤثر استفاده نکرده است و پیشنهاد دادند که دولت می‌تواند با گسترش سیاست‌های مناسب صنعت مالی را به توسعه فعالیت‌های نوآورانه کارآفرینی و ایجاد یک راهبرد مناسب تشویق کند تا حدودی مشترک است.

حکمرانی دیجیتال و نظارت هوشمند یکی از اجزای اثرگذار مدل است. داشتن رهبرانی با چشم‌انداز آینده‌نگر و جسارت در پذیرش تغییرات، نقشی اساسی در هدایت بانک در بستر دیجیتال دارد. این رهبران باید بتوانند با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای دیجیتالی راهبردهای مناسب نوآوری را تدوین و اجرا کنند. تعهد، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد بانک‌ها تأثیر مهمی بر موفقیت راهبرد نوآوری دارد. توانایی برنامه‌ریزی، هماهنگی، نظارت درونی، شبکه‌سازی و بهره‌مندی از سبک رهبری دیجیتال از شایستگی‌های مهم یک رهبر دیجیتال است. نیلن و هولمستروم (۲۰۱۵) نشان دادند شرکت‌هایی که نوآوری در محصولات و خدمات خود را با فناوری دیجیتال ادغام می‌کنند به مدیرانی با ماهیت خاص فناوری دیجیتال نیازمند هستند. اهمیت نقش رهبران در مطالعات متعددی نشان داده شده است. پری وی تالی و دنی کلای (۲۰۲۳)، پوتری و فونتانو (۲۰۲۲) این اهمیت را یادآور شده‌اند. راهبرد نوآوری و پروژه‌های نوآوری به نظارت و پایش مستمر نیاز دارد.

بانک‌ها در فضای دیجیتال با حجم زیادی از داده‌های مشتریان مواجه می‌شوند که بررسی آن‌ها از طریق شیوه‌های نظارت سنتی امکان‌پذیر نیست. نوآوری در نظارت و استفاده از فناوری قانونگذاری برای غلبه بر چالش‌های نظارتی اجتناب‌ناپذیر است. در برخی از مطالعات مانند ام سی کارتی (۲۰۲۳)، والویل و همکاران (۲۰۲۴) بر نظارت هوشمند در بانکداری دیجیتال تمرکز شده است، با این تفاوت که در پژوهش حاضر نظارت هوشمند به‌عنوان یکی از اجزای مدل راهبرد نوآوری شناسایی شده است.

خودکارسازی فرآیندهای هوشمند یکی دیگر از راهبردهاست. این قابلیت به بانک‌ها امکان می‌دهد تا فرآیندهای داخلی خود را به‌گونه‌ای طراحی و مدیریت کنند که زمینه را برای پذیرش و موفقیت راهبرد نوآوری دیجیتال فراهم آورند. مهندسی مجدد، هوشمندسازی، بهبود مستمر و درنهایت خودکارسازی فرآیندهای هوشمند از جمله شاخص‌های این مقوله است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات متعدد مانند هایزار و همکاران (۲۰۲۰)، که نوآوری فرآیند را به‌عنوان یک راهبرد نوآوری معرفی کرده‌اند، تاحدودی هم‌سوست؛ اما تفاوت این مطالعه بر خودکارسازی فرآیندهای هوشمند است که محققان کمتر به آن پرداخته‌اند. بر همین اصل بررسی مطالعات نشان داده که شیوه و رویکردهای مدیریت فرآیندهای کسب و کار برای نوآوری در بستر دیجیتال هنوز در مراحل ابتدایی مطالعات قرار دارد و انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه در مطالعات متعددی مانند مندلینگ و همکاران (۲۰۲۰)، بایر و همکاران (۲۰۲۰)، وان لوی (۲۰۲۱)، احمد و وان لوی (۲۰۲۰) پیشنهاد شده است.

از نکات مهم در مقوله مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان و کارکنان می‌توان به اتخاذ شیوه‌های مناسب جهت ارتقای تجربه مشتریان و تصمیم‌گیری براساس نیازها و تمایلات آن‌ها اشاره کرد. در این خصوص نلین و هولمسترم (۲۰۱۵) نشان دادند که شرکت‌ها هنگام هدایت راهبرد نوآوری دیجیتال، که به‌سرعت در حال تغییر است، به یک دیدگاه جامع از نوآوری دیجیتال نیاز دارند. مدیریت تجربه کاربران اولین حوزه کلیدی است که ضروری است سازمان‌ها به آن توجه کنند. در همین خصوص باید ارزشی که هر یک از محصولات و خدمات دیجیتال برای مشتریان ایجاد می‌کنند به‌وضوح تبیین شود، که یافته‌های پژوهش حاضر نیز همین مسئله را نشان می‌دهد؛ اما پژوهش حاضر در مدل ارائه‌شده به مقوله‌های فرعی جدیدی مانند ارتقای تجربه کارکنان، مراقبت هوشمند از مشتریان بانکداری جامع (خرد، شرکتی، تجاری و شخصی، اختصاصی و مجازی) با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، طراحی نقشه سفر و پرسونای مشتریان بانک، یکپارچه کردن تجربه دیجیتال مشتریان در کانال‌های مختلف نیز پرداخته است.

براساس یافته‌های پژوهش، مدیریت داده که با هدف تضمین کیفیت و امنیت داده‌ها انجام می‌شود یک ابزار مهم یاری‌رسان به سازمان‌ها برای استفاده و محافظت از داده‌ها جهت تدوین راهبرد نوآوری در عصر دیجیتال است. مدیریت داده و زیرساخت قابلیت تصمیم‌گیری بر مبنای داده را در بانک‌ها ارتقا می‌دهد، که می‌تواند جایگزین بهتری برای روش‌های تصمیم‌گیری سنتی بانک‌ها باشد. بر همین اساس ویال (۲۰۲۳) اشاره می‌کند دانش علمی و عملی درخصوص مدیریت داده‌ها در نوآوری دیجیتال بسیار محدود است. یافته‌های مطالعات او و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد شرکت‌هایی که بر انواع نوآوری متمرکز بوده‌اند بیشترین مزایا را از مدیریت داده کسب کرده‌اند، و این یافته‌ها تاحدودی با نتایج این پژوهش نزدیک است. به‌صورت کلی یوکسل (۲۰۲۲) اشاره می‌کند مدیریت داده از پیش‌نیازهای تحول دیجیتال است، اما ارتباط مدیریت داده و راهبرد نوآوری در بستر دیجیتال کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، درحالی‌که این بُعد در پژوهش حاضر به‌عنوان یکی از اجزای مدل راهبرد نوآوری شناسایی شده است. از سوی دیگر مدیریت زیرساخت با هدف ایجاد زیرساخت‌های لازم برای پلتفرم‌های دیجیتال و نوآوری باز و بازآرایی شعب بانک‌ها یکی دیگر از مقوله‌های مهم مدل راهبرد نوآوری است، که با یافته‌های سنامر و فیشام مر (۲۰۲۱) که راهبردهای نوآوری را در اکوسیستم پلتفرم برجسته کرده‌اند نزدیک است.

نوآوری دوسویه به‌عنوان یکی دیگر از راهبردها مطرح شده است. براساس یافته‌های پژوهش، با توجه به وضعیت موجود در صنعت بانکداری کشور بانک‌ها برای حفظ حیات باید بتوانند درحالی‌که به ارائه خدمات سنتی خود ادامه می‌دهند هم‌زمان در پی توسعه و معرفی خدمات و محصولات نوآورانه دیجیتال باشند. این مقوله توانایی بانک‌ها در ترکیب موفقیت‌آمیز فعالیت‌های کنونی و نوآوری‌های آینده را نشان می‌دهد. برای این منظور بانک‌ها باید در تدوین راهبرد نوآوری در بستر دیجیتال هم‌زمان رویکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت را مدنظر قرار دهند تا بتوانند ضمن بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در صنعت بانکداری درعین‌حال به اکتشاف فرصت‌های جدید نیز توجه کنند. این قابلیت تعادل لازم میان حفظ موقعیت فعلی و پیشگامی در حوزه‌های جدید را برقرار می‌کند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات هلتیک (۲۰۲۰) و ادورو و دی نیسکو (۲۰۲۳) که نشان دادند که دوسوتوانی به موفقیت نوآوری دیجیتال کمک می‌کند و مولر و همکاران (۲۰۲۱) که نقش راهبرد نوآوری بهره‌برداری و اکتشاف را در تقابل با فناوری‌های دیجیتال برجسته کرده‌اند و همچنین حکیمی و غلامی آواتی (۲۰۲۳) که بر اهمیت دوسوتوانی در نوآوری تأکید نموده‌اند هم‌خوانی دارد.

مدیریت هوشمند ریسک یکی از راهبردهای شناسایی شده مهم است. بر این اساس توانایی پیش‌بینی و کنترل هوشمند ریسک‌های نوآوری با استفاده از فناوری‌های نوین به‌عنوان یکی از شاخص‌های اثرگذار در مدل راهبرد نوآوری بانک‌ها در عصر دیجیتال معرفی شده است. در واقع نوآوری با فناوری‌های دیجیتال و ارائه محصولات و خدمات دیجیتال ریسک‌های تازه‌ای در کنار ریسک‌های معمول برای بانک‌ها ایجاد کرده، که مستلزم توجه و پیگیری مداوم است. بانک‌ها باید بتوانند ریسک‌های مختلف و پیامدهای مالی، اقتصادی و اجتماعی هر یک از پروژه‌های نوآوری را در هنگام تدوین و اجرای راهبرد نوآوری ارزیابی و پایش نمایند. بانک‌ها می‌توانند از طریق تکنولوژی‌های نوین مانند بلاک‌چین و رایانش ابری ریسک‌های نوین را رصد کنند. یکی از راهبردهای نوآوری که می‌تواند ریسک و هزینه نوآوری را کاهش دهد برون‌سپاری توسعه خدمات و محصولات بانکی به فین‌تک‌هاست. فین‌تک‌ها در مقایسه با بانک‌ها از چابکی بالاتری برخوردارند. در واقع راهبرد نوآوری و مدیریت ریسک از هم جدا نیستند. این نتایج با یافته‌های مطالعه کورابلا و همکاران (۲۰۱۷) که نشان می‌دهد هر مرحله از راهبرد نوآوری باید با مدیریت ریسک همراه باشد و ارزیابی ریسک در سطوح کلان، میانی و خرد سبب تحقق اهداف نوآوری می‌شود و این که انتخاب مناسب‌ترین راهبرد نوآوری در هر سازمان باید متناسب با ریسک‌پذیری آن سازمان باشد مطابقت دارد. همچنین با یافته‌های پژوهش داسیلوا اگر و کرتی میگلیا (۲۰۱۹) که تأکید می‌کند مدیریت ریسک نوآوری به رویه‌ها و ابزارهایی برای رسیدگی به ریسک‌های پیچیده و مبهم نیاز دارد سازگار است؛ اما آنچه این مقوله را با یافته‌های مطالعات پیشین متفاوت می‌کند تأکید بر استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال مانند بلاک‌چین و رایانش ابری برای پایش ریسک و تمرکز بر هوشمندی در مدیریت ریسک در هنگام تدوین و اجرای راهبرد نوآوری است.

نوسازی راهبردی یکی از مقوله‌های شناسایی شده در این مدل است. این مقوله شامل فعالیت‌هایی است که بانک‌ها به دلیل تغییر مسیر تعیین شده سنتی و حرکت در مسیر نوین تحول دیجیتال برای ارتقای قابلیت‌های خود انجام می‌دهند. در این راستا بانک‌ها باید عوامل کلیدی موفقیت را با توجه به اندازه، مأموریت و چشم‌انداز با رویکرد تحول دیجیتال بازنگری کنند، که به تبع آن راهبرد نوآوری و سایر راهبردهای سازمان هم تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در نوسازی راهبردی توجه به یکپارچگی راهبردی و هم‌راستایی راهبرد نوآوری با راهبرد کسب‌وکار بانک بسیار ضروری است. از مفاهیم شناسایی شده در این مقوله نوآوری در مدل‌های درآمدی بانک و حرکت به سمت درآمدهای کارمزدی و نوآورانه است. این یافته‌ها با مطالعه علیپور و همکاران (۲۰۲۱) که نوسازی راهبردی را با ایجاد تغییر در مدل کسب‌وکار در

بستر تحول دیجیتال تعریف کردند تا حدودی هم جهت است. به طور کلی ویشلکی و همکاران (۲۰۲۳) از مطالعات اندک پیرامون نوسازی راهبردی به عنوان یک محدودیت پژوهشی نام برده‌اند. آنچه پژوهش حاضر را متفاوت کرده شناسایی نوسازی راهبردی به عنوان یکی از مقوله‌های راهبرد نوآوری بانک‌ها با رویکرد تحول دیجیتال است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیاده‌سازی راهبردهای شناسایی شده، منجر به ارزش آفرینی دیجیتال جهت ذینفعان، پیامدهای سازمانی در بانک‌ها و پیامدهای فراسازمانی خواهد شد. خلق ارزش جدید، شخصی‌سازی محصولات و خدمات و ارتقای تاب‌آوری از مقوله‌های فرعی شناسایی شده برای ارزش آفرینی دیجیتال است. بر همین مبنا انجرج و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی صنعت هتلداری نشان دادند که راهبرد نوآوری در بستر فناوری‌های نوین باعث ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان می‌شود، که در نهایت منجر به پایداری و رشد اقتصادی بلندمدت در هتل‌ها خواهد شد، و این نکته با یافته‌های پژوهش حاضر هماهنگ است. راهبرد نوآوری مناسب در بستر دیجیتال سبب ارتقای عملکرد بانک می‌شود. ارتقای عملکرد شامل افزایش سهم از بازار، ارتقای بهره‌وری، مزیت رقابتی پایدار، سودآوری، رضایت مشتریان و سرمایه اجتماعی بانک است. همچنین راهبرد نوآوری می‌تواند بر ارتباط بانک‌ها با سایر بخش‌های فناورانه و نوآوری در کشور و یکپارچه کردن دانش ذینفعان متعدد جهت تجاری‌سازی نوآوری در بانک اثرگذار باشد. در این راستا پژوهش‌های متعددی اثر مثبت راهبرد نوآوری را بر عملکرد سازمان نشان داده‌اند، که نتایج آن‌ها با یافته‌های این پژوهش سازگار است. کاراسکو کارواجال (۲۰۲۳)، ژائو و همکاران (۲۰۱۹)، آرگو و کرو (۲۰۲۴) از زمره این محققان هستند. در عین حال کاهش "زمان به بازار" و "ارتقای برند کارفرمایی" دو مقوله فرعی شناسایی شده در پیامدهای سازمانی پژوهش است که در مدل‌های راهبرد نوآوری کمتر به آن‌ها توجه شده است. در خصوص پیامدهای فراسازمانی می‌توان به این نکته اشاره کرد که اگر سیاست‌گذاران کلان و مدیران بانک‌ها شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردهای شناسایی شده را مدنظر قرار دهند، با فراهم شدن زمینه مساعد و برطرف شدن موانع سازمانی و کلان، تدوین راهبرد نوآوری مناسب با رویکرد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری تسهیل می‌شود و اجرای راهبردهای نوآوری بانک‌ها می‌تواند رفاه جامعه، پایداری زیست‌محیطی، متمرکز شدن داده‌ها در سطح کلان کشور، تقویت نظام احراز هویت هوشمند در سطح ملی، توسعه دولت الکترونیک و کاهش هزینه‌های دولت، بهبود شاخص‌های کلان اقتصادی و ثبات نظام مالی کشور را تحت تأثیر قرار دهد. در این خصوص نتایج مطالعات چرپ و

همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان داد که اجرای راهبرد نوآوری در بنگاه‌های صنعتی به ثبات فعالیت‌های مالی و اقتصادی و افزایش رقابت کمک می‌کند، که به نوبه خود تضمین‌کننده بهبود اقتصاد و توسعه کشور است. بانک‌ها باید این عوامل را در نظر بگیرند تا بتوانند محصولات و خدمات خود را متناسب با نیازها و ترجیحات مشتریان و با توجه به عوامل کلان طراحی کنند. این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر نزدیک است. در مطالعه ژائو و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده است که راهبرد نوآوری موجب توسعه پایدار صنعت بانکداری چین و رشد اقتصادی می‌شود. همچنین کتکوا استریسکا و پروکوب (۲۰۲۰) با ارائه مدل راهبرد نوآوری پویا نشان دادند که نوآوری از طریق شبکه‌های همکاری می‌تواند محرک اقتصادی باشد، که تاحدودی با یافته‌های پژوهش حاضر سازگار است. در نهایت بانک‌هایی که بتوانند ابعاد شناسایی شده در مدل را به خوبی مدیریت و پیاده‌سازی کنند قادر خواهند بود که با ارائه راهبرد نوآوری مناسب در عرصه رقابتی دیجیتال پیشگام باشند و مزیت رقابتی پایداری را به دست بیاورند.

پیشنهادها

در مجموع با در نظر گرفتن عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای شناسایی شده پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌شود. مدیران ارشد و تصمیم‌گیران در بانک‌ها می‌توانند از یافته‌های این پژوهش و پیشنهادها مطرح شده در آن برای تدوین یک راهبرد نوآوری مناسب و متناسب با شرایط سازمان خود بهره ببرند. سیاست‌گذاران و نهادهای نظارتی در صنعت بانکداری نیز قادر خواهند بود با استفاده از این مدل، زیرساخت‌های لازم برای تشویق و حمایت از راهبرد نوآوری بانک‌ها را در عصر دیجیتال فراهم کنند.

- برای شناسایی نیازها و انتظارات متفاوت مشتریان در استان‌های مختلف کشور توصیه می‌شود داده‌های مشتریان با استفاده از فناوری‌های نوین و تیم‌های تخصصی دیجیتال، متشکل از کارشناسان استان‌ها، تحلیل شده و راهبرد نوآوری بانک براساس نتایج حاصله تدوین شود.
- با توجه به تغییر نقش شعب از نقاط عملیاتی به نقاط فروش، پشتیبانی و مشاوره بانکی توصیه می‌شود سیاست‌گذاری لازم برای ایجاد محیط کار دیجیتال مورد توجه مدیران بانک‌ها قرار بگیرد و منابع مالی لازم به منظور بازآرایی شعب بانک‌ها هم‌راستا با نقش‌های جدید در راهبرد نوآوری اختصاص داده شود.
- با توجه به نقش اثرگذار مراکز نوآوری بانک‌ها در تدوین راهبرد نوآوری پیشنهاد می‌شود ساختار و الگوی مراکز نوآوری بانک‌ها مورد بازنگری قرار گرفته و شیوه تعامل بانک، مرکز

- نوآوری و فین تک به گونه‌ای هدایت شود که مراکز نوآوری براساس نقش ذاتی خود بتوانند به‌عنوان یک واسط بین بانک، فین تک و مشتری تسهیلگری کنند.
- در راستای ارتقای ظرفیت جذب بانک‌ها پیشنهاد می‌شود یک واحد آینده‌پژوهی چابک در ساختار سازمانی بانک‌ها ایجاد شود که برای تدوین یک راهبرد نوآوری مناسب فرصت‌های جدید را به‌سرعت شناسایی و توسعه فناوری‌های دیجیتال را پایش کند.
 - زیرساخت‌های لازم برای استقرار و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش هوشمند در بانک‌ها، با هدف اکتساب دانش فناوری‌های نوین، فراهم شود.
 - پیاده‌سازی سیستم مدیریت هوشمند ریسک به‌عنوان یکی از اولویت‌های مهم در صنعت بانکداری مورد توجه مدیران بانک‌ها قرار بگیرد. فناوری‌های نوین مانند کلان‌داده، بلاک چین و هوش مصنوعی می‌تواند حجم زیادی از داده‌های نوآوری را تحلیل کند. قابلیت یادگیری ماشین می‌تواند ریسک‌های نوآوری را به‌صورت هوشمند کنترل و مدیریت کند. درواقع انتخاب پروژه‌های نوآوری در راهبرد نوآوری باید منوط به پیش‌بینی و ارزیابی هوشمند ریسک‌ها در بستر دیجیتال باشد.
 - در راستای راهبرد نوآوری بانک‌ها برای تخصیص منابع به مشتریان توصیه می‌شود زیرساخت‌های لازم برای نوآوری در فرآیند اعتبارسنجی مشتریان بانک با استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در اولویت نهادهای نظارتی مانند بانک مرکزی قرار بگیرد و این فرآیند به‌صورت مستمر بهینه شود.
 - به‌منظور تسهیل راهبرد نوآوری همکاری بانک و فین تک‌ها پیشنهاد می‌شود بازنگری قوانین، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با شیوه تعامل نهاد نظارتی، بانک‌ها و فین تک‌ها در دستور کار سیاست‌گذاران صنعت بانکداری کشور قرار بگیرد.
 - بانک‌های کشور برای تسلط به ابزارهای هوش تجاری جهت تجمیع و تحلیل داده‌های موجود در سامانه‌های داخلی کشور برنامه‌ریزی کرده و منابع لازم را فراهم کنند. گزارش‌های تحلیلی هوش تجاری می‌تواند شناخت مدیران درخصوص وضعیت بانک و عوامل اثرگذار داخلی و خارجی را ارتقا دهد، که در تدوین یک راهبرد نوآوری موفق در فضای دیجیتال اثرگذار است.
 - با توجه به نقش منابع انسانی در راهبرد نوآوری و در نظر گرفتن ترکیب موجود منابع انسانی در بانک‌های بزرگ کشور، به‌ویژه بانک‌های دولتی، که شامل طیف گسترده‌ای از کارمندان با

سابقه بالای بیست سال و قراردادهای استخدام بلندمدت می‌باشد و نیز از سوی دیگر توانایی پایین بانک‌ها برای توسعه و نگهداشت استعدادها دیجیتال، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های منابع انسانی بانک‌ها در راستای جذب، استخدام، ارتقا، انتصاب و مدیریت عملکرد براساس نقش‌های جدید کارکنان در محصولات نوآورانه دیجیتال بازنگری شود. مدیریت آموزش از فناوری‌های دیجیتال و روش‌های نوین آموزشی برای توانمندسازی دیجیتال کارکنان استفاده نموده و زیرساخت‌های لازم برای دیجیتالی‌شدن سیستم‌ها و فرآیندهای منابع انسانی با استفاده از فناوری‌های نوین فراهم شود.

- توصیه می‌شود تهیه پیوست تجربه مشتری برای هر یک از پروژه‌های نوآوری در راهبرد نوآوری الزامی شود. در واقع هر پروژه‌ای که در راهبرد نوآوری مطرح می‌شود می‌بایست نقشی در ارتقای تجربه مشتریان یا کارکنان داشته باشد و ارتقای تجربه مشتری به‌عنوان یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری موفقیت پروژه‌های نوآورانه مدنظر قرار بگیرد.
- بانک‌ها در هنگام تدوین راهبرد نوآوری دو رویکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت را در نظر بگیرند. رویکرد کوتاه‌مدت در راستای سودآوری در شرایط فعلی و رویکرد بلندمدت به‌منظور آینده‌نگری و پایداری کسب‌وکار اتخاذ شود. در این راستا لازم است قابلیت‌های اشاره‌شده در مدل مانند قابلیت همکاری، ظرفیت جذب و یادگیری، هوش تجاری و مدیریت دانش در صنعت بانکداری تقویت شود.
- زیرساخت‌های لازم برای استفاده از فناوری‌های حوزه نظارت (SupTech) و فناوری‌های حوزه تطبیق با مقررات رگ تک (RegTec) توسط بانک مرکزی در راستای انجام نظارت هوشمند بر فین‌تک‌ها فراهم شود. فناوری‌های نظارتی ضمن شفاف‌کردن عملکرد فین‌تک‌ها و کاهش خطرات حملات سایبری، بر اعتماد بانک‌ها به فین‌تک‌ها و اتخاذ راهبردهای نوآوری همکاری در شبکه بانکی اثرگذار هستند.
- بانک مرکزی با همکاری قانون‌گذار و نهادهای مرتبط مانند وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در خصوص تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز (قوانین، فناوری نوین و منابع مالی) برای احراز هویت هوشمند مشتریان اقدام نماید.
- بازنگری در فرآیند نوآوری با هدف استقرار یک فرآیند چابک برای نوآوری و اتخاذ سیاست‌های انگیزشی برای کارکنان مدنظر مدیران بانک‌ها قرار بگیرد.

- در نهایت با توجه به پایین بودن سواد دیجیتال کارکنان شبکه بانکی و نقش مؤثر منابع انسانی در راهبرد نوآوری پیشنهاد می شود سیاست گذاران کلان کشور، با هدف توانمندسازی نیروی انسانی کشور در حوزه دیجیتال، راهبردهای مناسب اتخاذ نمایند. همچنین برای ارائه آموزش های کاربردی در سیستم آموزش کشور (از ابتدایی تا سطح تحصیلات تکمیلی) در راستای قابلیت توسعه دیجیتال نسل جدید، بالأخص در حوزه امنیت دیجیتال، برنامه ریزی شود.

محدودیت ها

در مطالعه حاضر بین بانک های دولتی و خصوصی تفکیکی صورت نگرفته است. با توجه به تفاوت بین بانک های دولتی و خصوصی تحقیقات آتی می توانند مدل راهبرد نوآوری با رویکرد تحول دیجیتال در بانک های دولتی و خصوصی را مورد مقایسه قرار دهد. توصیه می شود پژوهشگران آتی با انجام یک پژوهش کاربردی ابعاد و مقوله های مستخرج از این پژوهش را برای تدوین راهبرد نوآوری در یکی از بانک های کشور به صورت کاربردی استفاده کنند. بررسی تأثیر راهبرد نوآوری بانک ها در بستر دیجیتال بر ابعاد کلان کشور (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری) نیز موضوع مهمی است که نیازمند بررسی بیشتر و مطالعات تکمیلی است و پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی به طور خاص به آن پرداخته شود.

سپاسگزاری

از کلیه افرادی که به عنوان نمونه آماری در این پژوهش همکاری کرده اند، تقدیر می شود.

References

- Abbaszadeh, M. (2012). Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of applied sociology*, 23(1), 19-34. [In Persian]
- Abduvakhidovna, Y. N. (2023). Factors influencing the implementation of the innovation strategy at industrial enterprises. *World Bulletin of Management and Law*, 19, 5-11.
- Adamek, J., & Solarz, M. (2023). Adoption factors in digital lending services offered by FinTech lenders. *Oeconomia Copernicana*, 14(1), 169-212.
- Adim, C. V.; Tamunomiebi, M. D., & Akintokunbo, O. O. (2018). Innovation strategy and organization adaptability of hotels in Port Harcourt. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 4(1), 52-62.

Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 24.

Ahari Lahegh, A.; Badizadeh, A.; Davari, A., & Mehrabi, J. (2018). Identifying and Explaining Open Innovation Strategies in Banking ICT SMEs. *Journal of Improvement Management*, 12(1), 77-104. [In Persian]

Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business process management and digital innovations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(17), 6827

Ahmadi, R.; Sahraei, S., & Saheb, T. (2023). Ranking the effective dimensions of knowledge management on the acceptance of digital banking in the banking industry (Case study: Parsian Bank). *Organizational Resources Management Researches*, 12(4), 11-27. [In Persian]

Alinejad Saruklai, M., & Hasanpour, A. (2023). Application of cloud computing in banking and electronic commerce: advantages, challenges and security threats. *New Approaches in Management and Marketing*, 1(1), 109-119. [In Persian]

Alipour, S.; Colabi, A. M., & Khodadad Hosseini, S. H. (2021). Corporate Sustainability Model Based on Digital Transformation, Strategic Renewal, and Value Creation. *Commercial Strategies*, 18(17), 41-24. [In Persian]

Anisi, F., & Chavoshi, S. K. (2022). Strategic Control model for implementing Digital Banking in Iranian Banking System. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 1-19. [In Persian]

Appio, F. P.; Frattini, F.; Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4-20.

Araújo, M., Reis, L., & Morais, I. (2021, September). Innovation strategies for adaptation of organizations in a VUCA world. *In Proceedings of the 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE) 2*, 1245-1253.

Asgari, T.; Naimi-Sadigh, A., & Abdolshah, M. (2019). Developing new strategies in the banking industry based on digital technologies. *Strategy*, 28(3), 5-34. [In Persian]

Aspiranti, T.; Ali, Q., & Amaliah, I. (2023). Big Data Analytics to Support Open Innovation Strategies in Banks. *Risks*, 11(6), 106

Azizah, S. N.; Solichin, M. R., & Susilowati, I. (2024). Impact of Innovation Strategy on Performance: A Study of Indonesian SMEs. *Migration Letters*, 21(2), 39-53.

Bagherzadeh, M.; Markovic, S.; Cheng, J., & Vanhaverbeke, W. (2019). How does outside-in open innovation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and innovation strategy. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 740-753.

Baiyere, A.; Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, 29(3), 238-259.

Bakhshizadeh, M. A., & Azami, S. (2023). Designing the optimal smart banking architecture based on new technologies. *The 10th Electronic Banking and Payment Systems Conference: Transition to smart banking*. [In Persian]

Ben, U. M.; Brownson, C. D., & Akpaetor, U. A. (2023). Entrepreneurship ecosystem: entrepreneurship culture, government policy and development of entrepreneurs in Uyo metropolis, Akwa Ibom State. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 11(2), 20-32.

Borowski, P. F. (2021). Innovation strategy on the example of companies using bamboo. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 3.

Bresciani, S.; Huarng, K. H.; Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210.

Carrasco-Carvajal, O.; García-Pérez-de-Lema, D., & Castillo-Vergara, M. (2023). Impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance: A Chilean case study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100065.

Cenamor, J., & Frishammar, J. (2021). Openness in platform ecosystems: Innovation strategies for complementary products. *Research Policy*, 50(1), 104148.

Chauhan, S.; Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 311-348.

Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184-193.

Chen, M. H.; Wang, H. Y., & Wang, M. C. (2018). Knowledge sharing, social capital, and financial performance: The perspectives of innovation strategy in technological clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 89-104.

Cherep, O.; Cherep, A.; Ohrenych, Y.; Helman, V., & Gorbunova, A. (2024). Improvement of the Management Mechanism of The Strategy of Innovative Activities of Enterprises. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 1(54).

Ciszewska-Mlinarič, M., & Wójcik, P. (2023). What do we talk about when we talk about strategic renewal: a systematic literature review of 40 years of research. *Central European Management Journal*, 31(3), 416-441.

Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications.

Da Silva Etges, A. P. B., & Cortimiglia, M. N. (2019). A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*, 22(3), 364-381.

Danaee Fard, H. (2005). Inductive Approach to Building Theory: Grounded Theory Strategy. *Commercial Strategies*, 3(1), 57-70. [In Persian]

Danaee Fard, H.; Alvani, S. M., & Azar, A. (2004). *Methodology of qualitative research in management: A comprehensive approach*. First Printing, Tehran: Publication of Saffar. [In Persian]

De Medeiros, J. F.; Garlet, T. B.; Ribeiro, J. L. D., & Cortimiglia, M. N. (2022). Success factors for environmentally sustainable product innovation: An updated review. *Journal of Cleaner Production*, 345, 131039.

Dehghan, V.; Moeinadin, M., & Shahrestani, S. (2023). The Mediating Role of Human Resources and Internal Processes on the Relationship between Innovation Strategy and Financial Performance. *Innovation Management and Operational Strategies*, 3(4), 387-405. [In Persian]

Denicolai, S., & Previtali, P. (2023). Innovation strategy and digital transformation execution in healthcare: The role of the general manager. *Technovation*, 121, 102555.

Do, T. D.; Pham, H. A. T.; Thalassinos, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Journal of risk and financial management*, 15(1), 21.

Dongxing, J. I. A. N. G., & Tao, Z. H. A. N. G. (2020). Approach to SupTech Development. *China Economic Transition (CET)*, 3(2).

Farahani Far, F.; Khamseh, A.; Hosseini Shakib, M., & Hosnavi Atashgah, R. (2021). Providing a strategic model of military technology spillover to civilian. *Defensive Future Studies*, 6(21), 121-153. [In Persian]

Feizollahi, S., & Heidari, H. (2022). Identifying the needs of customers in providing services through electronic channels with a mixed approach (case study:

Bank Mellat customers in Ilam city). *Journal of value creating in Business Management*, 2(1), 24-48. [In Persian]

Ghanbari, S.; Nezamabadi-pour, H., & Abdolmajid Jalaei, S. (2022). Study of Banking Customers Credit Scoring Indicators Using Artificial Intelligence and Delphi Method. *Business Intelligence Management Studies*, 11(42), 237-265. [In Persian]

Ghasemian, S., & Moosavi, S. J. (2018). *Entrepreneurship or employee?* (1st ed). Ghom: Avaye Ebtekar. [In Persian]

Ghazinoori, S.; Aghazade Masroor, S.; Naghizadeh, M., & Hajian Heidary, M. (2024). Dimensions of Alignment between Digital Capability and Innovation Strategy in Petrochemical Industry. *Business Intelligence Management Studies*, 12(47), 223-269. [In Persian]

Ghorbani, R.; Kordestani, G.; Haghigat, H.; Ghaemi, M. H., & Azizmohammadlou, H. (2021). Developing a model for evaluating the effectiveness of risk management in the banking industry. *Financial Research Journal*, 22(4), 496-520. [In Persian]

Ghorbani, Z. (2023). The manifestation of digital transformation in the mirror of statistics; Investigating the ten-year trend of the payment industry in the country's banking network. *Asr Transaction*.76, 86-89. [In Persian]

Glaser, B. G.; Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.

Godarzi, F.; Hamidy, K., & Eslambolchi, A. (2021). Monitoring Key Success Factors in Comprehensive Banking Policy-Making: A Fuzzy Delphi Method (Case Study: Refah Bank). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 145-168. [In Persian]

Guzman, C.; Vasquez, F., & Sanchez, F. (2024). Firm heterogeneity and innovation strategy decision. *Latin American Economic Review*, 33.

Haizar, N. F. B. M.; Kee, D. M. H.; Chong, L. M., & Chong, J. H. (2020). The impact of innovation strategy on organizational success: A study of Samsung. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 3(2), 93-104.

hakimi, I., & Gholami Avati, R. (2023). Innovation Ambidexterity: Antecedents and Its Impact on New Product Performance. *Journal of Executive Management*, 15(29), 41-65.

Haralayya, B. (2021). How Digital Banking has brought innovative products and services to India. *Journal of Advanced Research in Quality Control and Management*, 6(1), 16-18.

Heidary, S.; Sarabadani, A.; hasanzadeh, A., & Etemadi, A. (2023). Designing the Paradigm Pattern of Digital Talents Development: evidence from Iran Banking Industry. *Organizational Resources Management Researchs*, 13(1), 37-68. [In Persian]

Hittmar, S.; Varmus, M., & Lendel, V. (2014). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194-1198.

Hock-Doepgen, M.; Clauss, T.; Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of business research*, 130, 683-697.

Hoessler, S., & Carbon, C. C. (2022). Digital Transformation and Ambidexterity: A Literature Review on Exploration and Exploitation Activities in Companies' Digital Transformation. *International Journal of Innovation Management*, 26(08), 2230003.

Holotiuk, F. (2020). The Organizational Design of Digital Innovation Labs: Enabling Ambidexterity to Develop Digital Innovation. In *Wirtschaftsinformatik (Zentrale Tracks)*. 1019-1034.

Hund, A.; Wagner, H. T.; Beimborn, D., & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101695.

Jafari Sabdani, P.; Meshkinghalam, L., & Ehsani, A. (2021). A Comprehensive Model of Digital Innovations in Covid19 Crisis with a Meta-Synthesis Approach. *Science and Technology Policy Letters*, 11(4), 5-26. [In Persian]

Jia, N. (2017). Corporate innovation strategy, analyst forecasting activities and the economic consequences. *Journal of Business Finance & Accounting*, 44(5-6), 812-853.

Jiang, C.; Chang, Y. Q.; Ge, X., & Si, D. K. (2023). Identifying the impact of bank competition on corporate shadow banking: Evidence from China. *Economic Modelling*, 126, 106385.

Johnson, D.; Rodwell, J.; & Hendry, T. (2021). Analyzing the impacts of financial services regulation to make the case that buy-now-pay-later regulation is failing. *Sustainability*, 13(4), 1992.

Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*, 41, 1483-1506.

Kasri, R. A.; Indrastomo, B. S.; Hendranastiti, N. D., & Prasetyo, M. B. (2022). Digital payment and banking stability in emerging economy with dual banking system. *Heliyon*, 8(11).

Kaur, S. J.; Ali, L.; Hassan, M. K., & Al-Emran, M. (2021). Adoption of digital banking channels in an emerging economy: exploring the role of in-branch efforts. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(2), 107.

Khaki, GH. (2012). *Research Method in Management (With a Survey Approach)*, (2nd Ed.). Tehran: Fozhan. [In Persian]

Khoeini, S.; Noruzi, A.; Naghshineh, N., & Jozi, Z. (2022). Drawing Word Co-Occurrence Map in The Field of Digital Transformation in The Web of Science Database. *Journal of Knowledge Studies*, 15(58), 30-44. [In Persian]

Khojasteh Khosro, A.; Nejad Mohammad, E., & Shadnoush, N. (2022). The Effects of Corporate Accountability, Customer-oriented And Innovativeness Strategy on Marketing Information System in Service-oriented Companies. *Journal of Business Management*, 14(55). 95-110. [In Persian]

Kitsios, F.; Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.

Ko, Y. J., & Ma, L. (2019). Forming a firm innovation strategy through commitment-based human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1931-1955.

Konopik, J.; Jahn, C.; Schuster, T.; Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.

Korableva, O. N.; Gorelov, N. A., & Shulha, M. V. (2017, September). Risk component of innovation management strategy. *In European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Academic Conferences International Limited*. 837-843.

Kotkova Striteska, M., & Prokop, V. (2020). Dynamic innovation strategy model in practice of innovation leaders and followers in CEE countries—a prerequisite for building innovative ecosystems. *Sustainability*, 12(9), 3918.

Kral, P., & Janoskova, K. (2021). Key attributes of successful innovation strategy in the global market. *In SHS web of conferences*. 92. 04016. EDP Sciences.

- Kumar, M. (2023). An overview of cyber security in digital banking Sector. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1), 43-52.
- Lagzaee, A.; Feizi, K.; Hanafizadeh, P., & Taghva, M. R. (2023). Provide an IT and Business Alignment Strategy in the Performance Improvement Model in the Banking System. *Public Management Researches*, 15(58), 181-207. [In Persian]
- Lashgaripour, A.; Amiri, H.; Parsamoein, K., & Bikzadeh, F. (2022). Human Resource Competency Model in Digital Banking. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(3), 27-46. [In Persian]
- Lee, C. C.; Li, X.; Yu, C. H., & Zhao, J. (2021). Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry. *International Review of Economics & Finance*, 74, 468-483.
- López, D., & Oliver, M. (2023). Integrating innovation into business strategy: Perspectives from innovation managers. *Sustainability*, 15(8), 6503.
- Maghsoodloo, ZH & Asgarimehr, M. (2023). Identifying the factors influencing cyber security risk management in banking Digital. *The 5th National Conference on Organization and Management Research, Tehran*. [In Persian]
- Mahdavi Parsa, A., & Nourahmadi, M. (2018). Ranking Iranian banks according to corporate governance based on banks documents. *Journal of Investment Knowledge*, 7(26), 199-220.
- Mahmoodi, A.; Khamseh, A., & Hosseini Shakib, M. (2023). The Model of Innovative Social Banking Based on Digital Transformation in Iran's Banking Industry. *Transformation Management Journal*, 14(2), 121-149. [In Persian]
- Marlius, D. (2022). Use of Digital Banking in Improving Services at Banks. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan (KEBAN)*, 1(2), 59-65.
- Martínez-Navalón, J. G.; Fernández-Fernández, M., & Alberto, F. P. (2023). Does privacy and ease of use influence user trust in digital banking applications in Spain and Portugal? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 781-803.

Mbaidin, H.; Alomari, K.; AlMubydeen, I., & Sbaee, N. (2024). The critical success factors (CSF) of blockchain technology effecting excel performance of banking sector: Case of UAE Islamic Banks. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 289-306.

McCarthy, J. (2023). The regulation of RegTech and SupTech in finance: ensuring consistency in principle and in practice. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 31(2), 186-199.

Mehta, A. M., & Tariq, M. (2020). An institution-based view towards innovation strategy and knowledge management in the European region. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(4), 223-228.

Mending, J.; Pentland, B. T., & Recker, J. (2020). Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European journal of information systems*, 29(3), 208-219.

Miller, E., & Cross, L. Lopez. M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.

Minaeva, E.; Lastochkina, V.; Gusev, V.; Fadeev, A., & Manukhina, L. (2018). Formation of the strategy of management of innovation and investment activity of the enterprise. In *MATEC Web of Conferences* .193. 05082. EDP Sciences.

Mohamdrezaee, H.; hajiha, A., & Heidarzadeh Hanzaei, K. (2022). Providing a model of banking services with an innovation ecosystem approach in state banks. *Journal of Advertising and Sales Management*, 3(3), 212-223. [In Persian]

Mohammadian Mahmoudi Tabar, M.; Nasehifar, V.; Taghavifard, M. T., & Salek Moghadam, A. (2022). Presentation and Explaining a Model of Digital Corporate Banking (Case Study: Tejarat, Mellat and Ayandeh). *Journal of Urban Economics and Management*, 10(39), 1-24. [In Persian]

Movahednia, F., & Yadolahi, F. (2023). The effect of intellectual capital on the relationship between innovation strategy and financial performance (case study: Housing Bank of Mazandaran province). *Journal of Accounting and Management Vision*, 6(87), 307-328. [In Persian]

Muigai, R. G., & Gitau, S. N. (2018). Effect of innovation strategies on financial performance of the banking industry in Kenya. *European Journal of Economic and Financial Research*.

Müller, J. M.; Buliga, O., & Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.

Nambisan, S.; Siegel, D., & Kenney, M. (2018). On open innovation, platforms, and entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship journal*, 12(3), 354-368.

Nambisan, S.; Lyytinen, K.; Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS quarterly*, 41(1), 223-238.

Nazaripour, M., & Ranjbar, A. H. (2022). Analyzing the Effects of Innovation Strategies on Financial Performance Mediated by Contingency Variables. *Innovation Management and Operational Strategies*, 3(3), 258-277. [In Persian]

Ngugi, H. W. (2018). *Influence of Innovation Strategy on Competitiveness of Commercial Banks in Kenya*, Doctoral dissertation, university of nairobi.

Nguyen, N. T. H.; Kim-Duc, N., & Freiburghaus, T. L. (2022). Effect of digital banking-related customer experience on banks' financial performance during Covid-19: a perspective from Vietnam. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 200-222.

Nguyen, T. P., & Dang, T. L. P. (2018). Digital banking in Vietnam current situation and recommendations. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 5(4), 418-420.

Njoroge, M.; Anderson, W., & Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *The Bottom Line*, 32(4), 253-268.

Nylen, D., & Holmstrom, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business horizons*, 58(1), 57-67.

Oduro, S., & De Nisco, A. (2023). From Industry 4.0 adoption to innovation ambidexterity to firm performance: a MASEM analysis. *European Journal of Innovation Management*.

Oh, K.; Kho, H.; Choi, Y., & Lee, S. (2022). Determinants for successful digital transformation. *Sustainability*, 14(3), 1215.

Olawale, O.; Ajayi, F. A.; Udeh, C. A., & Odejide, O. A. (2024). RegTech innovations streamlining compliance, reducing costs in the financial sector. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(1), 114-131.

Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190.

Oyarhossein, S., toloie eshlaghy, A., Radfar, R., & Pour Ebrahimi, A. (2022). Digital transformation in corporate banking: theoretical approach and behavioral analysis. *Journal of Investment Knowledge*, 11(44), 603-630.

Palmié, M.; Wincent, J.; Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological forecasting and social change*, 151, 119779.

Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000). Digital transformation: the essentials of e-business leadership. McGraw-Hill Professional.

payandeh, R.; Manteghi, M., & shahbazi, M. (2021). Exploring and Discovering Collaboration Patterns Between Iranian Banks and Fintechs. *Innovation Management Journal*, 10(1), 161-188. [In Persian]

Phung, G.; Trinh, H. H.; Nguyen, T. H., & Trinh, V. Q. (2023). Top-management compensation and environmental innovation strategy. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1634-1649.

Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard business review*, 93(6), 44-54.

Porfírio, J. A.; Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393.

PourAbedi, M. (2015). Designing Ambidexterity model in scientific and technological organizations Based on Grounded Theory (A Case of ACECR). *Journal of Public Administration*, 7(3), 619-636. [In Persian]

Putri, S. R. R., & Fontana, A. (2022, July). Surviving digital transformation era through strategic entrepreneurship with collaborative innovation between bank and fintech. In *Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 3(1).

Queiroz, M. M., & Wamba, S. F. (2022). *Managing the Digital Transformation: Aligning Technologies, Business Models, and Operations*. CRC Press. Translation: Raghebi, M., Mohammadi, H. Tehran: Behavaran. [In Persian]

Rabiei, H. (2018). A Brief History on Accounting Standards and Pros and Cons of Using International Financial Reporting Standards. *Specialized Scientific Quarterly Journal of Accounting Strategies*, 1(2), 76-102.

Radsaeed, J.; Vedadi, A., & Haghigat Monfared, J. (2022). Designing an Open Digital Innovation Model in Iranian Banking Industry. *Journal of Technology Development Management*, 10(2), 73-91. [In Persian]

Rahmawati, R.; Ruldeviyani, Y.; Abdullah, P. P., & Hudoarma, F. M. R. (2023). Strategies to Improve Data Quality Management Using Total Data Quality

Management (TDQM) and Data Management Body of Knowledge (DMBOK): A Case Study of M-Passport Application. *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 17(1), 27-42.

Rahmon olawale, S. (2021). The Influence of Innovation Strategy on Organizational Performance.Evidence from Fintech Firms in Lagos. *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*. 11(1).

Rakhsh, A.; Maniyekta, M.A & Madarshahi, M. (2023). Global trends in the payment industry. *The 10th Electronic Banking and Payment Systems Conference: Transition to smart banking*. [In Persian]

Rashidi, M. A.; Shafii Natiq, M. M., & Shaygan Nariman, S. (2023). Barriers to strategic entry into the digital banking industry in Iran. *New Approaches in Management and Marketing*, 2(1), 148-155. [In Persian]

Ravangard, F.; Ronaghi, M. H., & ebrahimi, A. (2023). Digital Banking Challenges in Banking Industry. *Journal of International Business Administration*, 6(1), 201-225. [In Persian]

Rodrigues, L. F.; Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance*, 88, 1375-1388.

Sabaghchi, S.; Ghazinoory, S., & Saghafi, F. (2022). Conceptualizing and Identifying Key Dimensions of Digital Innovation in Industrial Organizations: A Grounded Theory Approach. *Business Intelligence Management Studies*, 11(42), 267-299. [In Persian]

Sabokro, M.; Rahimi, E., & Abbasi Rostami, N. (2018). The effect of business intelligence on open innovation structure. *Future studies management*. 113(29). 21-32. [In Persian]

Salehian, M.; Babaefarsani, M.; Sadeghi, M., & Ghaedamini Harouni, A. (2021). Analyzing the Mediating Role of Innovation Strategy and Knowledge Sharing in the Relationship between Inbound Innovation and Innovation

Performance. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 8(27), 131-154. [In Persian]

Sánchez Ramírez, S.; Guadamillas Gómez, F.; González Ramos, M. I., & Grieva, O. (2022). The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy. *Administrative Sciences*, 12(4), 144.

Schaper, T.; Foege, J. N., & Nuesch, S. (2024). Toolkits for innovation: how digital technologies empower users in new product development. *R&D Management*, 54(1), 95-117.

Schmitz, K. (2023). *Artificial intelligence in credit scoring: digitalization in the banking landscape in Germany* (Doctoral dissertation).

Sendjaja, T.; Zainal, V. R.; Imaningsih, E. S.; Nawangsari, L. C., & Lo, S. J. (2022). Digital Bank Transformation: Sustainable Innovation in Financial Institutions. *Journal of World Science*, 1(12), 1118-1131.

Sepehr, A.; Manteghi, M., & Baradaran, V. (2023). Innovation Strategy Based on Industry 4.0 and Digital Transformation in SME Companies in Iran. *International Journal of Digital Content Management (IJDCM)*, 4(7), 41-58.

Shahriari, M., & Mahmoudi-Mesineh, M. (2021). High-performance work systems, entrepreneurial orientation, and innovation strategy in developing countries. *International Journal of Innovation Management*, 25(08), 2150090. [In Persian]

Sharaj Sharifi, A., & Memari, M. (2021). Investigating the impact of digital transformation and smart city in the realization of smart tourism. *Tourism Research and Sustainable Development Journal*. 4(12). [In Persian]

Sharifaskari, S.; Kabaranzad Ghadim, M. R.; Monfared, H., & Edalatian Shahriari, J. (2021). modeling factors affecting international entrepreneurial opportunities recognition in Iranian knowledge-based companies with ISM method. *Journal of International Business Administration*, 3(4), 67-86. [In Persian]

Sharifi marjegal, Z., Moradi, M., & Ebrahimpour, M. (2021). barriers to Innovation and its Prioritization in Entrepreneurial Family Business. *Innovation Management Journal*, 10(3), 59-87.

Sharma, H., & Aggarwal, S. (2023). Study on Digital Banking Financial Services in India: Trends, Opportunities & Challenges.

Shiri, F.; ShamiZanjani, M.; Abooyee Ardakan, M., & Shams Aliee, F. (2023). The banks in the age of digital transformation: Considerations for enterprise architecture. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 38(4), 1283-1317. [In Persian]

Silvianita, A., & Pradana, M. (2022). Absorptive capacity and knowledge management as antecedents to innovation capability.

Soltani, M., & Tahmasebi Aghbelaghi, D. (2020). Explaining the role of Tejarat bank's strategic alliance with FinTechs in efficiency mediated by technological developments and digital banking. *Journal of Business Management*, 12(3), 800-832. [In Persian]

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2007). *Basics of Qualitative Research Method*. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication [in Persian].

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.

Suthipipat, S. (2021). Process Innovation for Credit Scoring Using Machine-Learning Approach for Small Financial Institutions. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(7).

Tahirkheli, S. K., & Ajigini, O. A. (2022). Factors influencing digital innovation strategy in organizations: An empirical analysis. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 35(1), 1-23.

Tajarloo, A.; Ansari, M.; Divandari, A., & Keimasi, M. (2022). Designing a Framework of New Product Development for Digital Banking: A Case study of Bank Mellat. *Industrial Management Journal*, 13(4), 559-579. [In Persian]

Terziovski, M. (2002). Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement. *Measuring business excellence*, 6(2), 5-14.

Tran, P. T. T.; Le, T. T. H., & Hang, N. P. T. (2023). Digital transformation of the banking industry in developing countries. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 1-24.

Tsanakas, E. (2023). *Open Banking: Application difficulties & API security, under PSD2*.

Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413.

Varadarajan, R. (2024). Mitigating the definitional quagmire in innovation research: An inclusive definition of innovation as a template for defining various types of innovations uniformly. *Journal of Product Innovation Management*.

Vares, S. H.; Mohammadian, A., & Kargar Shouraki, M. (2023). Sustainable Business Model Innovation in the Digital Age Based on the Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Management*, 15(1), 54-84. [In Persian]

Vey, K.; Fandel-Meyer, T.; Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. *Int. J. Adv. Corp. Learn.*, 10(1), 22-32.

Vial, G. (2023). Data governance and digital innovation: a translational account of practitioner issues for IS research. *Information and Organization*, 33(1), 100450.

Ministry of Economic Affairs and Finance. (2019). Future banking and digital transformation, Policy approach and deployment framework based on the smart economy paradigm. Deputy Minister of Banking, Insurance and State-Owned Companies, *Ministry of Economic Affairs and Finance*. 1-63 [In Persian]

Vishlaghi M, Moghaddam A, Sepahvand R, Azar A. (2023) Interpretive Structural Modeling for Strategic Renewal Drivers in Iranian Development Organizations. *JMDP*. 36 (1):119-144. [In Persian]

Wang, J. H.; Hsieh, Y. S.; Chiang, C. H., & Lo, H. C. (2022). Assessing the Financial Innovation System within Fintech Development: Technology Innovation System Perspective. *Journal of Insurance and Financial Management*, 6(1), 46-62.

Wang, T. (2023). Toward an understanding of innovation failure: the timing of failure experience. *Technovation*, 125, 102787.

Westerman, G.; Calm ejane, C.; Bonnet, D.; Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1, 1-68.

Wolf, V.; Dobrucka, R., Przekop, R., & Haubold, S. (2021) a. Innovation strategies in the context of the paradigm of the five dimensions of innovation strategy. *LogForum*, 17(2).

Wolf, V., Dobrucka, R., Przekop, R., & Haubold, S. (2021) b. Cooperative innovation strategies-review and analysis. *LogForum*, 17(4).

Wu, L.; Hitt, L., & Lou, B. (2020). Data analytics, innovation, and firm productivity. *Management Science*, 66(5), 2017-2039.

Wziatek-Kubiak, A.; Balcerowicz, E., & Peczkowski, M. (2013). Differentiation of innovation strategies of manufacturing firms in the New Member States: Cluster analysis on firm level data.

Xiang, Y.; Cui, H., & Bi, Y. (2023). The impact and channel effects of banking competition and government intervention on carbon emissions: Evidence from China. *Energy Policy*, 175, 113476.

Xu, X.; Lu, Y.; Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of manufacturing systems*, 61, 530-535.

Yaghtin, M.; Rezaeian, A., & Kordnaeij, A. (2023). Identifying the success factors of digital strategies in Iran's banking industry. *Strategic Management Thought, 17*(1), 1-38. [In Persian]

Yazdani Kachuei, Z.; Korhani, M., & Kosari, A. (2022). Investigating the effect of social media marketing on brand loyalty with the mediating role of trust and brand equity (Case study: Bank Mellat Isfahan branches). *Journal of value creating in Business Management, 1*(2), 39-57. [In Persian]

Yoo, Y.; Boland Jr, R. J.; Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science, 23*(5), 1398-1408.

Yuksel, H. (2022). Management of Data, Innovation and Changing Competition in Digital Transformation. *Current Studies in Digital Transformation and Productivity, 68*.

Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science, 175*, 621-628.

Zarei, A., & Modarresi, M. (2024). Investigating the factors affecting the use of blockchain technology in the management of electronic banking services'(Mellat bank). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*. [In Persian]

Zhao, Q.; Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability, 11*(5), 1419.

Zhou, Y.; Xu, J.; Liu, Z., & Feng, J. (2023). Digital Transformation and Innovation Strategy Selection: The Contingent Impact of Organizational and Environmental Factors. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Ziouache, A., & Bouteraa, M. (2023). Descriptive Approach of Neo-Banking System: Conception, Challenges and Global Practices. *International Journal of Business and Technology Management, 5*(2), 194-204.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 298 - 329

Designing a Model for Developing Public-Sector Entrepreneurship Factors

B. Rezaee¹, M. Hosseinpour^{2*}, S. Bakhshi³, M. Mortezaei⁴

1- Associate Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, University of Razi, Kermanshah, Iran

2- Assistant Professor, Department of Interdisciplinary Sciences, Faculty of Strategic Sciences and Technologies, University of Razi, Kermanshah

3- Ph.D. Student of Agricultural Mechanization, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, University of Razi, Kermanshah, Iran

4- Ph.D. Student of Agricultural Mechanization, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, University of Razi, Kermanshah, Iran

(*- Corresponding Author Email: m.hosseinpour@razi.ac.ir)

<https://orcid.org/0000-0002-6800-402X>

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89085.1587>

| | |
|------------------------------|--|
| Received: 2024/11/25 | How to cite this article: Rezaee, B.; Hosseinpour, M.; Bakhshi, S., & Mortezaei, M. (2025). Designing a Model for Developing Public-Sector Entrepreneurship Factors. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 298-329. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89085.1587 |
| Revised: 2024/11/13 | |
| Accepted: 2024/12/31 | |
| Available Online: 2024/12/31 | |

1- INTRODUCTION

In the modern era, the development of information and communication technologies has influenced many aspects of human life, complicating and obscuring environmental conditions, rules of engagement, and competitive

landscapes. Consequently, organizational survival and sustainability depend on innovation, creativity, and the development of new products and processes. Entrepreneurship stimulates economic growth and creates a favorable economic environment for a nation. This is why governments have prioritized the promotion of entrepreneurship. According to the 2020 Global Entrepreneurship Index report, Iran's entrepreneurship ecosystem is underdeveloped, with an overall entrepreneurship score of only 268. Among the 47 countries in the Middle East region evaluated in this report, Iran ranks 32nd. Given these circumstances, this study aims to formulate a model of factors influencing the development of public-sector entrepreneurship within the Agricultural Jihad Organization of Ilam City, with a focus on enhancing entrepreneurship policy development and achieving entrepreneurial outcomes. It is worth noting that previous research has rarely addressed the formulation of a model for entrepreneurship development within public organizations. This study seeks to identify the variables influencing public-sector entrepreneurship development, presenting them in a model that emphasizes the role of government and is tailored to the specific conditions of the province, while addressing the challenges associated with designing an entrepreneurship development model.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Given the hidden benefits of entrepreneurship and the use of entrepreneurial initiatives in government organizations, the need to identify the components of government entrepreneurship in government organizations is inevitable. There has been little research in the country on the entrepreneurial government. By reviewing the studies mentioned in the research background, entrepreneurship in the government sector has been studied from different perspectives. However, each of these studies has focused on a general view of the subject and only on examining and identifying specific and limited areas of the entrepreneurial government; in such a way that none of the studies conducted so far have presented a local model of the factors affecting the entrepreneurial government, and this

indicates a research gap in the field of developing the entrepreneurial government. Now, this study, by analyzing and comparing different models and variables of government entrepreneurship, based on thematic analysis and the Delphi method, has presented a local model for the development of the entrepreneurial government in agricultural Jihad organizations.

3- METHODOLOGY

This study employs a mixed-methods approach and is applied in terms of purpose. In the qualitative phase, the research population included 11 professors and experts actively involved in entrepreneurship in Ilam province. They were selected through purposive sampling, and data were gathered using semi-structured interviews with thematic analysis, continuing until theoretical saturation was achieved. The quantitative phase's population consisted of 215 managers and postgraduate-level experts from the Agricultural Jihad Organization and affiliated institutions in Ilam province. Using Cochran's formula, a sample of 138 participants was selected through simple random sampling, and questionnaires were distributed among them. Data were collected through a researcher-developed questionnaire. For data analysis, descriptive and inferential statistics (structural equation modeling) were utilized, using SPSS23 and Amos23 software.

4- RESULTS & DISCUSSION

The reliability results (Cronbach's alpha) for the research variables were above 0.78, and the composite reliability (CR) coefficient was also above 0.78. The normality (K-S test) of each variable showed a significance level greater than 0.05. Based on thematic analysis, the indicators were categorized into nine components, and confirmatory factor analysis results indicated that factor loadings for the items were greater than 0.50 and were significant at a 95% confidence level. Convergent validity among the research variables was confirmed based on the average variance extracted (AVE), which was satisfactory. Structural equation modeling was used to validate the relationships between the constructs. According to the model

output in the standard estimation mode in Amos, the explanatory relationships of the variables for public-sector entrepreneurship development were confirmed, and the proposed model demonstrated a good fit.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The findings from the semi-structured interviews, analyzed using thematic analysis and structural equation modeling, confirmed a model consisting of nine components: religious factors, strategic planning, entrepreneurship development policy vision, mission of entrepreneurship policy development, support and sponsorship for entrepreneurship, entrepreneurial values, short-term entrepreneurship goal-setting and planning, entrepreneurship development policy, and entrepreneurship policy-making and development. This model is valuable for policymakers, managers, and stakeholders in entrepreneurship development, especially planners in public organizations like the Agricultural Jihad Organization of Ilam. The proposed model serves as a foundational framework for other institutions, enabling organizational managers to design, implement, and evaluate entrepreneurship development models that align with the micro- and macro-level realities of their organizations and the country as a whole. Public-sector entrepreneurship and related policies represent a complex, multidimensional phenomenon influenced by numerous factors, requiring a systematic, realistic, and long-term approach for implementation at both the organizational and national levels. By addressing the components of this model, organizational capabilities and limitations can be better managed, which may pave the way toward entrepreneurship development within the Agricultural Jihad Organization.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurship Development, Government Policy, Mixed Method, Exploratory Design

تبیین مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی

بیژن رضایی

دانشیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

مهدی حسین پور*

استادیار گروه علوم میان رشته‌ای، دانشکده علوم و فناوری‌های راهبردی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

سعید بخشی

دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

مهتاب مرتضایی

دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89085.1587>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال تبیین مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای، با ماهیت اکتشافی و داده‌ها به روش آمیخته اکتشافی جمع‌آوری شدند. تیم مشارکت کننده در بخش کیفی تحقیق ۱۱ نفر از اساتید و خبرگان که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده‌اند. جامعه آماری در بخش کمی در بردارنده ۲۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی و سازمان‌های تابع آن است. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۳۸ نفر به‌عنوان نمونه به روش تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش معادلات ساختاری استفاده شد است. پایایی متغیرهای پرسشنامه با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR) مورد تأیید قرار گرفت و روایی آن نیز از طریق روایی محتوا و همگرا (AVE) تأیید شد. یافته‌ها نشان می‌دهد مدل مفهومی که با استفاده از نظر خبرگان و ادبیات نظری طراحی شده است در برگیرنده ۹ مؤلفه: عوامل مذهبی، چشم‌انداز، برنامه‌ریزی استراتژیک، مأموریت، حمایت و پشتیبانی، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، ارزش‌های کارآفرینی و در نهایت خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست‌گذاری بوده، که در قالب یک مدل معادله ساختاری مورد آزمون قرار گرفته و در نهایت ضمن تأیید کلیت مدل استخراج شده، هر کدام از متغیرها با شدت و ضعف خاص خود بر توسعه کارآفرینی دولتی در سازمان تأثیرگذار بوده‌اند.

کلیدواژه: کارآفرینی، توسعه کارآفرینی، خط‌مشی دولتی، آمیخته-اکتشافی

مقدمه

در اهمیت کارآفرینی همین بس که بسیاری از کشورهای در حال توسعه همچون هند، ترکیه و برزیل کارآفرینی را مهم‌ترین راهکار برای توسعه کشور در نظر گرفته‌اند (Fairs, 2018). کارآفرینی از جمله موضوع‌هایی است که به نظر برخی صاحب‌نظران ریشه در مؤسسه‌های کوچک و بخش خصوصی دارد (Zampetakis et al., 2009)؛ اما با توسعه‌ی آن در سازمان‌های بزرگ، توجه محققان و مدیران زیادی را به سوی خود جلب کرده است؛ زیرا پدیده کارآفرینی، عاملی است که می‌تواند پویایی سازمانی را با ارائه روش‌های جدید و ایجاد مزیت نسبی به ارمغان بیاورد (Turró et al., 2014). آنچه در شرایط سخت کنونی و ضرورت آن در جامعه بیش‌ازپیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله اساسی، یعنی کارآفرینی است (Bozhikin et al., 2019). کارآفرینی نقش اصلی در اقتصاد کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته دارد و در احیاء و رشد اقتصادی مؤثر واقع شده است. رویکرد کارآفرینانه در اداره سازمان‌ها و استفاده از خلاقیت و نوآوری می‌تواند بسیاری از مشکلات موجود در هر سازمانی را از بین ببرد؛ بنابراین کارآفرینی مورد توجه سازمان‌هایی است که می‌توانند عملیات و استراتژی‌های خود را برای مزیت رقابتی تنظیم کنند (Ashuri et al, 2021). کشور ایران با مشکلات زیاد اقتصادی مانند نرخ بالای تورم و بیکاری مواجه است. برای رهایی از این مسائل در بخش خصوصی و دولتی نیاز به کارآفرینان درون‌سازمانی با شهامت، خلاق، نوآور و ریسک‌پذیر دارد تا در راستای رشد و توسعه سازمان و جامعه خود دست‌به‌کار شده و طراحی نو در اندازند (Mousavi et al., 2016). نگاهی به آرمان‌های مندرج در چشم‌انداز بیست‌ساله و با نگاهی همه-جانبه به وضعیت نه‌چندان مطلوب امروز و امید به آینده، ضرورت هدایت کشور به مسیر صحیح و روز آمده شده توسعه بیشتر احساس می‌شود. این مسیر باید ما را به چشم‌انداز و نقطه‌های آرمانی ۱۴۰۴ خورشیدی برساند (Nasiri Zangabad et al., 2015).

به نظر هچاواریان (۲۰۱۵)، کارآفرینی در بخش دولتی راهکاری است برای خلق ارزش، ثروت و مزیت رقابتی پایدار است. کارآفرینی در سازمان‌های دولتی به دلیل تغییرات محیطی، رواج یافته است؛ چراکه این سازمان‌ها با مسائل زیادی روبه‌رو شده‌اند که هم ماهیت اقتصادی و هم ماهیت ایدئولوژیکی دارند. این تغییرات سازمان‌های دولتی را مجبور ساخته است که فعالیت‌های خود را نوسازی و ارزیابی مجدد کنند (Mohseni, 2013). تغییرات، فعالیت‌های بخش دولتی را به طرف مفاهیم مشتری‌گرایی، سیستم بازار آزاد، پاسخ‌گویی و کارایی سوق داده است. بخش دولتی به دنبال نوعی کارآفرینی است که نمونه‌ی آن در بخش بازرگانی استفاده می‌شود. بخش دولتی به دلیل نوگرایی به کارآفرینی روی نیاورده است بلکه هدف اصلی آن پاسخ به تغییرات محیطی است (Ben, 2017). رهبران و کارآفرینان همواره به دنبال نوآوری و

خلق ارزش به واسطه به کارگیری خلاقیت و منابع هستند؛ اما این دولت‌ها هستند که زمینه بروز و ظهور کارآفرینی را در جوامع مختلف هموار می‌کنند (Akemi & Christopher, 2019). امروزه کارآفرینی برای رشد و ایجاد فضای سالم اقتصادی در جامعه لازم است و نقش آن در پایداری و ثبات اقتصادی تأیید شده است. کارآفرینی فرآیند نوآوری، خلق و تأسیس یک کسب‌وکار جدید است که از چهار عامل «فرایند»، «سازمان»، «فرد» و «محیط» تأثیر می‌پذیرد. همچنین شبکه‌های مختلف بر توسعه کارآفرینی مؤثر هستند و از آن پشتیبانی می‌کنند، یکی از این شبکه‌ها و مهم‌ترین آن‌ها دولت است که با تدوین خط‌مشی‌های مناسب نقش مهمی در توسعه کارآفرینی ایفا می‌کند (Davari & Rezaei, 2015). اگر کارآفرینی سیستمی شامل کارآفرینان، نهادها و اقدامات دولتی تلقی شود، در این صورت پیامد مطلوب توسعه کارآفرینی در کشور، افزایش سطح فعالیت‌های کارآفرینانه در جامعه می‌باشد. در این شرایط، نقش نهادها و دولت‌ها ایجاد محیطی است که منجر به افزایش تعداد کارآفرینان جدید می‌شود. کارآفرینی به‌طور کلی در همه کشورها و فرهنگ‌ها به‌نوعی به وجود آمده، ولی محیط نامساعد برای کارآفرینی معمولاً به رشد اقتصاد زیرزمینی می‌انجامد، حال آنکه محیط مساعد موجب بهره‌گیری از فرصت‌های کارآفرینانه می‌شود. با این وجود هنوز بحث سیاست‌های توسعه کارآفرینی موضوع بسیار جدیدی می‌باشد و بیان دقیق اهداف سیاست‌گذاری کارآفرینی هنوز در مراحل تکامل می‌باشد. نقش دولت‌ها در توسعه کارآفرینی با دو جهت‌گیری کلی شامل حذف و کاهش موانع کارآفرینی و ترغیب و تشویق کارآفرینی می‌باشد. با توجه به این که مطابق با گزارش ۲۰۲۰ شاخص جهانی کارآفرینی اکوسیستم کارآفرینی ضعیف است، امتیاز کلی کارآفرینی ایران در این شاخص تنها ۲۶۸ است و در میان ۴۷ کشور منطقه خاورمیانه که در گزارش یاد شده بررسی شده‌اند. ایران رتبه ۳۲ را دارا است. در بیان ضرورت و اهمیت سیاست‌گذاری توسعه کارآفرینی دولتی در ایران باید به نقش اصلی سیاست‌های عمومی اشاره کرد. نقش‌های اصلی سیاست‌گذاری عمومی آن است که راهنمای عمل و هماهنگ‌کننده و ارزیابی، کنترل، ابهام‌زدا، تأمین و تضمین‌کننده منافع عامه است (Alwani, 2023). لذا ضرورت طراحی سیاست‌ها و پیاده‌سازی برنامه‌های مناسب و توجه اساسی به مقوله کارآفرینی در کشور هستیم. با توجه به اهمیت در حال رشد کارآفرینی، سیاست‌گذاری کارآفرینی از نظر تئوریک نیاز به یک مبنای دقیق دارد تا بتواند به شکل‌گیری یک اقتصاد کارآفرینانه با کارآفرینان زیاد و رسیدن به هدف‌های تعیین شده در کشور کمک کرد. با توجه به این که در بین سازمان‌های بین‌المللی مثل دیدبان جهانی کارآفرینی و مجمع جهانی اقتصاد گزارش‌های سالانه در محور توسعه کارآفرینی سازمان‌ها منتشر و در این گزارش‌ها بر بهبود سازمان‌های در مسیر توسعه

کارآفرینی تأکید دارند و همچنین با بررسی صورت گرفته تا کنون بحث کارآفرینی در کشور در دو موضوع آموزش کارآفرینی و ارائه تسهیلات خرد، خلاصه شده است (Ahmad Pourdariani, 2015)؛ و به طور کلی مطالعات اندکی در جهت توسعه مدل‌های کارآفرینی دولتی انجام شده است. این پژوهش با هدف تبیین مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام صورت گرفته است. لازم به ذکر است که در پژوهش‌های قبلی به بحث تبیین مدل توسعه کارآفرینی در سازمان‌های دولتی کمتر توجه شده است. پژوهش حاضر به دنبال ارائه متغیرهای مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی در قالب یک الگوی توسعه کارآفرینی با تأکید بر نقش دولت متناسب با شرایط استان و با توجه به دغدغه‌های طراحی یک مدل توسعه کارآفرینی است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی در بخش خصوصی با تمرکز بر ریسک‌پذیری و پیگیری فرصت‌ها به تکامل رسیده است. در تعاریف مختلف کارآفرینی، مفاهیم نوآوری، ریسک‌پذیری و رفتار پیشگیرانه ابعاد تکرار شونده‌ای هستند (Kearney et al., 2009). با گذشت زمان، مفهوم کارآفرینی فراتر از افراد ریسک‌پذیر، در قالب کارآفرینی سازمانی به تنظیمات سازمانی نیز گسترش یافت (Lunt et al., 2015). تحقیقات نشان داده است که ظهور کارآفرینی سازمانی یک استراتژی مهم برای موفقیت سازمان‌های بخش خصوصی و بخش عمومی است (Hornsby et al., 2013). کارآفرینی از طریق پدیده‌ها و فرآیندهای مرتبط، فرصت‌ها را کاوش، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و بهره‌برداری می‌کند (Alsafadia et al., 2020). کارآفرینی به معنای نوآوری، خلاقیت، رهبری، به حداکثر رساندن سود یا شروع یک کار جدید است. کارآفرینی به روند رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال، افزایش درآمد ملی و همچنین ایجاد نوآوری کمک می‌کند (Aftab & Naveed, 2018). با وجودی که به صورت سنتی کارآفرینی به عنوان پدیده بخش خصوصی شناخته می‌شود، در حقیقت کارآفرینی مفهومی جامع است و می‌تواند علاوه بر شرکت‌های کوچک و متوسط و سازمان‌های بزرگ، برای دولت و دیگر سازمان‌های بخش عمومی نیز به کار رود (Hisrich & Dabbagh, 2013). امروز محیط خارجی بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی را می‌توان به صورت تلاطم روزافزون، تحمیل یک پویایی، تهدید، و مجموعه پیچیده‌ای از شرایط برای مدیران توصیف کرد؛ در چنین شرایطی کارآفرینی از طریق تأکید بر انعطاف‌پذیری، سازگاری سریع و نوآوری، می‌تواند پاسخ استراتژیک مؤثری به تلاطم‌های محیطی باشد (Kearney & Morris, 2015). با وجودی که واژه کارآفرینی نخستین بار در ادبیات کسب و کار و تجارت شکل گرفته و پرورش یافته است، امام امروزه شاهد

ورود آن به فضای خدمات عمومی هستیم. یکی از نتایج اشاعه این نگرش، ایجاد نظریه بازآفرینی دولت است (Nasiri Zangabad et al., 2015).

تعریف کارآفرین سه بخش خصوصی، دولتی و بخش سوم یعنی داوطلبی را شامل می‌شود. وقتی از کارآفرینان دولتی صحبت می‌کنیم منظور، آن دسته از نهادهای بخش عمومی است که همواره از منابع خود به شیوه‌های نو استفاده می‌کنند تا کارآیی و ثمربخشی خود را بیشتر کنند. ناکامی اصلی امروز دولت‌ها از نوع ابزار است نه از جنس هدف (Nasiri Zangabad et al., 2015).

سادلر (۲۰۰۰) معتقد است، کارآفرینی در بخش عمومی، برخلاف بخش خصوصی، بر یک تمایل گروهی در سازمان‌ها برای تحول سازی، سازگاری، نوآوری و پذیرش ریسک استوار است. برنیز و هافسی (۲۰۰۷) نیز در این راستا، یک تئوری چرخه‌ای از کارآفرینی عمومی که ریشه در شرایط زمینه‌ای دارد، ارائه کرده، استدلال می‌کنند که کارآفرینان عمومی این روزگار، در قالب تیم بوده و اقدامات سیستمیک دارند. کارآفرینی عمومی را می‌توان محصول کاربرد مدیریت استراتژیک در شرکت‌های دولتی دانست (Kearney & Morris, 2015).

در بخش دولتی، کارآفرینی ممکن است به‌عنوان گرایش بازرگانی، شایستگی مدیریت و اثربخشی هزینه در نظر گرفته شود. در نظریه شومپیتر، فرآیند کارآفرینی بر خلق نظرها و اقدام‌های جدید تأکید می‌کند و کارآفرینی نه تنها تعیین اهداف بلکه روش‌های رسیدن به آن‌ها را نیز در برمی‌گیرد. همان‌طور که در بخش بازرگانی، کارآفرینی به دنبال راهی برای یافت منابع کم‌هزینه برای به دست آوردن منافع است، در بخش دولتی نیز کارآفرینی به دنبال تخصیص منابع قابل دسترسی برای حصول منافع اجتماعی با بهترین عملکرد است (Falah Haghighi et al., 2016). کارآفرینی دولتی زیر مجموعه‌ای از مفهوم کارآفرینی می‌باشد و به معنای ایجاد و تقویت روح کارآفرینی درون یک سازمان می‌باشد؛ و ابعاد کارآفرینی بخش عمومی شامل بعدهای فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد (Faiz Bakhsh et al., 2018)؛ که بر روحیه کارآفرینی درون سازمانی تأثیر دارند.

نظریه دولت کارآفرین گرفته شده از تئوری مؤسسه انسانی شوتزین^۱ است و اجزای آن مبتنی بر فعالیت انسانی، کشف فرصت‌های یادگیری، بررسی و تجدید نظر برنامه‌ها و حذف اشتباهات است. بخش دولتی، تعهدات، پاسخگویی و اهداف متفاوت از بخش خصوصی دارد و مفروضات تقلیدی از بخش خصوصی

^۱. Schutzian

در معرض مناظره جدی است؛ به گونه‌ای که می‌توان گفت بخش عمومی اغلب به صورت مجموعه‌ای بوروکراتیک، محافظه کار و غیر شفاف تصور می‌شود و این تصویر سبب می‌شود که این نتیجه گرفته شود که بخش دولتی نمی‌توان کارآفرین باشد؛ اما اصلاحات اخیر بوروکراتیک این امکان را فراهم ساخته تا اقدام‌های کارآفرینانه به‌طور منطقی شبیه‌سازی شود؛ زیرا دولت‌ها در سراسر جهان در بخش‌های عمومی از فقدان رفتارهای کارآفرینی اظهار تأسف می‌کنند (Hosseini-Nia & Bitaraf, 2015). معتقدند دولت کارآفرینی عبارت است از دولتی که به خلق مجدد رسالت و مأموریت سازمان‌های دولتی می‌پردازد و این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌آورد که روش‌های جدیدی را برای ترکیب منابع و افراد پیدا کنند و ستاده-های اجتماعی بهتر، ارزش‌های اجتماعی بالاتر و سرمایه اجتماعی بیشتری را ارائه کنند؛ بنابراین، به‌طور کلی می‌توان گفت دولت کارآفرین همچون فردی است که طرح می‌دهد و ایده‌های جدیدی را در دولت اجرا می‌کند (Nouri et al., 2011).

آزبورن و گالبر (۱۹۹۲) تبدیل دولت‌های بوروکراتیک به دولت‌های کارآفرینی را مطرح کرده است. در این دیدگاه دولت نباید منسوج و ساختارهای دولتی از صحنه خارج شوند (Hosseini Noh et al., 2019)؛ اما باید یک تجدید نظر اساسی در دولت و ساختارهای بوروکراتیک دولتی انجام شود. درنهایت می‌توان گفت بازآفرینی دولت نمایانگر «تغییر پارادایم» اساسی به سمت مدل «دولت کارآفرین» که از نظر آزبورن و گالبر (۱۹۹۲) شامل ده اصل است: ۱) دولت راهگشا ۲) دولت متعلق به جامعه ۳) دولت رقابت ۴) دولت رسالت‌مدار ۵) دولت نتیجه‌گرا ۶) دولت مشتری‌مدار ۷) دولت کارآفرین: ۸) دولت پیش‌گیر ۹) دولت نامتمرکز ۱۰) دولت بازارگرا (Nasiri-Zangabad et al., 2016).

تفاوت کارآفرینی خصوصی و دولتی

در طول دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، با توجه به اصطلاحات پیش‌یافتاده اداری و شکل‌های سازمانی بی‌مصرف مدیریت عمومی سنتی، کارآفرینی به‌عنوان یک جریان رایج‌تر برای بخش عمومی شناخته شد (Lunt et al., 2015). این گونه بود که کم‌کم، کارآفرینی بخش عمومی، به موضوع مهم پرتکراری از جنبش اختراع مجدد دولت، فرماندهی به جای پارو زدن و اشکال مدیریت عمومی نوین تبدیل شد. از اواسط دهه ۱۹۹۰ توجه به تفاوت‌های میان بخش عمومی و خصوصی و تأثیر بالقوه این تفاوت‌ها بر توسعه چارچوب‌هایی برای ظهور کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی متمرکز گردید. در این سال‌ها، محققان به این نتیجه رسیدند که خصوصیات کارآفرینی بخش عمومی و خصوصی نمی‌تواند یکسان باشد یکسان هم نیست. سازمان‌های بخش عمومی به دلایل متفاوتی از سازمان خصوصی متمایز می‌شوند از جمله اینکه آن‌ها بر

مبنای مالیات شکل گرفته‌اند و کمتر در معرض بازار و مشتری هستند، به افرادی خدمت ارائه می‌کنند که بلافاصله با آنها مواجه نمی‌شوند؛ تحت نظارت عمومی هستند، با معادله ریسک/پاداشی مواجه‌اند که به شدت از اشتباه جلوگیری می‌کند (Currie et al., 2008). ایجاد مفهوم خلق ارزش عمومی، تلاشی برجسته برای تطبیق انگیزه کارآفرینانه مدیریت عمومی نوین با احترام به عملکردهای هنجاری وسیع‌تر یک سازمان عمومی در جامعه است. خلق ارزش، که کارآفرینی عمومی را به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش ارزش عمومی چارچوب‌بندی کرده (Meynhardt & Diefenbach, 2012)، این نکته را یادآوری می‌کند که مدیران عمومی باید بر مسئولیت خود برای خدمت‌رسانی و توانمندسازی شهروندان ضمن مدیریت سازمان‌های عمومی و اجرای سیاست‌های عمومی، تمرکز نمایند و این همان چیزی است که «خدمات عمومی نوین» یا «مدیریت ارزش عمومی» نامیده می‌شود (Diefenbach, 2011).

خط‌مشی توسعه کارآفرینی دولتی

کارآفرینی مفهومی است که در سال‌های اخیر تغییرات متفاوتی را در سناریوهای کسب‌وکارها و سازمان‌ها ایجاد کرده است. البته کارآفرینی فقط برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید نیست و در سازمان‌های موجود نیز کاربرد دارد و به آن‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای نوآورانه را تقویت کنند و بهتر با تغییرات محیطی انطباق پیدا کنند (Pandey et al., 2020). توسعه کارآفرینی سبب افزایش احتمال رفتار کارآفرینانه در همه‌ی بخش‌های کارآفرینی که شامل افزایش فرصت‌های کارآفرینی، انگیزه و علاقه شهروندان برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، توانایی آن‌ها برای موفقیت در اجرای فرایند کارآفرینی و ایجاد سازوکارهای پشتیبانی و راهنمایی کارآفرینانه می‌شود (Alwani & Roergernejad, 2010). توسعه کارآفرینی نیازمند یک خط‌مشی مسیری است با توجه به این‌که از زمینه‌های مستعد برای توسعه کارآفرینی خط‌مشی‌های دولت در واقع توسعه کارآفرینی و خط‌مشی مسیر لازم و ملزوم یکدیگرند. به‌گونه‌ای که وقتی برخی موانع توسعه کارآفرینی مثل سیاست‌ها، فرهنگی و قوانین مرتبط، نقص توسعه زیرساخت‌ها و موانع مالی و بین‌المللی مرور می‌شوند ایجاد خط‌مشی‌های مناسب می‌تواند بسیاری از این موانع توسعه کارآفرینی را کنار بزند (Makhmeli et al., 2017). در واقع خط‌مشی مسیری برای اقدامات معینی است که راهنمایی و جهت‌گیری برای رسیدن به اهداف مشخص کلی و جزئی مد نظر دولت را ایجاد می‌کند (Baghernejad et al., 2017). با توجه به اینکه در عصر حاضر شرایط اقتصاد جهانی به‌ویژه تنوع و تغییرات در بازارها و افزایش عدم اطمینان در کسب‌وکارها که از نتایج پیشرفت فناوری است، سبب شده تا اهمیت سرمایه انسانی برای ایجاد ثروت افزایش یابد. دانش به‌عنوان نیروی پیشران رشد اقتصادی،

جایگزین سرمایه فیزیکی شده است. این تغییر جهت، سبب شده که خط‌مشی صنعتی به‌مرور جای خود را به خط‌مشی کارآفرینی بدهند (Sharifzadeh et al, 2017). دولت‌ها با تدوین خط‌مشی‌ها، راهبردها و برنامه‌های عملی به دلیل افزایش روحیه و رفتار کارآفرینانه، ایجاد فضایی مناسب برای فعالیت کارآفرینان در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی، ایجاد ارتباط بین آن‌ها و دستیابی آنان به بازارهای جهانی در فراهم ساختن شرایط و تسهیلات لازم برای شروع کارآفرینان نقش مؤثری در توسعه کارآفرینی ایجاد می‌کند (Lundström et al., 2014). پیامد مطلوب یک خط‌مشی کارآفرینی، افزایش سطح فعالیت کارآفرینانه است که مطابق آن نقش نهادها و دولت‌ها ایجاد محیطی است که افزایش کارآفرینان و تلاش برای راه‌اندازی و رشد سازمان‌های موفق را فراهم خواهند کرد. برای انجام چنین کاری، خط‌مشی کارآفرینی بایستی بر تمام بخش‌های فرآیند کارآفرینانه از آگاه‌شدن فرد از انتخاب‌های کارآفرینانه تا بقاء و رشد اولیه یک شرکت نوپا اثرگذار باشد.

پیشینه پژوهش

وانگ و بائو (۲۰۲۳) دریافتند شاخص‌های مانند ارتباطات، تجربه کشورها، جنبه‌هایی فرهنگی، سیاست‌های دولتی و بودجه تأثیر بسزایی بر حمایت از کارآفرینی دولتی دارند. سعید و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی نتایج حمایت از کارآفرینی دولتی بر کارآفرینی مبتنی بر نوآوری پرداختند. یافته‌ها نشان داد حمایت از کارآفرینی دولتی به طرز چشم‌گیری اثرات مثبتی بر کارآفرینی دارد. مخملی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی را با عنوان طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری مطلوب سازمان کارآفرین پرور انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که برای غلبه بر مشکلات و تهدیدات که متوجه سازمان‌ها است تنها یک راه‌حل کارساز است و آن‌هم ایجاد بستر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها می‌باشد. حسینی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با تأکید بر نوآوری انجام دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که اشتغال و دستیابی افراد به شغل موردنظر از اساسی‌ترین نیازهای جامعه محسوب می‌شود و بیکاری به‌عنوان پدیده مخرب اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی از جمله مهم‌ترین دغدغه‌های خط‌مشی‌گذاران و برنامه‌ریزان کشورهای مختلف و یکی از شاخص‌های اصلی توسعه‌یافتگی جوامع است و در اکثر کشورها راهکار تحقق آن از طریق تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز برای راه‌اندازی و اداره کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پیگیری می‌گردد. کردناپچ و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان راهکارهای ساختاری توسعه کارآفرینی در ایران انجام دادند. نتایج نشان داد که تدوین سند ملی توسعه کارآفرینی در کشور، مهم‌ترین عامل توسعه کارآفرینی

در ایران است. این عامل شامل چهار راهکار تدوین برنامه‌ها، سیاست‌ها و اهداف ویژه توسعه‌ی کارآفرینی، تدوین سند ملی توسعه‌ی کارآفرینی در ایران، توسعه‌ی واحدهای خوداشتغالی و تصویب قوانین حمایت از کسب و کارهای کوچک و خوداشتغالی می‌باشند. نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه لازمه موفقیت و بقای سازمان‌ها است.

میری‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) پیشران‌های ساختاری، محتوایی، زمینه‌ای، فناورانه و بنیادین را به‌عنوان پیشران‌های توسعه دولت الکترونیک بیان کردند. ابوالفتحی و همکاران (۲۰۲۱) تشویق کارآفرینی به‌صورت همه‌جانبه، کل‌نگر و پایدار را با عنوان مهم‌ترین راهبرد ارائه الگوی دولت کارآفرین و حکمرانی خوب و راهبردهای پیاده‌سازی آن در دولت جمهوری اسلامی ایران بیان کردند. حسینی‌نوه و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودن عوامل درون مثل ساختار سازمانی، مهارت، و برون‌سازمانی مانند سیاسی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و... بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های کارآفرینی دولتی می‌باشند. رنجبر و همکاران (۲۰۱۸) با انجام پژوهشی به ترسیم الگوی مفهومی دولت کارآفرین در ایران با رویکرد فرا تحلیل کیفی پرداخته و اعلام نموده‌اند. بازآفرینی دولت با رویکرد کارآفرینی، تجدیدنظری ساده یا تفسیر جزئی در شیوه مدیریت نیست، بلکه تغییری همه‌جانبه در نقش مدیریت جامعه و رابطه بین دولت و شهروندان است، که هدایت‌گری را جایگزین تصدیگری می‌کند. میریان اقدم و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی موضوع دولت کارآفرین را بررسی و اعلام نموده‌اند عصر اطلاعات و دگرگونی دولت را مقتضیات امروز جامعه جهانی است و از آنجایی که کارآفرینی به‌عنوان عوامل کلیدی رشد و توسعه اقتصادی در عصر مدرن شناخته شده است، اصلاحات در بخش عمومی و تبدیل دولت بوروکراتیک به یک دولت کارآفرین یکی از راه‌های اصلی پیش روی دولت‌هاست. دستیابی به آرمان‌های توسعه پایدار کشور، که جایگاه شایسته‌ای در اقتصاد جهانی برای کشور فراهم می‌کند، تنها از طریق اجرای راهبردهای توسعه کارآفرینی امکان‌پذیر است و بودن یک برنامه جامع توسعه کارآفرینی تحقق این هدف امکان‌پذیر نخواهد بود. داوری (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان کارآفرینی سازمانی، گامی به‌سوی دولت کارآفرین اعلام نموده است مدل سنتی مدیریت دولتی، طی دهه‌های اخیر جای خود را به دولت کارآفرین یا مدیریت دولتی نوین داده است. در رویکرد سنتی، کاهش نوآوری، قواعد و مقررات و سلسله‌مراتب دستورات، منجر به کاهش انعطاف‌پذیری سازمان‌های دولتی شده است. در نتیجه ضرورت به‌کارگیری یک رویکرد جدید در قالب دولت کارآفرین، با هدف استفاده از روش‌های بخش خصوصی، توجه به خروجی‌ها و پاسخ‌گویی به مشتریان و کاهش اندازه دولت مطرح شد. از زمانی که نظریه‌های مربوط به دولت کارآفرین یا کارآفرینی دولتی از طرف

آزبورن و گابلر مطرح شده سازمان‌های دولتی مصرانه به دنبال ایجاد تغییرات ساختاری در الگوهای مدیریتی خود هستند تا بتوانند از مزایای نهفته در این نظریه منتفع شوند (Hassanzadeh et al., 2019). با توجه به مزایای نهفته کارآفرینی، تبدیل موضوع کارآفرینی به موضوع اجتماعی-اقتصادی، آسیب‌شناسی نظام اداری کشور مبنی بر عدم موفقیت تأسیس و استفاده از ابتکارات کارآفرینی در سازمان‌های دولتی نیاز به شناسایی مؤلفه‌های کارآفرینی دولتی در ایران دارد. در زمینه دولت کارآفرینی پژوهش‌های اندکی در کشور صورت گرفته است. همان‌طور که در پژوهش‌های بالا نشان می‌دهد، کارآفرینی در بخش دولتی از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است؛ اما هر یک از این مطالعات فقط به بررسی و شناسایی زمینه‌های خاص و محدودی نسبت به دولت کارآفرین پرداخته‌اند و نگاهی کلی به این موضوع داشته‌اند؛ به گونه‌ای که هیچ‌یک از مطالعات انجام گرفته تاکنون به ارائه مدلی بومی عوامل مؤثر بر دولت کارآفرین نپرداخته‌اند و همین موضوع نشان از یک خلأ پژوهشی در زمینه توسعه دولت کارآفرین دارد. از این رو، پژوهش حاضر سعی دارد با نگاهی موشکافانه و دقیق به ارائه مدلی بومی برای توسعه دولت کارآفرین در سازمان‌های دولتی بپردازد.

با توجه به ادبیات پژوهش، مدل‌های نظری مختلفی در دو گروه الگوهای بهبود محیط کسب و کار و سیاست‌گذاری توسعه کارآفرینی در قالب جداول زیر این مدل‌ها در دو گروه ذکر شده‌اند، که شامل نام مدل، سال و ابعاد اصلی هر الگو ذکر شده است.

جدول (۱): جمع‌بندی و مقایسه مدل‌های خط‌مشی در محیط کسب و کار

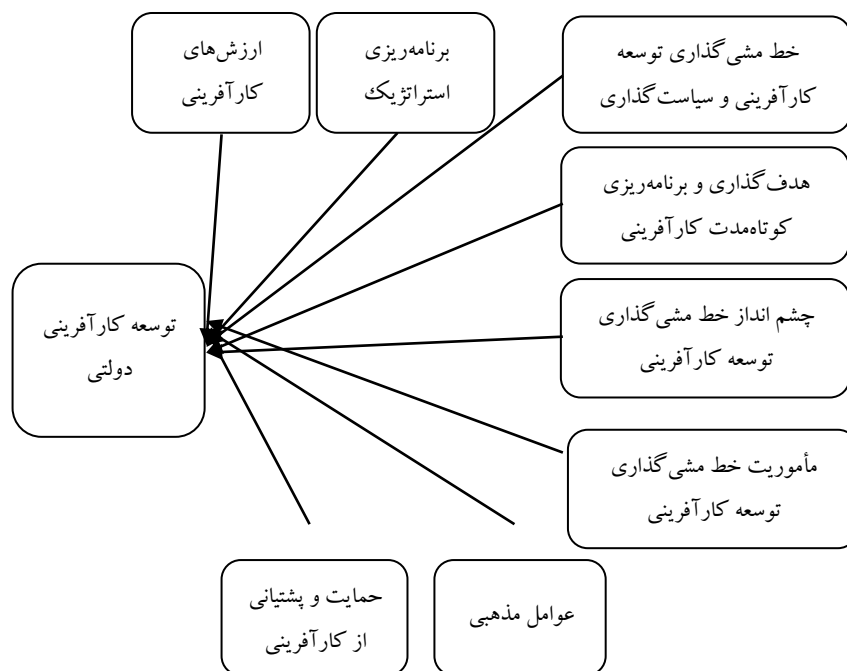
| ابعاد اصلی | مدل |
|--|--|
| کارآفرینی شامل برنامه‌های رفع نیازهای پایه‌ای، برنامه‌ها و سیاست‌های مربوط به عوامل توسعه‌دهنده کارایی و سیاست‌های نوآوری و کارآفرینی | مدل اصلاح‌شده دیده‌بان جهانی کارآفرینی (جم اصلاح‌شده) (۲۰۰۹) |
| ثبت شرکت یا نوع کسب و کار، اخذ مجوزهای لازم، استخدام و اخراج کارکنان ثبت‌دارایی-ها، اخذ تسهیلات و اعتبارات، حمایت از سرمایه‌گذاران، پرداخت مالیات، تجارت خارجی، کارایی نظام قضایی در الزام‌آور بودن قراردادها اعلام ورشکستگی و خاتمه بخشیدن به کسب و کار | الگوی ارزیابی محیط کسب و کار بانک جهانی (۲۰۰۹) |
| نهادهای زیرساخت‌ها، ثبات شاخص‌های کلان اقتصادی، بهداشت و آموزش‌های مقدماتی، تحصیلات دانشگاهی و آموزش کارکنان، کارایی بازار محصولات، کارایی بازار کار، پیچیدگی بازار مالی، آمادگی فناورانه، اندازه بازار، پیچیدگی کسب و کار، نوآوری | الگوی ارزیابی محیط کسب و کار مجمع جهانی اقتصاد (شاخص‌های رقابت‌پذیری جهانی) (۲۰۰۹) |

| مدل | ابعاد اصلی |
|--|--|
| چارچوب تصویر محیط کسب و کار (۲۰۰۹) | شاخص آزادی اقتصادی، رتبه بندی ریسک سیاسی، رتبه بندی اعتبار کشور، شاخص محیط کسب و کار شاخص کیفیت تدوین مقررات، شاخص کنترل فساد، رتبه کیفیت محیط کسب و کار، رتبه سهولت کسب و کار |
| راهکارهای رفع موانع توسعه کارآفرینی کمیسیون اقتصادی سازمان ملل در اروپا (۲۰۰۸) | عوامل اداری، نرخ های مالیات و سیستم مالیات، مشکلات مالی، توسعه در خارج از کشور، فساد اداری، موانع جنسیتی برای زنان کارآفرین و موانع روانی و فرهنگی |
| مدل دیدبان جهانی کارآفرینی (با جم) (۲۰۰۷) | توسعه کارآفرینی شامل توجه به بهبود شرایط عمومی و شرایط ویژه کارآفرینی |
| حوزه های کلان و خرد توسعه کارآفرینی (۲۰۰۷) | خط مشی های کلان و خرد |
| مدل توسعه کارآفرینی یورواستات (۲۰۰۷) | توسعه کارآفرینی شامل تعیین کننده کارآفرینی، عملکرد کارآفرینانه و پیامدهای کارآفرینی |
| مدل عوامل پنج گانه گابرو و هوفمن (۲۰۰۶) | تقاضای بازار، تأمین سرمایه، عرضه مهارها، مشوق ها و فرهنگ جامعه |
| های توسعه مدل خط مشی کارآفرینی آتلانتیک (۱۹۹۶) | سیاست های توسعه کارآفرینی در جهت بهبود انگیزش، فرصت و مهارت |
| مدل پارامترهای کارآفرینی (۲۰۰۱) | محیط مساعد کسب و کار و سیاست های توسعه کارآفرینی در جهت بهبود انگیزش، فرصت و مهارت در دوره شروع و رشد |
| مدل خط مشی های چهارگانه توسعه کارآفرینی (۲۰۰۲) | مشی تأسیس یک شرکت جدید، خط مشی تمرکز بر گروه های خاص و مشی کل گرا، خط خط خط مشی توسعه شرکت های کوچک و متوسط |
| مدل توسعه کارآفرینی پنگ و لی (۲۰۰۲) | حداکثرسازی منافع (تشویق افراد برای کارآفرینی و تأسیس کسب و کار) و حداقل سازی زیان (اجرای قوانین ورشکستگی و کاهش ریسک) |
| های توسعه مدل خط مشی کارآفرینی آنکتاد ^۱ (۲۰۰۴) | افزایش دسترسی به منابع مالی، تسهیل ورود و خروج شرکت ها (تأسیس و انحلال) و برنامه های حمایتی دولت |
| خط مشی های توسعه کارآفرینی دنیس (۲۰۰۵) | های توسعه کارآفرینی رقابتی، پرورشی جبرانی و محدود کننده مشی خط |

^۱. UNCTAD

| ابعاد اصلی | مدل |
|--|--|
| های شش گانه توسعه کارآفرینی شامل ترویج کارآفرینی، آموزش کارآفرینی، بهبود سیاست محیط برای شرکت های نوپا، تسهیل ورود، بقاء و رشد شرکت ها، تأمین سرمایه اولیه، پشتیبانی ها و کارآفرینان های حمایت از گروه هدف (اقلیت از کسب و کار شرکت های نوپا و استراتژی نوآور) | مدل خط مشی های توسعه کارآفرینی بر اساس مطالعه تطبیقی کشورها (۲۰۰۵) |
| افزایش دسترسی به منابع مالی، تسهیل ورود و خروج شرکت ها (تأسیس و انحلال) و برنامه های حمایتی دولت | های توسعه مدل خط مشی کارآفرینی آنکتاد (۲۰۰۴) |
| مشی تمرکز بر گروه های خاص و مشی تأسیس یک شرکت جدید، خط مشی کل گرا، خط خط خط مشی توسعه شرکت های کوچک و متوسط | مدل خط مشی های چهارگانه توسعه کارآفرینی (۲۰۰۲) |
| حداکثرسازی منافع (تشویق افراد برای کارآفرینی و تأسیس کسب و کار) و حداقل سازی زیان (اجرای قوانین ورشکستگی و کاهش ریسک) | مدل توسعه کارآفرینی پنگ و لی (۲۰۰۲) |
| محیط مساعد کسب و کار و سیاست های توسعه کارآفرینی در جهت بهبود انگیزش، فرصت و مهارت در دوره شروع و رشد | مدل پارامترهای کارآفرینی (۲۰۰۱) |
| سیاست های توسعه کارآفرینی در جهت بهبود انگیزش، فرصت و مهارت | های توسعه مدل خط مشی کارآفرینی آتلانتیک (۱۹۹۶) |
| مؤلفه های اصلی مدل توسعه کارآفرینی شامل: ارزش های کارآفرینی، برنامه ریزی استراتژیک، هدف گذاری و برنامه ریزی کوتاه مدت کارآفرینی، خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست گذاری، چشم انداز خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی، توسعه کارآفرینی، مأموریت خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی، حمایت و پشتیبانی از کارآفرینی و عوامل مذهبی می باشد. | طراحی مدل خط مشی توسعه کارآفرینی دولتی در ایران (۱۴۰۰) |
| توسعه کارآفرینی در قالب سه نقش تنظیمی، شناختی و هنجاری | مدل ارتقاء کارآفرینی در ایران (۱۳۸۵) |
| توسعه کارآفرینی در قالب سه مرحله بستر سازی برای کارآفرینی، هدایت کارآفرینی در مرحله عمل و تثبیت و نهادینه نمودن کارآفرینی | مدل خط مشی های دولتی توسعه کارآفرینی ایران (۱۳۸۵) |

با توجه به تحلیل و مقایسه مدل ها و متغیرهای مختلف کارآفرینی دولتی در جدول ۱ بر اساس تحلیل مضمون و روش دلفی متغیرهای مؤثر بر کارآفرینی دولتی عنوان گردیده است، انتخاب و در قالب مدل مفهومی پژوهش شکل (۱) ارائه گردیده است.



شکل(۱): مدل نهایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی (یافته‌های پژوهش)

اهداف پژوهش

بر اساس مطالب ارائه شده اهداف تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

۱. تعیین عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی دولتی در سازمان جهاد کشاورزی
۲. تعیین میزان تأثیر گذاری متغیرهای ارزش‌های کارآفرینی، برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف-گذاری و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کارآفرینی، خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست-گذاری، چشم‌انداز خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی، توسعه کارآفرینی، مأموریت خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی، حمایت و پشتیبانی از کارآفرینی و عوامل مذهبی بر کارآفرینی دولتی در سازمان جهاد کشاورزی
۳. طراحی الگوی مناسب کارآفرینی دولتی برای سازمان جهاد کشاورزی

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی است زیرا مسئله‌ای (نظریه کارآفرینی دولتی) را مورد توجه قرار می‌دهد که ادبیات علمی در آن حوزه هنوز تحت توسعه بوده و بلوغ نیافته‌اند (Spigel, 2017). شیوه پژوهش دلفی و روش پژوهش مقطعی می‌باشد. این پژوهش بر اساس هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. روشی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش تحقیق آمیخته ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی است. در بخش نخست بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای (تحلیل مضمون) و سپس مصاحبه‌های تخصصی (روش دلفی) به شناسایی شاخص‌های مؤثر بر توسعه دولت کارآفرین مبادرت شده است. پس از مراحل کیفی به توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان کارآفرینی پرداخت شده و پژوهش وارد فاز کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) گردیده است. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش حاضر شامل خبرگان نظری و خبرگان تجربی است.

الف) خبرگان نظری: شامل اساتید دانشگاهی است که در زمینه کارآفرینی صاحب‌نظر بوده و در این حوزه کتاب یا مقالات متعددی داشته باشند؛ و بالا ۱۰ سال سابقه هیأت علمی دانشگاه را داشته باشند.

ب) خبرگان تجربی نیز شامل مدیران با تجربه بالای ۱۵ سال در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام و سازمان‌های تابع است که دارای مدرک تحصیلی دکتری در حوزه مدیریت هستند.

این پژوهش می‌توانست در سطح وسیع‌تر و سازمان‌های بیشتری انجام شود، همچنین استادان و متخصصان بیشتری نیز می‌توانستند مورد توجه قرار گیرند که به دلیل محدودیت‌های پژوهش تنها به سازمان جهاد کشاورزی و استفاده از تخصص برخی از متخصصان بسنده شد. برای نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش-های غیر احتمالی و به صورت هدفمند استفاده شده است. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. برای اعتبار سنجی مدل مفهومی تحقیق، جامعه مورد پژوهش در بخش کیفی شامل همه اساتید و خبرگان فعال در زمینه کارآفرینی در استان ایلام می‌باشد. حجم نمونه شامل ۱۱ نفر از اساتید و خبرگان در زمینه کارآفرینی است که به روش اشباع نظری انتخاب شده و داده‌ها در این پژوهش به وسیله مصاحبه نیمه ساختار یافته با استفاده از روش تم جمع آوری شده است. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان دارای تحصیلات تکمیلی سازمان جهاد کشاورزی و سازمان‌های تابع (منابع طبیعی و آبخیزداری، دامپزشکی، شیلات، تعاون روستایی، امور عشایر، تحقیقات آموزش و ترویج کشاورزی و امور اراضی کشور) استان ایلام (مرکز استان شهرستان‌ها) می‌باشد که تعداد آن‌ها ۲۱۵ نفر است. لذا حجم

نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۳۸ نفر در نظر گرفته شد که این افراد با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردیده است. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه و متغیرها از آزمون آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. روایی پرسشنامه نیز بر اساس روایی محتوا و نظرات اساتید و خبرگان تأیید شده و هم‌چنین، برای تعیین روایی همگرا، شاخص میانگین و واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. کلیه تجزیه و تحلیل با استفاده از دو نرم‌افزار Amos & Spss²⁴ صورت گرفته است. بر اساس جدول شماره ۱ نتایج حاکی از پایایی و روایی مناسب پرسشنامه و نرمال بودن متغیرهای پژوهش بر اساس آمار کولموگروف اسمیرنوف (K-S) می‌باشد.

جدول (۱): روایی، پایایی و نرمال بودن ابزار پژوهش

| متغیرهای پژوهش | ضریب پایایی (CR) مرکب | AVE | آلفای کرونباخ | آمار کولموگروف اسمیرنوف (K-S) | سطح معنی‌داری |
|---|-----------------------|-------|---------------|-------------------------------|---------------|
| ارزش‌های کارآفرینی | ۰/۸۹۱ | ۰/۶۲۲ | ۰/۸۸۹ | ۰/۹۰۳ | ۰/۳۸۹ |
| برنامه‌ریزی استراتژیک | ۰/۸۸۸ | ۰/۷۲۵ | ۰/۸۸۷ | ۰/۹۸۲ | ۰/۲۹۰ |
| هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کارآفرینی | ۰/۸۸۷ | ۰/۶۱۱ | ۰/۸۸۶ | ۰/۸۸۷ | ۰/۴۱۱ |
| خط مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست‌گذاری | ۰/۹۱۷ | ۰/۶۴۹ | ۰/۹۱۷ | ۱/۱۳۳ | ۰/۱۵۴ |
| چشم‌انداز خط مشی - گذاری توسعه کارآفرینی | ۰/۸۵۴ | ۰/۶۶۱ | ۰/۸۵۳ | ۰/۸۷۶ | ۰/۴۲۷ |
| مأموریت خط مشی - گذاری توسعه کارآفرینی | ۰/۸۸۱ | ۰/۶۴۹ | ۰/۸۸۰ | ۰/۸۷۵ | ۰/۴۲۸ |
| حمایت و پشتیبانی از | ۰/۸۹۰ | ۰/۵۳۸ | ۰/۸۸۹ | ۰/۷۴۹ | ۰/۶۲۹ |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|----|-----------------|
| | | | | | | کارآفرینی |
| ۰/۲۰۶ | ۱/۰۶۶ | ۰/۷۷۹ | ۰/۵۴۶ | ۰/۷۸۲ | EF | عوامل مذهبی |
| ۰/۲۶۴ | ۱/۰۰۵ | ۰/۸۹۲ | ۰/۵۰۲ | ۰/۸۸۸ | ED | توسعه کارآفرینی |

در پژوهش حاضر پس از مرور ادبیات تحقیق و مدل‌ها و پیشینه پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا به ارائه سؤالات مصاحبه مربوطه به خبرگان و اساتید فعال کارآفرینی به شرح ذیل پرداختیم:

پرسش اصلی:

مؤلفه‌های مدل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی کدام است؟

پرسش‌های فرعی:

- ✓ مؤلفه‌های ارزش‌های کارآفرینی کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کارآفرینی کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست‌گذاری کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های چشم‌انداز خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های مأموریت خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های حمایت و پشتیبانی از کارآفرینی کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های عوامل مذهبی کدام است؟
- ✓ مؤلفه‌های توسعه کارآفرینی کدام است؟

یافته‌های پژوهش

در نتیجه مرور مبانی نظری تحقیق، از مجموعه کلی ۴۴ شاخص در هر ۹ بعد مورد پژوهش، ۵ شاخص در بعد ارزش‌های کارآفرینی؛ ۳ شاخص در بعد برنامه‌ریزی استراتژیک، ۵ شاخص در بعد هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کارآفرینی؛ ۶ شاخص در بعد خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست-گذاری؛ ۳ شاخص در بعد مأموریت خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی؛ ۷ شاخص در بعد حمایت و پشتیبانی از کارآفرینی؛ ۳ شاخص در بعد عوامل مذهبی و ۸ شاخص در بعد توسعه کارآفرینی شناسایی شد. به‌منظور غنی‌سازی این شاخص‌ها، با چند تن از اساتید و خبرگان نیز مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته

انجام گرفت. نتیجه این مصاحبه‌ها، تأیید مؤلفه‌های مدل بود. با روش تحلیل مضمون شاخص‌ها در قالب ۹ مؤلفه دسته‌بندی شد و در نهایت چارچوب مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت. به منظور سنجش اعتبار مدل پژوهش، مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده مؤلفه‌های محاسبه شد. با در نظر گرفتن این که مقادیر بارهای عاملی یا همان ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده در صورتی که بیش از ۰/۵ باشد مناسب است. با توجه به جدول ۲ کلیه مقادیر بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ بود و مناسب تشخیص داده شده- اند و دارای روایی همگرا سؤالات پژوهش با متغیرها می‌باشد.

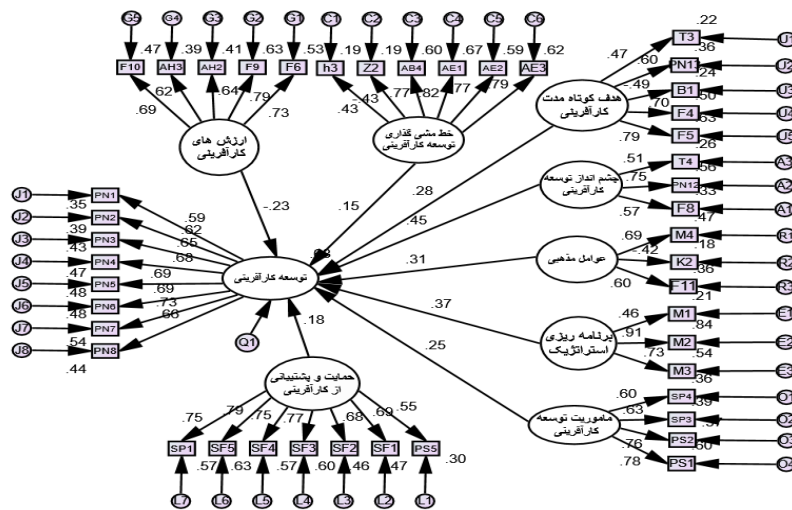
جدول (۲): جمع‌بندی ادوار سه گانه روش دلفی و مقادیر بار عاملی

| مفهوم | مؤلفه‌ها | شاخص‌ها | ردیف | وزن شاخص | بار عاملی |
|--|---|--|------|----------|-----------|
| نتیجین مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی | ارزش‌های کارآفرینی | ایجاد فرصت شغلی مساوی برای زنان و مردان | ۱ | ۱ | ۰/۷۷۱ |
| | | شکل‌گیری ارزش‌های کارآفرینانه در اجتماع | ۲ | ۲ | ۰/۷۵۷ |
| | | استقرار جو و فرهنگ کارآفرینی | ۳ | ۱ | ۰/۸۴۶ |
| | | رعایت حقوق مالکیت معنوی و قانون کپی رایت | ۴ | ۱ | ۰/۷۶۵ |
| | | ایجاد ارزش‌های کارآفرینانه در فرهنگ | ۵ | ۲ | ۰/۸۰۰ |
| | برنامه‌ریزی استراتژیک | تخصیص امتیازات ویژه برای کارکنان خلاق | ۶ | ۱ | ۰/۸۰۲ |
| | | برنامه‌ریزی توسعه‌ی ساز و کارهای حامی کارآفرینی | ۷ | ۳ | ۰/۸۷۸ |
| | | مدیریت جو سیاسی و مقابله با سیاست‌زدگی مخالف کارآفرینی | ۸ | ۱ | ۰/۸۷۲ |
| | هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کارآفرینی | افزایش سطح آموزش و زمینه فناوری کارآفرینان | ۹ | ۱ | ۰/۷۵۷ |
| | | آسانی در راه‌اندازی کسب‌وکارها | ۱۰ | ۱ | ۰/۷۵۹ |
| | | ایجاد زمینه‌های قانونی به منظور حمایت | ۱۱ | ۲ | ۰/۷۹۰ |
| | | ارتقاء بهره‌وری و ارزیابی عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط | ۱۲ | ۱ | ۰/۷۷۹ |
| | | توانمندسازی کارآفرینان در خلق و تجاری سازی دانش | ۱۳ | ۱ | ۰/۸۲۰ |
| | گذارای توسعه کارآفرینی و اقتصادی | ارزیابی تأثیرات سیاست‌ها و برنامه‌های دولت | ۱۴ | ۱ | ۰/۸۱۹ |
| | | تعلیم و تربیت و ارائه مشاوره در زمینه کارآفرینی | ۱۵ | ۱ | ۰/۸۲۸ |

| | | | | | |
|--|--|---|----|---|-------|
| | | خط مشی‌های حمایت از کارآفرینی | ۱۶ | ۳ | ۰/۸۲۳ |
| | | فراهم نمودن بسترهای به‌منظور کمک به کارآفرینان در فرایند کارآفرینی | ۱۷ | ۱ | ۰/۷۹۹ |
| | | خلق فرصت‌ها و ارائه آموزش مهارت‌های جدید به کارآفرینان | ۱۸ | ۱ | ۰/۷۷۲ |
| | | ایجاد ثبات اقتصاد کلان بازار | ۱۹ | ۱ | ۰/۷۹۲ |
| | چشم‌انداز - خط مشی - گذاری توسعه کارآفرینی | بهبود شرایط ملی عمومی | ۲۰ | ۱ | ۰/۸۰۶ |
| | | توسعه زیرساخت‌های کسب‌وکار | ۲۱ | ۲ | ۰/۸۱۳ |
| | | افزایش سطح خوداشتغالی | ۲۲ | ۱ | ۰/۸۱۹ |
| | مأموریت خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی | شناسایی و کسب آگاهی نسبت به توسعه کارآفرینی | ۲۳ | ۱ | ۰/۷۷۱ |
| | | شناسایی عواملان و ذینفعان توسعه کارآفرینی در سازمان و کشور | ۲۴ | ۱ | ۰/۸۴۰ |
| | | پذیرش فناوری در زمینه کارآفرینی و انتقال تکنولوژی‌های جدید در آن زمینه | ۲۵ | ۱ | ۰/۸۰۶ |
| | | شناسایی، کاهش و حذف موانع موجود در قوانین ورود و رشد کسب‌وکارها | ۲۶ | ۲ | ۰/۸۰۳ |
| | حمایت و پشتیبانی از کارآفرینی | فراهم نمودن کلیه امکانات و تسهیلات مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب‌وکارها | ۲۷ | ۱ | ۰/۸۱۹ |
| | | تشویق افراد به راه‌اندازی کسب‌وکار و خوداشتغالی | ۲۸ | ۲ | ۰/۷۸۵ |
| | | توسعه و ارتقاء بازارهای مالی و غیرمالی | ۲۹ | ۱ | ۰/۷۹۵ |
| | | افزایش سطح آزادی اقتصادی | ۳۰ | ۱ | ۰/۷۹۰ |
| | | ایجاد واحدهای پژوهش و توسعه کارآفرینی | ۳۱ | ۱ | ۰/۶۴۴ |
| | | اجرای برنامه‌های تشویقی برای کارکنان خلاق و کارآفرین | ۳۲ | ۳ | ۰/۶۹۱ |
| | | پاداش بر اساس عملکرد و به‌هنگام بودن آن | ۳۳ | ۱ | ۰/۵۷۸ |
| | عوامل مذهبی | جهاد اقتصادی | ۳۴ | ۲ | ۰/۶۸۸ |
| | | اعتقادات مذهبی - اسلامی | ۳۵ | ۱ | ۰/۷۰۱ |

| | | | | |
|-----------------|--|----|---|-------|
| توسعه کارآفرینی | کسب روزی حلال | ۳۶ | ۱ | ۰/۸۲۱ |
| | شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه و اعطای تسهیلات در جهت راه‌اندازی کسب‌وکارهای معرفی شده | ۳۷ | ۱ | ۰/۵۷۷ |
| | فراهم نمودن بسترهای ICT جهت راه‌اندازی کسب‌وکارها و توسعه کارآفرینی | ۳۸ | ۱ | ۰/۶۷۸ |
| | توسعه شهرک‌ها و پارک‌های علم و فناوری و خوشه‌های کسب‌وکار | ۳۹ | ۳ | ۰/۵۶۹ |
| | اعلام فرصت‌های کارآفرینانه به جویندگان کار و سرمایه‌گذاران | ۴۰ | ۱ | ۰/۶۴۲ |
| | ارائه مشوق‌های اقتصادی جهت افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه | ۴۱ | ۱ | ۰/۸۰۱ |
| | بررسی نگرش‌های کارآفرینانه | ۴۲ | ۲ | ۰/۷۶۰ |
| | تقویت ریسک‌پذیری در کارآفرینی | ۴۳ | ۱ | ۰/۷۶۱ |
| | حمایت از کار و سرمایه ایرانی | ۴۴ | ۳ | ۰/۸۳۰ |

برای تأیید روابط بین سازه‌ها از روش مدل معادلات ساختاری انجام گرفته است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد (Hooman, 2014). مدل‌یابی معادلات ساختاری یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم رفتاری و اجتماعی است زیرا این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری حل نمود. هدف از انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری در این پژوهش، تبیین مدلی بر اساس داده‌های جمع‌های شده است که بتواند ارتباط اجزای مدل مفهومی را با محاسبه ضرایب مسیر و مقادیر بار عاملی به صورت هم‌زمان و یک‌جا نشان دهد. نتایج تحلیل آماری توسط نرم‌افزار آموس نشان می‌دهد ارتباط معنی‌داری میان اجزای مدل وجود دارد. برای ارزیابی نکویی برازش مدل یاد شده معیارهای ذکر شده در جدول ۳ به کار گرفته شده است که نشان دهنده برازش خوب مدل است. همچنین بر اساس خروجی مدل ضرایب رگرسیون متغیرها شکل (۲) در حالت تخمین استاندارد، روابط تبیین‌کنندگی متغیرها بر توسعه کارآفرینی مورد تأیید قرار گرفته‌اند.



شکل (۲): آزمون مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جدول (۳): مقادیر به دست آمده برای ارزیابی تکویی برازش مدل

| RMSEA | IFI | TLI | CFI | NNFI | NFI | X ² /df | شاخص‌های برازش مدل |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------|
| < ۰/۰۸ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | ۳ ≤ | مقادیر مجاز |
| ۰/۰۶۱ | ۰/۹۵۹ | ۰/۹۴۴ | ۰/۹۵۲ | ۰/۹۶۸ | ۰/۹۷۱ | ۲/۰۸۲ | مقادیر مدل |

بحث و نتیجه

مطالعات مختلف در کشورها و اقتصادهای متعدد مشخص کرده است که توسعه اقتصادی در هر کشور تحت تأثیر نظام کارآفرینی و مدل‌های توسعه کارآفرینی و کسب‌وکار در آن کشور است. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در توسعه کارآفرینی در بخش دولتی برای توسعه پایدار فعالیت‌های کارآفرینی اهمیت بالایی دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدل عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دولتی در سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام انجام شد. در این مطالعه پس از مرور ادبیات کارآفرینی و مدل‌های خط‌مشی توسعه کارآفرینی دولتی و انتخاب مدل تهیه شده توسعه کارآفرینی دولتی توسط (Javadi et al., 2021) به‌عنوان مدل مفهومی پژوهش و انجام مصاحبه با ۱۱ نفر از اساتید و خبرگان کارآفرینی، داده‌های حاصل از مصاحبه کیفی جمع‌آوری شد. سپس مفاهیم گزاره‌ای کلامی به دست آمده در دو مرحله با استفاده از روش تم، تعداد ۴۴ شاخص به دست آمد. نتایج روش تحلیل مضمون، مدلی با ۹ مؤلفه عوامل مذهبی (۳ بعد)، برنامه‌ریزی استراتژیک (۳ بعد)، چشم‌انداز خط‌مشی‌گذاری

توسعه کارآفرینی (۳ بعد)، مأموریت خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی (۴ بعد)، حمایت و پشتیبانی از کارآفرینی (۷ بعد)، ارزش های کارآفرینی (۵ بعد)، هدف گذاری و برنامه ریزی کوتاه مدت کارآفرینی (۵ بعد)، خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست گذاری (۶ بعد) و توسعه کارآفرینی (۸ بعد) مورد شناسایی قرار گرفت است. مدل معادله ساختاری مستخرج از پژوهش حاضر نشان می دهد هرگونه بهبود در فرایند کارآفرینی دولتی در سطح جامعه آماری مورد مطالعه می تواند از طریق متغیرهای نه گانه ی تبیین کننده ی آن در دنیای واقعی عملی گردد. به استناد ضرایب معادله ساختاری، بیشترین اثرگذاری بر توسعه کارآفرینی مربوط به متغیرهای چشم انداز توسعه کارآفرینی، برنامه ریزی استراتژیک، عوامل مذهبی، اهداف کوتاه مدت کارآفرینی و سایر متغیرهای در درجات بعدی اهمیت قرار دارند. در حقیقت ضرایب تأثیرگذاری معادله ساختاری ذکر شده این امر را نشان می دهند که به منظور توسعه کارآفرینی دولتی در سطح جامعه آماری مورد پژوهش، لازم است بیشترین توجه به متغیرهای چشم انداز، برنامه ریزی، مأموریت ها، اهداف کوتاه مدت و عوامل مذهبی معطوف گردد؛ و به سایر متغیرها در درجات بعدی توجه شود.

مطالعه تطبیقی صورت گرفته با پژوهش های سایر محققان، به صورت کلی با پژوهش (Javadi et al., 2021) در کلیه مؤلفه های مدل هم خوانی دارد. هم چنین با پژوهش های (Aks et al., 2012) در بعد هدف گذاری و برنامه ریزی کوتاه مدت در شاخص های توانمندسازی کارآفرینان در ایجاد و تجاری سازی دانش، اقتصاد کارآفرینانه، ارتقاء سطح فعالیت کارآفرینانه و سهولت راه اندازی کسب و کارها هم خوانی دارد. در بعد خط مشی گذاری توسعه کارآفرینی و سیاست گذاری و برنامه ریزی استراتژیک با پژوهش های (Ikelpash & Frinets, 2005; Edelman & Yeli- Renko, 2010) در شاخص های سیاست های رقابتی، ایجاد فرصت و آموزش مهارت های جدید و پژوهش (Pafromek Kari, 2010) در زمینه ارائه مشوق های مالیاتی و هم چنین پژوهش های (Fontelsaz & et al., 2018) در خصوص تأثیر عوامل نهادی و دولتی بر کارآفرینی (Aparico & Hekaran, 2015) همکاری نهادهای دولتی هم خوانی دارد.

در مؤلفه ارزش های کارآفرینی و برنامه ریزی استراتژیک پژوهش های (Singer, 2007) و (Alimardani et al., 2014) در شاخص های مشخص نمودن دیدگاه و اهداف استراتژیک، استقرار جو و فرهنگ کارآفرینی و شکل دهی ارزش های کارآفرینانه در فرهنگ هم خوانی دارد. در بعد مأموریت سیاست گذاری و حمایت و پشتیبانی از توسعه کارآفرینی با پژوهش های (Landstorm & Stevenson, 2005) در شاخص های کاهش و حذف موانع موجود در قوانین ورود، رشد و خروج از کسب و کار، افزایش سطح

آزادی اقتصادی و پژوهش (Ardhali & Hashempour, 2009) در عدم دسترسی به منابع به‌عنوان مانعی از سوی کارآفرینان هم‌خوانی دارد. در بعد چشم‌انداز سیاست‌گذاری توسعه کارآفرینی در شاخص‌های نظیر شرایط عمومی و دستیابی به موقعیت رقابتی با پژوهش (Reynolds, 2001; Frederick, 2004) هماهنگ است. در بعد عوامل مذهبی و توسعه کارآفرینی با پژوهش (Landstorm & Stevenson, 2002) در شاخص‌های آگاه‌سازی افراد و تقویت ریسک‌پذیری با اتکا به نفس و توکل بر خداوند متعال هم‌خوانی دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر برای سیاست‌گذاران، مدیران و متولیان توسعه کارآفرینی، برنامه‌ریزان سازمان‌های دولتی به خصوص سازمان جهاد کشاورزی ایلام سودمند است. مدل پژوهش حاضر به‌عنوان یک مدل مینا برای سایر دستگاه‌ها، این امکان را برای مدیران سازمان‌ها فراهم می‌آورد که عوامل مؤثر بر مدل‌های توسعه کارآفرینی را برای هر سازمان و در کل دستگاه‌های دولتی را متناسب با شرایط واقعی خرد و کلان سازمان‌ها و کشور تدوین، اجرایی و ارزیابی کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای ذیل جهت توسعه کارآفرینی دولتی به‌طور خلاصه ارائه می‌شود: از آن جهت که توسعه کارآفرینی نیازمند است، کل فرایندهای داخلی سازمان جهت توسعه کارآفرینی توسعه یابد. در برخی از موارد مغایرت‌هایی در بخشی از مأموریت‌ها، چشم‌اندازها، هدف‌ها و خط‌مشی‌های توسعه کارآفرینی و سیاست‌گذاری به چشم می‌خورد. پیشنهاد می‌گردد در این موارد بازنگری به عمل آمده و اصلاح و یکپارچه گردند. برنامه‌ریزی- استراتژیک و حمایت و پشتیبانی از مهم‌ترین فعالیت‌های اثرگذار بر خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری توسعه کارآفرینی است؛ بنابراین نیاز است از طرف سازمان جهاد کشاورزی برای این منظور مورد توجه قرار گیرند و برنامه‌ها و حمایت‌هایی در سطح سازمان صورت گیرد. پیشنهاد می‌گردد سازمان جهاد کشاورزی استان نسبت به بازنگری در مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای خط‌مشی توسعه کارآفرینی اقدام نموده و خط‌مشی‌هایی را تدوین و اجرا نمایند که در راستای ارتقاء ارزش‌های کارآفرینی باشد. به‌منظور فراهم نمودن بسترهای لازم برای به وجود آوردن خط‌مشی‌های توسعه کارآفرینی دولتی در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود مدیران و کارشناسان تمرکز خود را بر توانمندسازی، آموزش و شناسایی و معرفی فرصت‌های کارآفرینی، ایجاد زیرساخت‌های لازم، ارائه مشوق‌ها و تسهیلات لازم برای فعالیت‌های کارآفرینی اقدام نمایند؛ و همچنین با ارزیابی اثرات برنامه‌ها و خط‌مشی‌های تدوین شده، ارائه مشاوره کارآفرینی در صدد تقویت سیاست‌های توسعه کارآفرینی برآیند. به‌طوری‌که هر یک از مؤلفه‌ها ذکر شده در پژوهش می‌تواند راهکاری مناسب برای توسعه کارآفرینی دولتی سازمان جهاد کشاورزی باشند. درمجموع با توجه به

قابلیت‌ها و شایستگی‌های بخش خصوصی شامل ذینفعان و بازیگران عرصه کارآفرینی که دارای دانش تخصصی و تجربی کافی در این زمینه دارند. پیشنهاد می‌شود که از نظرات و تجربیات این بخش در زمینه طراحی و تدوین مدل کارآفرینی دولتی استفاده شود. به‌عنوان یک نتیجه کلی می‌توان اظهار کرد که توسعه کارآفرینی و به تبع آن خط‌مشی‌های کارآفرینی دولتی پدیده‌ای مبهم و چند بعدی است که تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد و اجرای آن در سازمان و کشور مستلزم رویکردی سیستماتیک، واقع‌گرایانه و افقی بلندمدت است. توجه به ابعاد مدل پژوهش حاضر قابلیت‌ها و کاستی‌های این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها می‌تواند تا حدودی مسیر حرکت به سمت توسعه کارآفرینی را در سازمان جهاد کشاورزی هموار سازد.

References

- Aftab, M., & Naveed, T. A. (2018). Role of microfinance institutions in entrepreneurship development in district Gujrat, Pakistan. *Stud*, 7(1).
- Ahmadpourdariani, M. (2015). *Entrepreneurship: definitions, theories, models*, published by Pardis Company. (In Persian).
- Alsafadi, Y.; Aljawarneh, N.; Çağlar, D.; Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The mediating impact of entrepreneurs among administrative entrepreneurship, imitative entrepreneurship and acquisitive entrepreneurship on creativity. *Management Science Letters*, 10(15), 3571-3576.
- Alvani, S. M. (2023). *Decision-making and determining government policy*, samt. Tehran. (In Persian).
- Alvani, S. M., & Rodgrenjad, F. (2010). Designing an entrepreneurial development model in small and medium-sized technical and professional organizations, *Development and Transformation Management Quarterly*, 2(5), 1-8. (In Persian).
- Ashuri, T.; Ghezselfloo, H. R., & Asgarshamsi, M. (2021). Designing a model for intrapreneurship development in Sports Recreation Complexes, *Social Studies in Tourism*, 9(17), 219-244. doi.org/10.52547/journalitor.36048.9.17.0. (In Persian).

Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00731.x

Bozhikin, I.; Macke, J., & da Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 226, 730-747.

Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2018). The role of policy entrepreneurs in open government data policy innovation diffusion: An analysis of Australian Federal and State Governments. *Government Information Quarterly*, 35(1), 123-134.

Currie, G.; Humphreys, M.; Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x

Davari, A. (2017). Organizational entrepreneurship, a step towards an entrepreneurial government, *Administrative Development Quarterly*, 57, 30-30. (In Persia).

Davari, A., & Rezaei, H. (2015). The role of government and government policies in the development of entrepreneurship, *Iranian Management Sciences Quarterly*, 1(2), 129. (In Persian).

Diefenbach, F. E. (2011). *Entrepreneurial Orientation in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value*. (Doctor of Philosophy in Management), University of St. Gallen, Germany. (3883).

Do, B. R., & Dadvari, A. (2017). The influence of the dark triad on the relationship between entrepreneurial attitude orientation and entrepreneurial intention: A study among students in Taiwan University. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 185-191.

Falah Haghighi, N.; Haji Hosseini, H.; Ramzanpour Nargesi, Q., & Davari, A. (2016). Identification and analysis of factors affecting the development of

entrepreneurship in the field of information and communication technology, *Technology Development Management Quarterly*, 4(4). doi: 10.22104/jtdm.2018.2143.1744. (In Persian).

Faris, Sh. (2018). Seeking entrepreneurial origins: Are entrepreneurs born or made. *Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City*.

Feyzbakhsh, S. A.; Karimi, A., & Arabshahi, S. (2019). How Do Public Sector Organizations Become Entrepreneurs? *Iranian journal of management sciences*, 14(55), 1-23. (In Persian).

Hassanzadeh, H.; Mirspasi, N.; Faqih, A.; Najaf Beigi, R., & Afsharkazemi, M. A. (2019). Presenting the model of the system of recruiting, providing and adjusting entrepreneur-oriented human resources in Iran's government organizations. *Productivity Management (Beyond Management)*, 14(52), 75-96. SID. <https://sid.ir/paper/181955/fa>. (In Persian).

Hechavarría, D. M. (2016). The impact of culture on national prevalence rates of social and commercial entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 1025-1052.

Hisrich, R. D., & Al-Dabbagh, A. (2012). *Governpreneurship: Establishing a thriving entrepreneurial spirit in government*. Edward Elgar Publishing.

Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F.; Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955. doi:10.1111/jpim.12038.

Hosseini Noh, M.; Pourkiani, M.; Begzadeh Abbasi, F., & Kamali, M. J. (2019). The role of internal and external organizational factors in the development of state entrepreneurship (a case study of National Bank of Iran). *Public Policy in Management (Government Management Mission)*, 11(38), 37-58. SID. <https://sid.ir/paper/515594/fa>. (In Persian).

Hosseini, S. A.; Mojibi, T; Mahdizadeh Ashrafi, A., & Tazefi Dost, H. (2017). Designing a policy model in the development of small and medium businesses (SMEs) with an emphasis on innovation (case study: Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare). *Urban Economy and Management*, 7(1 (25)), 113-131. SID. <https://sid.ir/paper/384269/fa>. (In Persian).

Hosseini-Nia, Gh. H., & Bitaraf, M. (2015). Entrepreneurial government, principles and concepts. *Third International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting*. Istanbul Turkey. (In Persian).

<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.011>

Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45, 425-445. [doi:10.1007/s11187-015-9639-z](https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z).

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. [doi:10.1108/14626000910932863](https://doi.org/10.1108/14626000910932863).

Kordnaeij, A.; Zali, M. R., & Bahamin, M. (2013). Structural Solutions of Entrepreneurship Development in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 6(2), 95-114. [doi: 10.22059/jed.2013.36261](https://doi.org/10.22059/jed.2013.36261)

Lundström, A.; Vikström, P.; Fink, M.; Meuleman, M.; Glódek, P.; Storey, D., & Kroksgård, A. (2014). Measuring the Costs and Coverage of SME and Entrepreneurship Policy: A Pioneering Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 941-957. <https://doi.org/10.1111/etap.12037>

Lunt, N.; Exworthy, M.; Hanefeld, J., & Smith, R. D. (2015). International patients within the NHS: A case of public sector entrepreneurialism. *Social Science & Medicine*, 124, 338-345. doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.04.027.

Makhmali, A.; Amiri, A.; Bigzadeh Abbasi, F.; Salajeghe, S. & Sheikhy, A. (2018). Design a model for policy making of entrepreneurial Organization, *Scientific-Research Quarterly of Social Sciences*, 40(12), 249-272. (In Persian).

Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792.

Mirian Aghdam, S. M.; Quds, Y. & Rezaei, H. (2017). Entrepreneurial government, *the second international conference on management and business*, Tabriz, <https://civilica.com/doc/828255>. (In Persian).

Mirinejad, E.; Yaghoubi, N., & Dehghani, M. (2022). The Drivers of Entrepreneurial Government Development Using Meta-synthesis Method. *Public Administration Perspective*, 13(3), 95-114. doi: 10.52547/jpap.2021.220604.1013

Mohseni, A.; Mousavi, S. H., & Jamali, M. (2013). The role of entrepreneurship training on students's entrepreneurial attitude and general self-efficiency beliefs. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19(3), 63-80. (In Persian).

Mousavi, S. M.; Farahadi, K., & Moghadam, T. (2016). Resistance economy, production and employment, *quarterly economic studies, Financial Management and Accounting*, 1(3), pp. 1-10. (In Persian).

Nasiri Zang Abad, A.; Rasouli, R., Alvedari, H., & Mohammad Zadeh, A. (2016). Designing and Explaining Entrepreneurial Government Model for Public Organizations of Iran. *Public Organizations Management*, 5(1), 91-106. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1395.5.0.5.3>. (In Persian).

Nouri, S.; Mahdavi, M., & Amadi-Vasai-Kalayi, M. (2011). Evaluation of effective factors in the realization of the entrepreneurial government organization (Case study of the Iranian Standards and Industrial Research Organization). *Journal of Tomorrow's Management*. 10(29), 45-64. (In Persian).

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley

Pandey, J.; Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59(6), 1525-1545.

Rangbar, R.; Naderpoor, B.; Hosseininia, G., & Houshmandyar, N. (2019). Conceptual Modeling of the Entrepreneurial Government in Iran with the Qualitative Meta-Analysis Approach. *Public Organizations Management*, 8(1), 33-50. [doi: 10.30473/ipom.2019.48893.3817](https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48893.3817). (In Persian)

Saeed, S.; Rajwani, T.; Liedong, T. A., & Raza, A. (2019). Outcomes of Government Entrepreneurship Support Programs for Innovation Driven Entrepreneurship. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 15603. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.15603abstract>

Sharifzadeh, F.; Haghi, A. S.; Hoseinpoor, D., & Mirmohammadi, M. (2018). Providing a model with a network approach to entrepreneurship policy. *Public Management Researches*, 11(40), 5-26.

Turró, A.; Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.

Wang, C.; Hu, Z., & Bao, Z. (2023). Evaluation of the government entrepreneurship support by a new dynamic neutrosophic operator based on time degrees. *Management Decision*, 61(2), 530-551. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2022-0305>.

Zampetakis, L. A.; Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). “Day-to-day” entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 330 - 361

**Supply Chain Management with Lean and Agile Approaches Applying:
System Dynamics****N. Faregh¹, SM. Zanjirchi^{2*}, A. Morovati Sharifabadi³, H. Zare Ahmadabadi⁴**

1. Ph.D. Student of Industrial Management, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran
2. Professor, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran.
3. Associate Professor, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management Science, Yazd University, Yazd, Iran.

(*- Corresponding Author Email: zanjirchi@yazd.ac.ir)<https://orcid.org/0000-0002-7540-235X><https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89099.1588>

| | |
|------------------------------|--|
| Received: 2024/07/27 | How to cite this article: Faregh, N.; Zanjirchi, SM.; Morovati Sharifabadi, A., & Zare Ahmadabadi, H. (20). Supply Chain Management with Lean and Agile Approaches Applying System Dynamics. <i>Transformation Management Journal</i> . 16(2): 330-361. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89099.1588 |
| Revised: 2024/09/26 | |
| Accepted: 2024/12/31 | |
| Available Online: 2024/12/31 | |

1- INTRODUCTION

Due to the contradictions of lean and agile approaches and meanwhile, their synergy, choosing, combining, and implementing these approaches with specific goals, strategies, and limitations is a key challenge for supply chain managers. The current research aimed to develop a dynamic system for implementing lean and agile approaches in the supply chain.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Supply chain management includes the planning and management of all activities involved in the supply chain and is considered a vital factor in the competitiveness of organizations. Lean and agile approaches are among the popular approaches in supply chain management. Lean philosophy seeks to eliminate waste and reduce costs based on more output with fewer resources according to customers' needs. Governing lean thinking and principles in the value stream is called lean supply chain management. Quick response to changes in demand, in terms of volume and variety, is called agility. The concept of this approach refers to choosing the right strategy in conditions of uncertainty and providing products and services to customers at the right time and place. Empowering new competencies to respond quickly and effectively to the market is called agile supply chain management. These two approaches have different drivers, prerequisites, and strategies, and each one pursues a specific goal.

3- METHODOLOGY

The present study is in the category of qualitative-quantitative research. Based on the stages of research in the conceptual development stage, the model is placed in the category of qualitative research. At this stage, by content analysis of the research background, factors affecting the selection of agile and lean approaches have been identified. This stage includes four main steps: problem definition, data collection, analysis, and presentation of the final model. In the quantitative stage, using the system dynamics method, using the factors obtained from the first stage and lean and agile strategies, a model has been presented to evaluate the performance and choose the appropriate strategies in different conditions. Causal models and state flow have been drawn and model evaluation tests, structure evaluation, and sensitivity analysis have been done to confirm the model validity. Finally, different scenarios have been simulated and analyzed in this model. The information required for modeling and simulating the model has been collected from the Yazd Rubber Industries Complex.

4- RESULTS & DISCUSSION

In the qualitative stage and after content analysis by reviewing articles and zigzag coding, 106 codes from 31 studies were identified as open codes. In this study, it was done. By repeatedly reviewing the identified primary codes and comparing them, the codes with common content and concepts were classified under one concept. In this way, 40 subgroups were extracted. Finally, these codes were classified into 17 groups and 4 general levels of environmental, organization-related, product-related, and functional factors. After extracting the influencing factors on the selection of lean and agile approaches, the flow model has been presented and evaluated in Vansim software. After obtaining the valid model, by changing different variables and scenario analysis, approaches have been analyzed in three different scenarios. A comparison of selected scenarios and policies for each condition shows that, as a strategic strategy, eliminating waste is a priority in all scenarios.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The current research has theoretical and practical implications. This research is a response to the need for a systematic and comprehensive framework of vital factors in choosing appropriate agile and lean approaches. In this article, the knowledge available in the literature about the agile and lean approach in the supply chain is organized to develop a model for choosing appropriate approaches. On the other hand, organizations do not need fixed degrees of leanness or agility in different situations. The presented dynamic model can examine specific strategies of lean and agile approaches in different conditions and finally provide certain degrees of lean and agility. In the situation that in previous studies, the combination of these two approaches is usually discussed and less attention is paid to the effect of conditions on the level of leanness and agility. Although this study tried to present a dynamic model for choosing lean and agile strategies with a comprehensive look at all conditions, due to the existence of other approaches such as resilient and green, future studies may

examine other effective factors and strategies to present a more comprehensive model.

Keywords: Supply Chain Management, Lean, Agile, System Dynamics, Content Analysis

مدیریت زنجیره تأمین با رویکردهای ناب و چابک:

کاربرد پویایی‌های سیستم

نجمه فارغ

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه یزد

سید محمود زنجیرچی*

استاد دانشگاه یزد

علی مروتنی شریف‌آبادی

دانشیار دانشگاه یزد

حبیب زارع احمدآبادی

دانشیار دانشگاه یزد

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89099.1588>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

مدیریت زنجیره تأمین با انتخاب، ترکیب و اجرای رویکردهای ناب و چابک به علت تضادها و استراتژی‌های متفاوت هر یک و از سوی دیگر هم‌افزایی آن‌ها یکی از چالش‌های اساسی مدیران است. پژوهش حاضر با هدف توسعه سیستمی برای انتخاب رویکردهای ناب و چابک در زنجیره تأمین انجام شده است و شامل دو مرحله می‌باشد. در مرحله کیفی با رویکرد تحلیل محتوا و بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردهای چابک و ناب گردآوری شده است. فرایند جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری به صورت زیگزاگی تا رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. نهایتاً این کدها در ۱۷ گروه و در ۴ سطح کلی عوامل محیطی، عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با محصول و عوامل عملکردی طبقه‌بندی شده است. در مرحله کمی و با بهره‌گیری از روش پویایی‌های سیستم، با استفاده از عوامل به دست آمده از مرحله اول و استراتژی‌های ناب و چابک، مدلی جهت ارزیابی عملکرد و انتخاب استراتژی‌های مناسب در شرایط مختلف ارائه شده است. مدل‌های علی و معلولی و حالت-جریان ترسیم شده و تست ارزیابی مدل، ارزیابی ساختار و تحلیل حساسیت نیز جهت تأیید اعتبار مدل انجام گرفته است. نهایتاً سناریوهای مختلف در این مدل شبیه‌سازی و بررسی شده است. مدل پویای ارائه شده قادر است در شرایط مختلف استراتژی‌های ناب و چابک را بررسی نموده و نهایتاً درجات خاصی از نابی و چابکی را ارائه دهد. اطلاعات مورد نیاز برای مدل‌سازی و شبیه‌سازی مدل از مجتمع صنایع لاستیک یزد گردآوری شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت زنجیره تأمین، ناب، چابک، پویایی‌های سیستم، تحلیل محتوا.

* نویسنده مسئول: zanjirchi@yazd.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶

صفحات: ۳۳۰-۳۶۱

مقدمه

به تمامی فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و خدمات از مواد اولیه تا مشتری نهایی، زنجیره تأمین می‌گویند. مدیریت زنجیره تأمین شامل برنامه‌ریزی تمام فعالیت‌های درگیر در این زنجیره برای موفقیت کسب و کار است؛ بنابراین برای مدیران زنجیره تأمین، انتخاب و اجرای یک استراتژی بهینه برای درک و رضای خواسته‌های مشتری و بهبود عملکرد ضروری است. تغییرات سریع فناوری (Carvalho; Duarte, 2011) & Machado, 2011)، عدم اطمینان در تقاضای مشتریان (Lotfi & Saghiri, 2017)، پراکندگی جغرافیایی (Amiri; Hosseini Dehshiri & Yousefi Hanoomarvar, 2018)، کاهش سطح موجودی، افزایش پیچیدگی، دشواری هماهنگی و پاندمی‌ها و بلایای طبیعی (Negri; Cagno; Colicchia & Sarkis, 2021) زمینه بروز سطح بالایی از عدم اطمینان در زنجیره‌های تأمین را فراهم کرده است که موجب افزایش آسیب‌پذیری زنجیره تأمین شده است. در این میان چندین رویکرد مدیریتی از جمله رویکردهای ناب و چابک به زنجیره‌های تأمین کمک می‌کنند تا با حفظ پویایی به تأمین نیازهای ذی‌نفعان و حفظ شرایط رقابتی پردازند (Abdollahi; Razmi & Arvan, 2014). این در حالی است که انتخاب و اجرای آن‌ها می‌تواند منجر به چالش‌های متعددی برای مدیران گردد (Carvalho et al., 2011). از نظر راهبردی، انتخاب، ترکیب و اجرای این رویکردها، اهمیت بسیاری دارد، زیرا هر یک از آن‌ها نیاز به استراتژی‌های متفاوتی دارند و هدف خاصی را دنبال می‌کنند. درحالی‌که هدف رویکرد چابک، افزایش سود با توجه به نیاز مشتری با تمرکز بر عوامل محیطی و بازار است، رویکرد ناب بر ایجاد ارزش افزوده برای مشتری با حداقل کردن اتلاف‌ها تمرکز دارد (Cabral; Grilo & Cruz-machado, 2012). از سوی دیگر، اگرچه تضادهایی بین این رویکردها وجود دارد، پژوهش‌ها و تجارب سازمانی نشان می‌دهد که این رویکردها قابلیت ادغام و هم‌افزایی را نیز دارند و می‌توانند با یکدیگر سازگار باشند. برای مثال کاروالهو، آزادو و کروز ماچادو (۲۰۱۴) به مطالعه موازنه بین رویکردهای مدیریت زنجیره تأمین در چهار شرکت همکار در زنجیره تأمین خودرو در پرتغال پرداختند. در این مطالعه مجموعه‌ای از استراتژی‌های مربوط به هر رویکرد، انتخاب و اثر آن‌ها بر عملکرد زنجیره تأمین از جمله، انعطاف‌پذیری، کیفیت، تحویل و هزینه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که همه سازمان‌ها به سطح یکسانی از چابکی نیاز ندارند یا لازم نیست همه سازمان‌ها تمام استراتژی‌های ناب را به‌طور کامل اجرا کنند، برخی می‌توانند ناب‌تر یا برخی چابک‌تر باشند.

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش‌های فراوانی در رابطه با این دو رویکرد صورت گرفته است. در برخی از پژوهش‌ها به بررسی تفاوت این دو رویکرد و عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردهای ناب و چابک پرداخته

شده است. از سوی دیگر بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی محرک‌ها، توانمندسازها، پیش‌نیازها و عوامل موفقیت و شکست رویکردهای ناب و چابک پرداختند. گروهی دیگر از پژوهشگران با استفاده از روش‌های متنوع از جمله روش‌های آماری، ریاضی، تحلیلی یا شبیه‌سازی به ترکیب رویکردهای چابک و ناب پرداخته‌اند.

بررسی این پژوهش‌ها بیانگر این واقعیت است که با توجه به تفاوت دو رویکرد ناب و چابک و چالش‌های گوناگون در ترکیب و یا انتخاب هر یک از این دو رویکرد، ابتدا لازم است تا عوامل تأثیرگذار بر انتخاب این رویکردها شناسایی گردند. از سوی دیگر بررسی تأثیر خطی و غیرخطی این عوامل بر استراتژی‌ها و عملکرد سازمان در طول زمان باید مورد بررسی قرار گیرد. در طی این فرایند نه تنها باید تمامی شرایط تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها را مورد توجه قرار داد بلکه باید با دیدی عمیق و کل‌نگر به اثرات عوامل مختلف و استراتژی‌ها بر کل سیستم، تصمیم‌گیری نمود؛ بنابراین برای تصمیم‌گیری نیاز به ابزاری است که علاوه بر اینکه قادر به درک پویایی‌های سیستم و اثرات مثبت و منفی شرایط و استراتژی‌ها بر یکدیگر است، با ارزیابی تمامی شرایط و برهم‌کنش‌ها قادر به ارائه بهترین ترکیب اقتضایی باشد؛ بنابراین سؤال اصلی شناسایی عوامل تأثیرگذار بر انتخاب و اجرای موفق رویکردهای ناب و چابک و چگونگی اثرگذاری این عوامل است.

تاکنون در رابطه با مدیریت زنجیره تأمین با رویکردهای ناب و چابک مدل‌های ایستا زیادی کار شده اما آنچه این پژوهش را از دیگر پژوهش‌ها مجزا می‌کند، شناسایی و ارائه مدلی پویا از عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردهای ناب و چابک، شبیه‌سازی و بررسی اثرات سناریوهای مختلف بر آن است. در این راستا ابتدا سعی شده با تحلیل محتوا و در مروری نظام‌مند تمامی عوامل مؤثر در انتخاب رویکردهای ناب و چابک شناسایی گردد. در مرحله دوم با رویکرد پویایی‌های سیستم با درک عمیق از کل سیستم و تعامل بین اجزای متنوع آن از جمله عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردها و استراتژی‌های ناب و چابک به شبیه‌سازی مدل پرداخته شده است. این مدل به‌عنوان یک سیستم قادر است با ارزیابی رویکردهای چابک و ناب در شرایط مختلف ترکیبی از بهترین استراتژی‌ها را برای اجرا به مدیران و تصمیم‌گیران پیشنهاد دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین شامل برنامه‌ریزی و مدیریت تمام فعالیت‌های درگیر در زنجیره تأمین است و به‌عنوان عاملی حیاتی در رقابت‌پذیری سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. با توجه به چشم‌انداز زنجیره،

اندازه‌گیری عملکرد، تعریف و کنترل فرایندهای مدیریتی امری حیاتی محسوب می‌شود. در این راستا مدیران دائماً در حال توسعه بهترین استراتژی‌ها برای بهبود عملکرد نهاد خود هستند؛ در این میان چندین رویکرد مدیریتی از جمله رویکردهای ناب و چابک در ادبیات موضوع وجود دارد. هر یک از این رویکردها دارای هدف، استراتژی‌ها و محدودیت‌ها و ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌نماید. رویکردهای مدیریتی اثر مستقیم بر ویژگی‌های زنجیره تأمین مانند سطح ادغام، سطح موجودی و زمان تأخیر تولید و حمل و نقل دارند و عملکرد زنجیره را تغییر می‌دهند (Carvalho et al., 2011).

رویکرد ناب

فلسفه ناب به دنبال حذف اتلاف‌ها و کاهش هزینه بر اساس خروجی بیش‌تر با منابع کم‌تر با توجه به نیاز مشتریان است (Tortorella; Miorando & Marodin, 2017). حاکم کردن تفکر و اصول ناب در جریان ارزش را مدیریت زنجیره تأمین ناب می‌نامند. زنجیره تأمین ناب، زنجیره‌ای است که با بهبود مستمر، مراحل غیر ارزش‌افزوده و اتلاف‌ها را حذف کند و منجر به افزایش عملکرد گردد (Ruiz-Benitez; López & Real, 2018). تولید به‌هنگام، مدیریت کیفیت جامع، روابط بلندمدت با تأمین‌کننده، حداقل موجودی، کاهش زمان راه‌اندازی و چرخه و نرخ بالاتر استفاده از منابع اقدامات مؤثر در رویکرد ناب است (Bezuidenhout, 2016).

رویکرد چابک

پاسخگویی سریع به تغییرات تقاضا، از نظر حجم و تنوع را چابکی می‌نامند (Agarwal; Shankar & Tiwari, 2007). مفهوم این رویکرد به انتخاب استراتژی مناسب در شرایط عدم اطمینان و ارائه محصول و خدمت به مشتریان در زمان و مکان مناسب اشاره دارد (Piya; Shamsuzzoha; Khadem & Al-Hinai, 2020). توانمندسازی شایستگی‌های جدید به‌منظور واکنش سریع و اثربخش به بازار را مدیریت زنجیره تأمین چابک می‌نامند. زنجیره‌های تأمین چابک می‌توانند به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی که برای اولین بار رخ می‌دهد نیز واکنش مناسب نشان دهند.

پیشینه پژوهش

مطالعات بسیاری در رابطه با مدیریت زنجیره تأمین ناب و چابک انجام شده است. در برخی از پژوهش‌ها به بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردهای ناب و چابک و تفاوت این دو رویکرد پرداخته شده است. برای نمونه، فیشر (۱۹۹۷)، انتخاب رویکرد ناب یا چابک برای مدیریت زنجیره تأمین را منوط به نوع

محصول (محصولات کاربردی یا نوآورانه) می‌داند. لی (۲۰۰۲) ادعا می‌کند که استراتژی ناب یا چابک را می‌توان با تعیین ویژگی‌های عرضه و تقاضا (در حال تکامل در مقابل عرضه پایدار) برگزید. در برخی از پژوهش‌ها مانند مطالعه هالگرن و اولهاگر (۲۰۰۹) به عوامل داخلی و خارجی که محرک اصلی انتخاب رویکردهای ناب و چابک هستند، اشاره شده است. جذابیت تمایز و رهبری هزینه به‌عنوان عوامل اصلی در انتخاب رویکردهای ناب و چابک در این مطالعه هستند. کاروالهو، دوارت و ماچادو (۲۰۱۱) به بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های رویکردهای مدیریت زنجیره تأمین از جمله رویکردهای ناب و چابک پرداختند و تضاد و همگرایی آن‌ها را بر عملکرد زنجیره تأمین مورد ارزیابی قرار دادند. در مطالعه میسون، نیلور و توپیل (۲۰۰۰) تنوع محصولات و تغییر در تقاضا به‌عنوان عوامل اصلی در مهندسی مجدد و انتخاب استراتژی‌های ناب و چابک ذکر شدند. در این مطالعه استاندارد بازار در رابطه با سطح سرویس و قیمت نیز به‌عنوان یکی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری و انتخاب رویکرد مناسب اشاره شده است.

در گروه دیگری از مطالعات، پژوهشگران به بررسی عوامل موفقیت و شکست اجرای رویکردها، پیش‌نیازها، محرک‌ها یا توانمندسازهای لازم جهت اجرای موفقیت‌آمیز رویکردها پرداخته‌اند. برای مثال، گارسیا بوئندیا و دیگران (۲۰۲۰) به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت و شکست اجرای رویکرد ناب پرداخته‌اند. آن‌ها منابع انسانی، عوامل عملیاتی، عوامل استراتژیک، عوامل مرتبط با تأمین‌کنندگان و مشتریان و عوامل اقتصادی را مهم‌ترین عوامل در موفقیت اجرای رویکرد ناب در سازمان‌ها معرفی کردند. در مطالعه‌ای دیگر واسکوئز بوستلو، اولاً و فرناندز (۲۰۰۶) به معرفی محرک‌ها و توانمندسازهای چابکی پرداختند. آشفتگی محیطی به‌عنوان محرک و عواملی از جمله مهندسی هم‌زمان، مدیریت دانش و ادغام در زنجیره به‌عنوان توانمندسازها شناسایی شدند. اوج‌ها (۲۰۲۱) عواملی مانند کیفیت تأمین‌کننده، برنامه کسب‌وکار، مدیریت تقاضا و تمرکز بر مشتری را از جمله توانمندسازهای سازمانی برای نابی برشمرده است. هومدان و دیگران (۲۰۲۰) توانمندسازهای چابکی را به چهار دسته اصلی حساسیت بازار، منبع‌یابی استراتژیک، فرهنگ تغییر سازمانی و همسویی استراتژیک تقسیم کردند.

بررسی این پژوهش‌ها بیانگر این موضوع است که اگرچه مطالعاتی با عناوین مختلف از جمله تفاوت رویکردهای ناب و چابک، محرک‌ها، عوامل موفقیت و شکست، پیش‌نیازها، توانمندسازهای نابی و چابکی صورت گرفته است، با این حال پژوهشی جامع از عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکرد مناسب با در نظر گرفتن تمام این موارد در پیشینه موضوع وجود ندارد، پژوهشی که با در نظر گرفتن تمامی این موارد و نگاهی عمیق به بررسی کلیه عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها پردازد.

آر سوی دیگر و با تمرکز بر روش‌شناسی پژوهش، در گروهی دیگر از مطالعات با استفاده از روش‌های متنوع به ترکیب رویکردهای چابک و ناب پرداخته شده است. برای مثال کی و دیگران (۲۰۱۷) با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با اطلاعات ۶۰۴ سازمان چینی به بررسی استراتژی‌های مختلف در طراحی زنجیره تأمین پرداختند. آگروال، شانکار و تیواری (۲۰۰۶) با استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای اثر عواملی مانند حساسیت بازار، ادغام فرایندها، اطلاعات و انعطاف‌پذیری را بر انتخاب رویکردهای ناب، چابک و ناب-چابک بررسی کردند. در مطالعه‌ای دیگر، ویند و آراویندراج (۲۰۱۳) با استفاده از رویکرد منطقی فازی به ارزیابی مدل‌های ناب و چابک در زنجیره تأمین پرداختند. مه‌رسایی، توبن و شولز-ریتر (۲۰۱۳) با استفاده از شبیه‌سازی رویداد گسسته به بررسی استراتژی‌های ناب و چابک پرداختند.

بررسی پژوهش‌ها، نشان می‌دهد علی‌رغم وجود مطالعات بسیار در زمینه رویکردهای ناب و چابک و ترکیب آن‌ها در زنجیره تأمین، اما فقدان مدلی پویا با اثرپذیری از تمام عوامل مؤثر در اجرای موفقیت‌آمیز رویکردها احساس می‌شود؛ بنابراین به نظر می‌رسد، بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش برای یافتن تمامی عوامل مؤثر و استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها برای بررسی کنش و برهم‌کنش‌ها می‌تواند ضمن پوشش کمبودهای نظری و علمی تأثیر شایانی در انتخاب رویکرد مناسب داشته باشد.

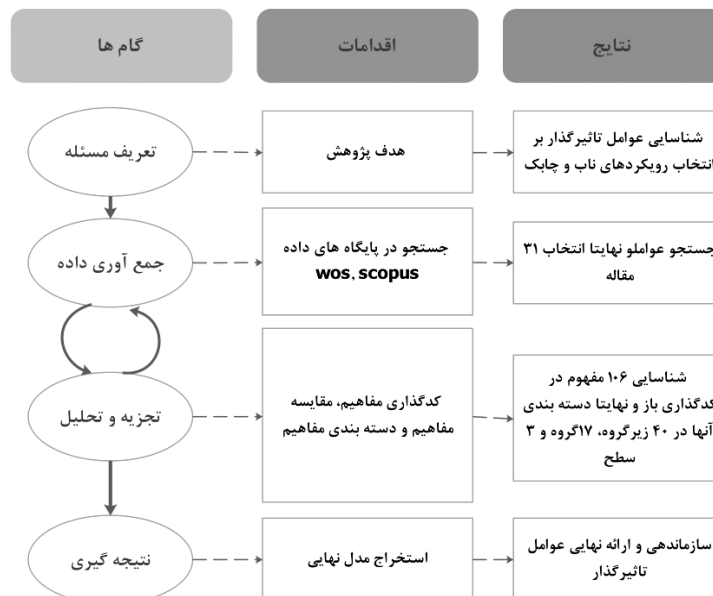
روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر در دسته تحقیقات کیفی-کمی قرار دارد. بر اساس مراحل تحقیق در مرحله توسعه مفهومی، مدل در دسته تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. در این مرحله با استفاده از تحلیل محتوا و بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردهای چابک و ناب گردآوری شده است. این مرحله که شامل چهار گام اصلی از تعریف مسئله تا ارائه مدل نهایی می‌باشد در مروری نظام‌مند ارائه شده است. نهایتاً ۱۷ عامل در ۴ سطح کلی عوامل محیطی، عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با محصول و عوامل عملکردی شناسایی شده است.

در مرحله کمی و با بهره‌گیری از روش پویایی‌های سیستم، با استفاده از عوامل به دست آمده از مرحله قبل مدلی جهت ارزیابی عملکرد و انتخاب استراتژی‌های مناسب در شرایط مختلف ارائه شده است. اطلاعات مورد نیاز برای مدل‌سازی و شبیه‌سازی مدل از مجتمع صنایع لاستیک یزد گردآوری شده است. در مراحل فرمول‌نویسی و ارزیابی مدل از نظر متخصصان صنعت و دانشگاهی استفاده شده و نهایتاً مدل با استفاده از پارامترهای مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته است.

تحلیل کیفی و مرور نظام‌مند عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردهای ناب و چابک

با توجه به اثرگذاری عوامل مختلف بر انتخاب رویکردهای چابک و ناب و پیچیدگی روابط بین این عوامل، رویکردهای کیفی می‌توانند ما را به نتایج بهتری رهنمون سازند. تحلیل محتوا، فرایندی کیفی و تفسیری است و هدف آن کشف مفاهیم و روابط و توضیحات نظری برای پدیده‌های موجود است. با استفاده از مراحل تحلیل محتوا به‌عنوان چارچوب تحلیل، برای دستیابی عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردهای ناب و چابک، مدل ۴ مرحله‌ای زیر به کار گرفته شده است (شکل ۱).



شکل ۱: مراحل تحلیل محتوا جهت استخراج عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها

روش مورد استفاده در این پژوهش از ولفسونیکل، فورت مولر و ویلدروم (۲۰۱۳) اقتباس شده است. این روش شناسی بر این واقعیت استوار است که داده‌های تحلیل محتوا می‌توانند از هر منبعی که ممکن است حوزه مورد مطالعه را روشن کند، گردآوری شوند.

تعریف مسئله و جمع‌آوری داده‌ها

مرحله اول شامل تعیین هدف و تشخیص منابع مرتبط با هدف است. هدف پژوهش پیش رو تعیین معیارهای اثرگذار بر انتخاب رویکرد چابک یا ناب در مدیریت زنجیره تأمین می‌باشد. در گام دوم،

بررسی و تحلیل سیستماتیک ادبیات جهت کشف ثنوری مورد استفاده قرار گرفته است. در این راستا مقالات انتخاب شده به عنوان نقطه شروعی برای عمق یافتن عمل می‌کنند و برای مفهوم‌سازی و استخراج مدل از داده‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این مسیر، نویسندگان با بررسی کامل متن مقالات، کلمات، عبارات، جملات و پاراگراف‌های مرتبط مفاهیم را جستجو می‌کنند. این روش شامل تعامل مستمر بین جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اعمال روش‌های تحلیلی از کدگذاری، مقایسه و یادداشت است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری

در مرحله تجزیه و تحلیل، فرایند کدگذاری صورت می‌گیرد. کدگذاری رویه‌ای سیستماتیک است که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) برای کشف مفاهیم توسعه داده شده است. در این پژوهش، جستجوی مقالات با رابطه معنایی نزدیک با حوزه موضوعی پژوهش که شامل کلمات کلیدی منتخب بود، انجام شد. پایگاه‌های اطلاعاتی Scopus و web of science به عنوان پایگاه‌های اصلی و گوگل اسکولار برای اعتبارسنجی جستجوهای قبلی استفاده شد. به همین ترتیب، مقالات منتشر شده در مجلات و کنفرانس‌های بین‌المللی با داوری هم‌تا و به زبان انگلیسی، بدون محدودیت زمانی گنجانده شدند. با توجه به اینکه در پیشینه پژوهش معیارهای انتخاب رویکردهای ناب و چابک وجود داشت، علاوه بر جستجو و انتخاب مطالعات این دسته، جستجوی مقالات با کلمات کلیدی مانند محرک‌های زنجیره تأمین ناب، محرک‌های زنجیره تأمین چابک، پیش‌نیازها و موانع زنجیره تأمین ناب و چابک انجام شد.

با توجه به وجود مطالعات زیاد، نویسندگان به جستجو و مطالعه مقالات مرتبط تا یک فهرست اشباع شده ادامه دادند. در این فرایند تعداد نمونه در ابتدا مشخص نشد و استخراج مقالات تا رسیدن به مفهوم اشباع شده از عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردها ادامه یافت. در این مرحله نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت. در این راستا مقالات مرتبط از پایگاه‌های داده استخراج و در نرم‌افزار MAXQDA 2018 وارد شد، سپس با مطالعه متن مقالات، واژه‌ها و عبارت‌هایی که به نحوی با انتخاب رویکردهای ناب و چابک در زنجیره تأمین مرتبط بود، استخراج گردید. سپس این واژه‌ها و عبارت‌ها نام‌گذاری شد و به هریک از آن‌ها کد اولیه‌ای اختصاص داده شد. این کار تا زمانی که هیچ مفهوم جدیدی اضافه نشود و تغییری در کدها صورت نگیرد ادامه یافت. با بررسی مقالات، نهایتاً ۱۰۶ کد از ۳۱ مطالعه به عنوان کدهای باز شناسایی گردید. در این مطالعه، فرایند جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری به صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام گرفت.

با مرور مکرر کدهای اولیه‌ی شناسایی شده و مقایسه آن‌ها کدهای با محتوا و مفهوم مشترک تحت یک مفهوم طبقه‌بندی شدند. بدین ترتیب ۴۰ زیر گروه استخراج گردید. با مقایسه مستمر مفاهیم و زیر گروه‌ها با یکدیگر، میان زیر گروه‌ها ارتباط برقرار شد و نهایتاً، در قالب ۱۷ گروه طبقه‌بندی شدند. گروه‌ها نهایتاً به چهار دسته کلی عوامل محیطی، عوامل مرتبط با محصول، عوامل سازمانی و عوامل مرتبط با عملکرد دسته‌بندی شدند. طبقه‌بندی کدها با دو معیار همگنی درونی و ناهمگونی خارجی (Patton, 2002) بر اساس قضاوت انجام گرفت. فرایند کدگذاری به شکلی پویا، مداوم، هدفمند و شناور صورت گرفت و در نهایت ساختار کلی از عوامل ارائه شد. صحت، سودمندی و جامع بودن طبقه‌بندی توسط نویسندگان مورد ارزیابی و تأیید نهایی قرار گرفت. جدول ۱ روابط بین مفاهیم، زیر گروه‌ها، گروه‌ها و سطوح آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۱): گروه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردهای ناب و چابک

| سطح | گروه | زیر گروه | مفاهیم | مراجع |
|-------------|----------------------|---------------------------|---|--|
| عوامل محیطی | چالش‌های محیطی | پویایی | تغییر در محیط کسب و کار، تغییرات در محیط رقابتی، تأمین کنندگان، رقبای تغییرات در محیط عمومی (جامعه و فناوری). به‌روزرسانی‌های سریع فناوری، آشفتگی | (Prajogo; Mena & Nair, 2018) (Zimmermann; Ferreira & Moreira, 2020) (Arora & Sivakumar, 2014) (Zhu & Gao, 2021) (Jamali; Asl; Zolfani & Šaparauskas, 2017) |
| | | پیچیدگی | پیچیدگی محیطی، خصومت | (Prajogo et al., 2018) (Vázquez-Bustelo; Avela & Fernández, 2007) (Gligor; Esmark & Holcomb, 2015) |
| | | کمبود منابع | بخشندگی محیط، کمبود منابع | (Gligor et al., 2015) |
| | | وقایع طبیعی | اختلالات طبیعی، وقایع طبیعی | (Lenort & Wicher, 2012) |
| | عوامل رقابتی | استانداردهای بازار | استانداردهای بازار برای زمان تأخیر و خدمات | (Zimmermann et al., 2020) (Fisher, 1997) |
| | | جهانی‌سازی | جهانی‌شدن، درجه بین‌المللی شدن | (Walter, 2021) (Kusmantini; Haryono; Untoro & Setiawan, 2018) |
| | عوامل مرتبط با مشتری | تنوع تقاضا | تنوع نیازهای مشتری | (Al Humdan; Shi & Behnia, 2020) (Zhu & Gao 2021) |
| | | عدم قطعیت تقاضا | عدم قطعیت تقاضا، پیش‌بینی‌پذیری تقاضا، تقاضای بازار | (Agarwal et al., 2006) (ojha, 2021) (Mao; Li; Qi & Jia, 2009) (Birhanu; Lanka & Neelakanteswara) (Rao, 2014) |
| | | الزامات و پشتیبانی خریدار | الزامات خریدار، فشار مشتریان، فشار خرده‌فروشان، پشتیبانی خریداران | Mason-Jones; Naylor & Towill,) (2000) (Ambe 2012) |

| | | | | |
|--|--|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| (Birhanu et al., 2014) (Bezuidenhout, 2004) | عدم قطعیت عرضه، نوسانات عرضه | عدم قطعیت در تأمین | عوامل مرتبط با تأمین کنندگان | |
| Jajja; Kannan; Shaikat & Hassan,) (2016 (Al Humdanet al., 2020) | تمایل تأمین کنندگان، تاکتیک تأمین کنندگان، ساختار بالادست، فرآیندهای خارجی بالادست، فشار تأمین کنندگان | استراتژی‌های تأمین کنندگان | | |
| (Walter, 2021) | قوانین دولت، سیاست دولت | سیاست‌های دولتی | قوانین و سیاست‌های دولتی | |
| (Luthra; Garg & Haleem, 2015) | قوانین و مقررات، فشارهای نظارتی | قوانین | | |
| Vonderembse; Uppal; Huang &) (Dismukes, 2006 (Fisher, 1997) (Zhu & Gao, 2021) | چرخه عمر محصول | چرخه عمر محصول | چرخه عمر محصول | عوامل مرتبط با محصول |
| (Mao et al., 2009) | مقدار تولید | حجم تولید محصول | حجم تولید محصول | |
| (Ambe, 2012) (Vonderembse et al., 2006) (Agarwal et al., 2006) (Fisher, 1997) (Mao et al., 2009) | نوع محصول، ویژگی‌های کاربردی و نوآورانه، تنوع محصول، محصولات معمولی، همبستگی محصول، فصلی بودن | تنوع محصول | تنوع محصول | |
| (Gligor et al., 2015) (Mao et al., 2009) (Uhrin; Moyano-Fuentes & Cámara,) (2020) | عملکرد گذشته، تثبیت نسبی، عملکرد عملیاتی گذشته | عملکرد گذشته | توانمندی‌های عملکردی | |
| Garcia-Buendia; Moyano-Fuentes;) (Maqueira-Marín & Cobo, 2021) | سیستم اندازه‌گیری عملکرد مؤثر | سیستم اندازه‌گیری عملکرد مؤثر | | عوامل سازمانی |
| (Garcia-Buendia et al., 2021) (Bezuidenhout, 2004) (Caniato; Caridi; Crippa & Moretto, 2012) | تعهد مدیریت، پشتیبانی مدیریت عالی، عدم تعهد مدیریت عالی، تلاش مدیریت، تعهد شخصی مدیران ارشد، ظرفیت مدیریت ناکافی | تعهد مدیریت | تعهد مدیریت | |
| (Garcia-Buendia et al., 2021) (Mao et al., 2009) | فرهنگ سازمان، فقدان فرهنگ کار، فرهنگ مدیریت ریسک | جهت‌گیری فرهنگی | فرهنگ | رویکرد استراتژیک |
| (Ambe, 2017) (Chan; Ngai & Moon, 2017) (Zhu & Gao, 2021) | جهت‌گیری استراتژیک، استراتژی سازمان، فقدان چشم‌انداز روشن، انعطاف‌پذیری استراتژیک | چشم‌انداز و برنامه استراتژیک | | |
| (Zhu & Gao, 2021) | جهت‌گیری یادگیری، توانایی یادگیری | جهت‌گیری یادگیری | | |
| (Zhu & Gao, 2021) | گرایش کارآفرینی | گرایش کارآفرینی | | |
| (Zhu & Gao, 2021) (Hallgren & Olhager, 2009) | استراتژی رقابتی، جهت‌گیری رقابتی | استراتژی رقابتی | | |

| | | | | |
|---|--|-------------------------------------|------------------|------------|
| (Ambe, 2017) (Garcia-Buendia et al., 2021) (Agarwal et al., 2006) | منبع‌یابی، انتخاب تأمین‌کننده، مشارکت تأمین‌کننده، سیاست خرید | استراتژی تأمین | | |
| (Al Humdan et al., 2020) (Ambe, 2017) | استراتژی قیمت‌گذاری | استراتژی قیمت‌گذاری | | |
| (Zhu & Gao, 2021) | آموزش و توسعه کارکنان | آموزش و توسعه کارکنان | | |
| (Zhu & Gao, 2021) | گرایش فناوری، تحقیق و توسعه | گرایش فناوری | | |
| (Ambe, 2017) (Zhu & Gao, 2021) (Garcia-Buendia et al., 2021) (Christopher, 2000) | دسترسی به اطلاعات جدید خارجی، عدم آگاهی، فقدان اطلاعات و درک کافی، سیستم اطلاعاتی | دسترسی اطلاعات | رویکرد اطلاعاتی | |
| (Al Humdan et al., 2020) (Christopher, 2000) | انتشار اطلاعات، شبکه‌سازی، صنعت ۴.۰، بلاک‌چین، اعتماد | اعتماد و اشتراک‌گذاری اطلاعات | | |
| (Caniato et al., 2012) (Ambe, 2012) (Mao et al., 2009) (Christopher, 2000) | همکاری طراحان محصول و تأمین‌کنندگان، همکاری شرکا، روابط بلندمدت با مشتریان و تأمین‌کنندگان | همکاری | رویکرد مشارکتی | |
| (Vázquez-Bustelo et al., 2007) Yusuf; M. Sarhadi & Gunasekaran,) (1999 (Ambe, 2012) | یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش، یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین | ادغام | | |
| (Vázquez-Bustelo et al., 2007) (Garcia-Buendia et al., 2021) | فقدان کارشناسان، فقدان تخصص، مدیریت دانش، سرمایه انسانی | سرمایه انسانی | ظرفیت منابع | |
| (Jamali et al., 2017) (Garcia-Buendia et al., 2021) | قدرت مالی، محدودیت‌های مالی، هزینه اجرا و نگهداری بالا، هزینه اولیه و جایگزینی | قدرت مالی | | |
| (Chan; Ngai & Moon, 2017) (Garcia-Buendia et al., 2021) (Yusuf et al., 1999) | ویژگی‌ها و توانمندی ساخت، بهره‌وری لجستیک، قابلیت‌های تکنولوژیکی | توانمندی‌های زیرساختی | | |
| (Ambe, 2017) | موقعیت جغرافیایی شرکت | موقعیت جغرافیایی | | |
| (Gligor et al., 2015) | اندازه شرکت | اندازه | ویژگی‌های سازمان | |
| (Gligor et al., 2015) | سن شرکت | قدمت | | |
| (Mason-Jones et al., 2000) (Carvalho et al., 2011) (Ambe, 2017) | رضایت مشتری، کیفیت محصول، بهبود رقابت، سرعت تحویل، بهبود خدمات | عملکرد عملیاتی | عملکرد | عوامل عملی |
| (Mason-Jones et al., 2000) | مزایای اقتصادی، سود | عملکرد اقتصادی | | |

تجزیه و تحلیل کمی با پویایی‌های سیستم

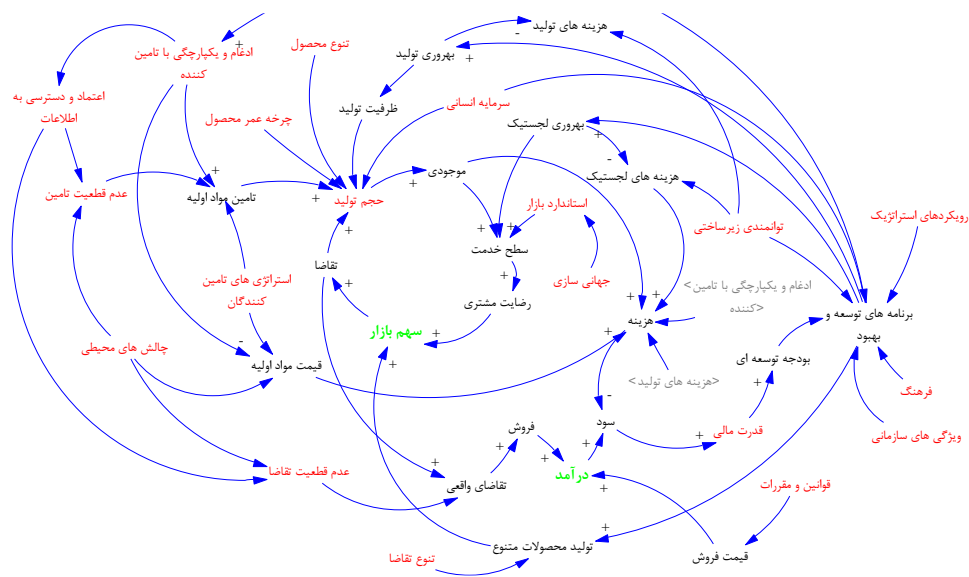
مدل‌های شبیه‌سازی در شرایط پیچیده بر سایر مدل‌ها از جمله مدل‌های تحلیلی ارجح هستند. این بدین دلیل است که نمی‌توان بسیاری از جنبه‌های رفتاری و برهم‌کنش‌های واقعی را با مدل‌های ریاضی فرموله کرد. در حالی که در شبیه‌سازی با در نظر گرفتن پاره‌ای از مفروضات می‌توان به این مهم دست یافت. روش پویایی‌های سیستم یکی از ابزارهای شبیه‌سازی مبتنی بر تفکر سیستمی است. این روش با در نظر گرفتن روابط اجزای سیستم و برهم‌کنش‌های آن به پیش‌بینی رفتار سیستم در طول زمان می‌پردازد. استفاده از حلقه‌های بازخورد، روابط غیرخطی، تأخیرها و متغیرهای حالت و جریان اساس تمایز این روش از سایر روش‌ها است. روش سیستم‌های پویا با توجه به این نکته که رفتار کل سیستم می‌تواند متفاوت از رفتار اجزای آن باشد، رفتار یک سیستم پیچیده و متأثر از عوامل مختلف را ارائه می‌دهد.

نمودار علی و معلولی

یکی از نمودارهای مورد استفاده در الگوی پویایی‌های سیستم نمودارهای علی و معلولی است. در این نمودار ارتباط بین متغیرهای مدل نمایش داده می‌شود و درک بهتری از سیستم به دست می‌آید. در این بخش مدلی از فعالیت‌های مجتمع صنایع لاستیک یزد و عوامل مختلف تأثیرگذار با رنگ قرمز تصویر شده است (شکل ۲). یکی از حلقه‌های اصلی در این نمودار، حلقه میانی شامل حجم تولید است. علاوه بر تقاضا، چرخه عمر محصول و تنوع محصولات اعم از نوآورانه یا کاربردی، ظرفیت، نیروی انسانی و میزان تأمین مواد اولیه بر مقدار تولید اثرگذارند. در این حلقه تقویت شونده با افزایش حجم تولید، موجودی افزایش می‌یابد و در ادامه با افزایش سطح خدمت و رضایت مشتری سهم بازار افزایش یافته، تقاضا نیز افزایش می‌یابد. در نهایت با افزایش تقاضا، حجم تولید افزایش خواهد یافت. از سوی دیگر افزایش موجودی منجر به افزایش هزینه‌های نگهداری شده و بر سود شرکت اثر منفی دارد. اگرچه سطح خدمت بر اساس موجودی و بهره‌وری لجستیک تعیین می‌گردد، اما استاندارد بازار مشخص‌کننده میزان اثرگذاری آن بر رضایت مشتری است که این استاندارد در شرایط جهانی‌سازی و حرکت به سمت بازارهای خارجی تغییر می‌یابد.

افزایش تقاضا می‌تواند باعث افزایش فروش و کسب درآمد بالاتر شود، اما تقاضای واقعی می‌تواند تحت شرایط عدم قطعیت متفاوت از تقاضای پیش‌بینی شده باشد. این عدم قطعیت تقاضا با افزایش چالش‌های محیطی دچار نوسانات گسترده‌تری می‌گردد. تغییر در محیط کسب و کار، به‌روزرسانی‌های سریع فناوری، آشفته‌گی محیط اجتماعی، کمبود منابع، وقایع طبیعی و همه‌گیری از جمله عوامل محیطی هستند که

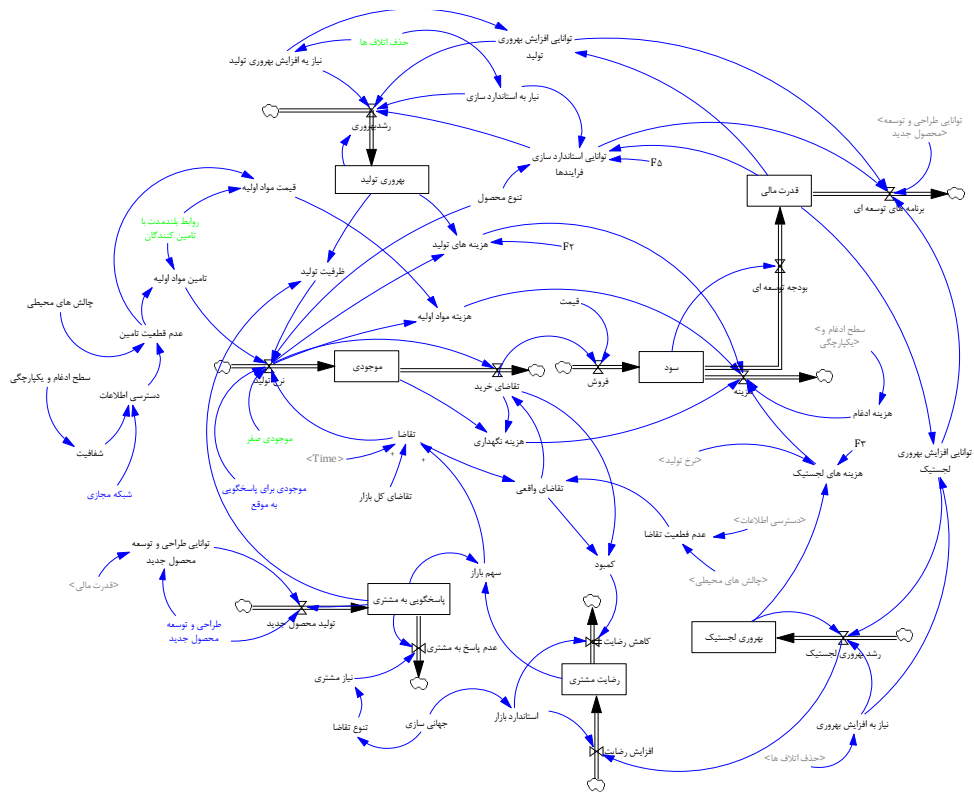
می‌توانند تقاضا را از آنچه پیش‌بینی شده متفاوت سازند. این چالش‌ها علاوه بر تقاضا بر تأمین مواد اولیه نیز تأثیرگذارند و باعث اختلال در روند تولید نیز می‌گردند. در این میان میزان یکپارچگی و ادغام سازمان با تأمین‌کنندگان و دسترسی به اطلاعات به موقع و اعتماد می‌تواند شرایط را برای سازمان تسهیل نماید. اگرچه این ادغام و یکپارچگی سازمان را در شرایط عدم قطعیت یاری می‌نماید، اما هزینه‌هایی را برای سازمان در بر خواهد داشت که منجر به کاهش سود سازمان می‌شود. سود و در پی آن قدرت مالی متأثر از فروش سازمان است. قدرت مالی سازمان یکی از اهرم‌های اساسی برای عملکرد پایدار و توسعه و بهبود در برنامه‌های سازمانی است. چنانچه سازمان با قدرت مالی کافی امکان اجرای برنامه‌های توسعه‌ای اعم از افزایش بهره‌وری، طراحی و تولید محصولات جدید و افزایش شفافیت و رصد محیطی را خواهد داشت. در سازمان‌هایی مانند مجتمع صنایع لاستیک یزد قیمت فروش به‌صورت دستوری و توسط دولت تعیین می‌گردد و مستقیماً بر فروش اثرگذار است. علاوه بر قدرت مالی، رویکردهای استراتژیک، فرهنگ سازمانی، توانمندی‌های زیرساختی و ویژگی‌های کلی سازمان اعم از اندازه و موقعیت سازمانی بر انتخاب و اجرای موفق این برنامه‌ها اثرگذارند.



شکل ۲: مدل علی و معلولی از فعالیت‌ها و عوامل مؤثر بر انتخاب رویکردها

نمودار حالت-جریان

در نمودار حالت-جریان با کمی‌سازی مدل به بررسی روابط و تعاملات بین متغیرها پرداخته می‌شود. روابط و کمیت‌های نمودار جریان که در شکل زیر ارائه شده است، بر اساس مدل علی و معلولی، ادبیات موضوع و نظر خبرگان به دست آمده است. در ساخت این نمودار از توابع عددی، فرمول‌های کمی و روابط کیفی استفاده شده است. با توجه به شکل ۴ سود، بهره‌وری تولید و لجستیک، قدرت مالی، موجودی، میزان پاسخگویی به مشتری و رضایت مشتری متغیرهای حالتی هستند که تحت تأثیر متغیرهای جریان یا نرخ تغییر می‌کنند. تأثیر بسیاری از متغیرها در فرموله کردن کمیت خود را نشان می‌دهند. برای مثال توانمندی زیرساختی بر بهره‌وری، حداکثر و حداقل تولید یا ظرفیت تولید بر هزینه لجستیک و سایر هزینه‌ها تأثیر می‌گذارد. برخی از عوامل نیز برای ساده‌تر شدن در مدل جریان حذف شده‌اند. برای مثال تأثیر قوانین و سیاست‌های دولت در قیمت لحاظ شده و تغییر قیمت می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر این عامل باشد.



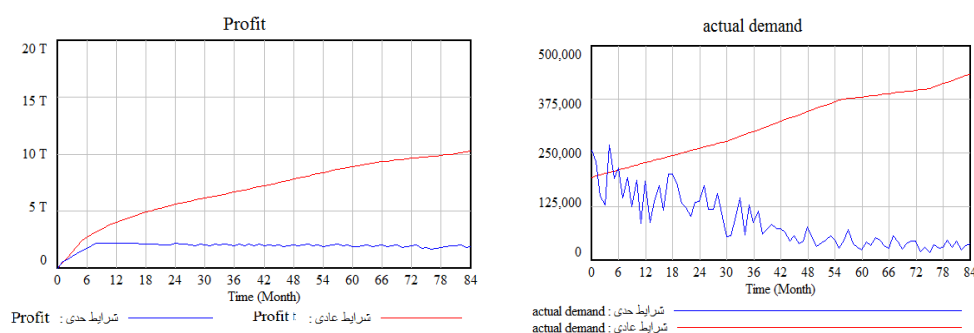
شکل ۴: نمودار حالت-جریان از فعالیت‌ها، عوامل تأثیرگذار و استراتژی‌های ناب و چابک

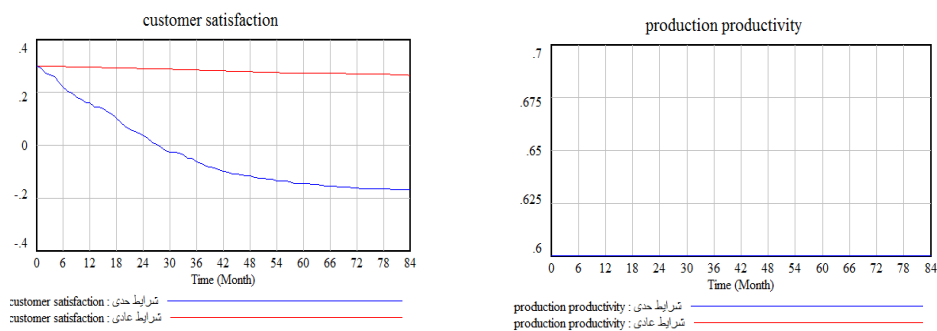
اعتبارسنجی مدل

اعتبارسنجی مدل پس از فرایند مدل‌سازی به یافته‌های پژوهش اعتبار می‌بخشد. این فرایند جهت تأیید مدل و بررسی نزدیکی آن به دنیای واقعی انجام می‌گردد. در این راستا آزمون‌های زیر انجام شده است. الف) تست ارزیابی ساختار مدل: در این آزمون، سازگاری ساختار مدل با دانش موجود در رابطه با سیستم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این پژوهش متغیرهای تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها و استراتژی‌های متناسب با رویکردهای ناب و چابک بر اساس تحلیل محتوا و پیشینه پژوهش به دست آمده‌اند. از سوی دیگر ساختار مدل و روابط موجود با بهره‌گیری از خبرگان زنجیره تأمین و سازمان مورد پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این ساختار کلی مدل با توجه به پیش‌فرض‌های مدل‌سازی پویایی سیستم در نرم‌افزار ونسیم بررسی و تأیید شد.

ب): تست ارزیابی پارامترها: در این تست مقادیر پارامترها بررسی می‌گردد. در این مطالعه، برازش پارامترهای مدل بر اساس نظر خبرگان زنجیره تأمین و سازمان مورد نظر و پیشینه پژوهش بررسی شد و مورد تأیید قرار گرفت.

ج) تحلیل حساسیت: در این تست رفتار منطقی سیستم در شرایط حدی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور رفتار مدل با در نظر گرفتن متغیر چالش‌های محیطی به‌عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار به مقدار حدی یک یعنی شرایط با چالش محیطی بسیار زیاد مورد بررسی قرار گرفت. در شکل ۵ برخی از متغیرهای سیستم تحت شرایط عادی و حدی نشان داده شده است.





شکل ۵: نمودار متغیرها در شرایط حدی و عادی

رفتار شبیه‌سازی شده نشان می‌دهد با افزایش چالش‌های محیطی، تقاضای واقعی دچار نوسان شدید شده و از روند پیش‌بینی شده فاصله می‌گیرد. علاوه بر این در شرایط عدم اطمینان پیش آمده و بدون در نظر گرفتن استراتژی‌های مناسب سود دچار کاهش شدید و رضایت مشتریان نیز به گونه‌ای چشمگیر کاهش می‌یابد. این در حالی است که بهره‌وری تولید هیچ‌گونه تغییری نداشته و با شرایط قبل یکسان می‌باشد. این عدم تأثیر ناشی از عدم وجود رابطه بین بهره‌وری تولید و شرایط محیطی است.

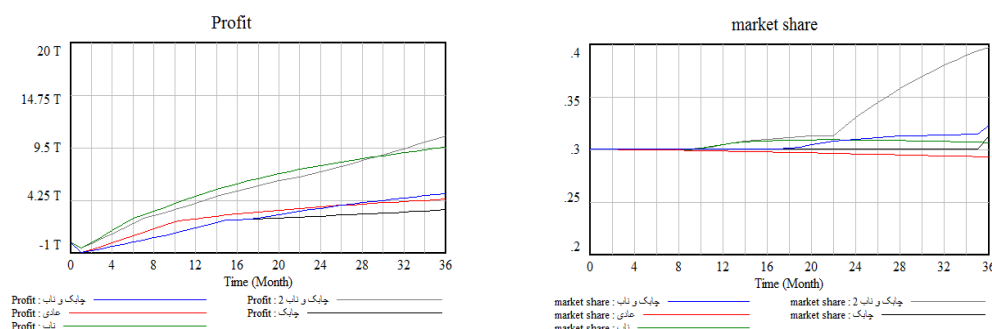
شبیه‌سازی و ارزیابی رویکردهای ناب و چابک

پس از دستیابی به مدل معتبر، می‌توان با تغییر متغیرهای مختلف و سناریوپردازی به مقایسه نتایج پرداخت. یکی از مزیت‌های اصلی شبیه‌سازی پویایی سیستم، سناریوپردازی و اخذ سیاست‌های مختلف با ارزیابی این سناریوها است.

سناریوی اول: حداقل عدم قطعیت محیطی

در سناریو اول با در نظر گرفتن حداقل تأثیرات محیطی به ارزیابی مدل پرداخته شده است و عواملی مانند چالش‌های محیطی، عدم قطعیت تقاضا و تأمین، حداقل ممکن در نظر گرفته شده‌اند سپس مدل بدون در نظر گرفتن استراتژی و با استراتژی‌های ناب و چابک اجرا شده است. مقادیر سود و سهم بازار به‌عنوان مهم‌ترین عوامل عملکردی در شکل ۶ نشان داده شده است. در این سناریو علاوه بر اجرای تمام استراتژی‌های ناب و چابک به‌عنوان یک سیاست انتخابی به ارزیابی سیاست ناب با اجرای تمام استراتژی‌ها و استراتژی پاسخگویی به نیاز مشتریان و طراحی و توسعه محصولات جدید به‌عنوان استراتژی چابک تحت عنوان ناب و چابک ۲ پرداخته شده است. آنچه از بررسی سیاست‌های مختلف به دست می‌آید نیاز سازمان به حرکت به سمت استراتژی‌های ناب است. با توجه به قیمت‌گذاری دستوری توسط دولت حاشیه

سود بالا نیست و سازمان برای حداکثر کردن سود باید به سمت پیاده‌سازی استراتژی‌های ناب برای حداقل کردن اتلاف‌ها و بالا بردن بهره‌وری پیش رود. از سوی دیگر با توجه به سهم پایین سازمان از کل تقاضا، استراتژی طراحی و توسعه محصولات جدید باید در دستور کار قرار گیرد که با توجه به نیاز به بودجه بالا برای پیشبرد این استراتژی، ابتدا سازمان باید با افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها قدرت مالی را افزایش دهد تا بتواند به سمت سیاست‌های جدید گام بردارد. در این شرایط ایجاد روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان برای کاهش هزینه مواد اولیه نیز می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهداف یاری رساند. این در حالی است که در چنین شرایطی سازمان به گسترش شبکه‌های مجازی و پایش محیطی نیاز چندانی ندارد. علاوه بر این موجودی اضافه با توجه به شرایط پایدار تنها هزینه‌های نگهداری را افزایش می‌دهد.

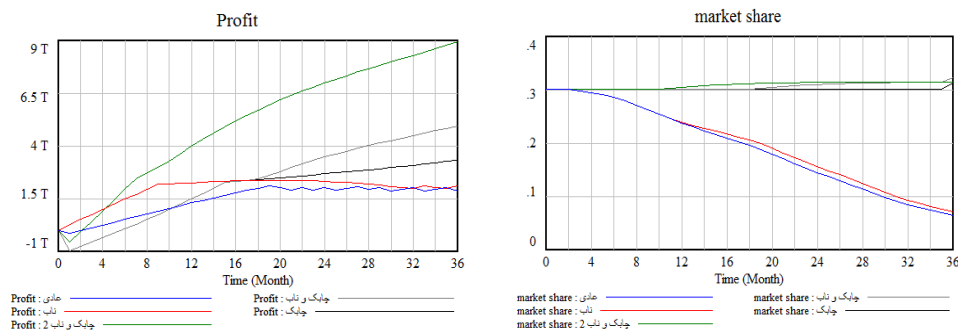


شکل ۶: متغیرهای عملکردی تحت استراتژی‌های مختلف در شرایط حداقل عدم قطعیت محیطی

سناریوی دوم: حداکثر عدم قطعیت محیطی

در شرایط عدم قطعیت و ناپایداری محیطی، عرضه و تقاضا دچار نوسات زیادی شده و کم‌تر از روند پیش‌بینی شده تبعیت می‌کنند؛ بنابراین ایجاد شبکه‌های مجازی و پایش محیطی از اولویت‌های سازمان است. موجودی اضافه نیز اگرچه هزینه‌ها را افزایش می‌دهد اما برای رویارویی با عدم قطعیت‌های موجود لازم‌الاجراست. این در حالی است که در چنین شرایطی سازمان باید تمرکز را بر حفظ شرایط موجود قرار دهد و استراتژی توسعه محصولات جدید در اولویت‌های بعدی سازمان قرار می‌گیرد؛ بنابراین استراتژی چابک و ناب ۲ بدون در نظر گرفتن استراتژی توسعه محصولات جدید در اولویت قرار می‌گیرد. با این حال شرایط فعلی سازمان از جمله بهره‌وری نه‌چندان بالا و سیاست‌های دستوری و قیمت فروش بر سود سازمان

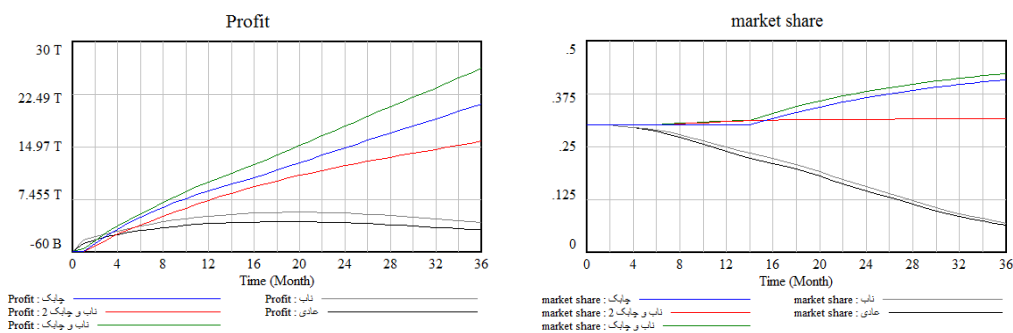
اثر مستقیم داشته و پیاده‌سازی استراتژی حذف اتلاف‌ها و افزایش بهره‌وری باید در اولویت فعالیت‌های سازمان قرار گیرد (شکل ۷).



شکل ۷: متغیرهای عملکردی تحت استراتژی‌های مختلف در شرایط حداکثر عدم قطعیت محیطی

سناریوی سوم: حداکثر عدم قطعیت محیطی همراه با افزایش قیمت فروش

در این سناریو اگرچه سازمان با عدم قطعیت محیطی بالا روبه‌رو است اما سیاست‌های دولت قیمت‌های بالاتری را برای فروش در بازار برای سازمان در نظر گرفته است. در چنین شرایطی با توجه به بهره‌وری پایین اگرچه استراتژی‌های Nab می‌توانند در افزایش سودآوری مؤثر باشند اما اولویت با استراتژی‌های چابکی بوده و با توجه به قدرت مالی بالا سازمان قادر است بر استراتژی توسعه محصولات جدید و افزایش سهم بازار تمرکز نماید. شرایط Nab و چابک ۲ بیانگر انتخاب این استراتژی‌ها است (شکل ۸).



شکل ۸: متغیرهای عملکردی در شرایط حداکثر عدم قطعیت محیطی همراه با افزایش قیمت فروش

مقایسه سناریوها و سیاست‌های منتخب برای هر شرایط در جدول ۲ نشان داده شده است. نگاه کلی بیانگر این موضوع است که حذف اتلاف‌ها به‌عنوان استراتژی راهبردی در تمام سناریوها در اولویت قرار دارد. حذف اتلاف یکی از اصول پایه‌ای سیستم‌های تولید ناب است. اتلاف‌های موجود در تولید، اتلاف حمل‌ونقل، منابع انسانی، دوباره‌کاری‌ها و تعمیرات از جمله مهم‌ترین اتلاف‌هایی هستند که با شناسایی و حذف آن‌ها می‌توان به بهره‌وری بالاتر دست یافت.

سیاست راهبردی دیگر طراحی و توسعه محصولات جدید و افزایش سهم بازار است. با توجه به هزینه‌های بالای توسعه محصول جدید، سازمان باید از قدرت مالی مناسبی برای سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها برخوردار باشد. در سازمان مذکور با توجه به قیمت‌گذاری دستوری و حاشیه سود پایین، تأمین این هزینه‌ها برای سازمان دشوار است. در چنین شرایطی سازمان با افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها قادر است در بلندمدت با تأمین مالی به توسعه محصول جدید پرداخته و سهم بازار خود را افزایش دهد. این در صورتی است که با قیمت‌گذاری آزاد یا افزایش قیمت توسط دولت نیز، توان و قدرت مالی سازمان برای ورود به عرصه‌های جدید باز خواهد شد.

جدول (۲): مقایسه سناریوهای مختلف بر اساس سیاست‌های منتخب

| ردیف | سناریو | شاخص عملکرد | سیاست‌ها | | | | | |
|------|--|---------------|--------------|------------|------------------------|------------|--------|--------------|
| | | | حذف اتلاف‌ها | موجودی صفر | روابط با تأمین‌کنندگان | شبکه مجاری | موجودی | محصولات جدید |
| ۱ | حداقل عدم قطعیت محیطی | سود سهم بازار | | | | | | |
| ۲ | حداکثر عدم قطعیت محیطی | سود سهم بازار | | | | | | |
| ۳ | حداکثر عدم قطعیت محیطی همراه با افزایش قیمت فروش | سود سهم بازار | | | | | | |

بحث و نتیجه

انتخاب، ترکیب و اجرای رویکردهای ناب و چابک یکی از چالش‌های راهبردی مدیران است. این مسئله با توجه به تضادها و شرایط متفاوت سازمان‌ها می‌تواند با حساسیت بیشتری برای تصمیم‌گیرندگان ادغام گردد؛ بنابراین برای انتخاب استراتژی‌های مناسب و موفقیت در اجرای آن‌ها نیاز است تا مدیران

مجموعه‌ای از عوامل را برای تصمیم نهایی در نظر بگیرند. از سوی دیگر با توجه به تعدد عوامل و اثرات متفاوت و پیچیده این عوامل بر یکدیگر و بر انتخاب استراتژی‌ها، تصمیم‌گیری به فرایندی دشوار تبدیل می‌گردد که با ابزارها و روش‌های ریاضی و در چهارچوب روابط خطی از دنیای واقعی فاصله می‌گیرد. مطالعات پیشین بیانگر وجود عوامل مختلف تأثیرگذار در انتخاب رویکردهاست؛ برای مثال در بسیاری از مطالعات پیشین به بررسی عوامل پیش‌نیاز و یا شکست در انتخاب رویکردها پرداخته شده است (Garcia- Buendia et al., 2021, Vázquez-Bustelo et al., 2007)؛ اما هیچ‌کدام دیدگاهی کامل از کلیه عوامل اعم از پیش‌نیازها، محرک‌ها و عوامل موفقیت و شکست را ارائه نمی‌دهند. دیدگاهی که نه تنها به عوامل محیطی و خارج از دسترس سازمان توجه کند بلکه بتوان با توجه به شرایط داخلی و سازمانی متفاوت و با نگاهی جامع به انتخاب استراتژی‌ها پرداخت.

در این مطالعه ابتدا با تحلیل محتوا و بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، عوامل تأثیرگذار بر انتخاب و اجرای موفقیت‌آمیز رویکردهای ناب و چابک شناسایی شد. در این مرحله و با تحلیل محتوای مطالعات گذشته، ۱۰۶ مفهوم مرتبط با انتخاب رویکردهای ناب و چابک استخراج گردید. این مفاهیم برگرفته از تمامی عوامل از جمله پیش‌نیازها، عوامل محرک، عوامل موفقیت و شکست رویکردهای ناب و چابک بود. مفاهیم مستخرج در یک فرایند زیگزاگی با توجه به نظر خبرگان و بر اساس معیارهای همگنی داخلی و ناهمگنی خارجی در ۴۰ زیرگروه و ۱۷ گروه طبقه‌بندی شدند. نهایتاً این گروه‌ها با توجه به مفهوم و قرابت به چهار دسته عوامل محیطی، سازمانی، مرتبط با محصول و عملکردی تقسیم شدند. در این مرحله جدولی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها ارائه شد.

پس از تعیین عوامل مختلف تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها، روش و ابزار تصمیم‌گیری بر فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب نهایی بسیار مؤثر است. در مطالعات پیشین از روش‌های متفاوتی برای تصمیم‌گیری استفاده شده است. روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره و تحلیلی، روش‌های ریاضی و آماری از جمله روش‌های پرکاربرد در این رابطه هستند (Agarwal et al., 2006). روش‌های شبیه‌سازی یکی دیگر از ابزارهای مورد استفاده در این زمینه هستند. مه‌رسایی، توبن و شولز-ریتر (۲۰۱۳) در مطالعه خود با استفاده از شبیه‌سازی رویداد گسسته به بررسی استراتژی‌های ناب و چابک پرداختند. با این حال به نظر می‌رسد این روش‌ها با نگاه ایستا به مسئله قادر به بررسی پیچیدگی‌های حاصل از تعدد عوامل و انطباق با محیط واقعی نیستند. در پویایی‌های سیستم مدل‌های توسعه‌یافته بر خلاف مدل‌های ذهنی کاملاً صریح هستند. در این روش با استفاده از الگوهای مبتنی بر تفکر سیستمی و روابط بین اجزای سیستم، رفتار سیستم در طول زمان

پیش‌بینی می‌شود. این روش ادعا می‌کند که رفتار کلی سیستم مجزا از رفتار تک‌تک اجزای آن است. مشخصه اصلی پویایی سیستم، شفاف‌سازی ساختار درونی سیستم، برای تجزیه و تحلیل بررسی روابط متقابل بین اجزای سیستم و تغییرات در روابط درون سیستم است. این روش مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌ها برای توسعه مدل‌های ریاضی از سیستم‌های اجتماعی پیچیده است که بر خلاف روش شبیه‌سازی رویداد گسسته که به دنبال مدل‌سازی نقطه‌به‌نقطه مدل است، رفتار می‌کند.

در این مطالعه و در مرحله دوم مدل پویایی از عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها و استراتژی‌های ناب و چابک برای شرکت مجتمع صنایع لاستیک یزد رسم شد. این روش با توجه به توانمندی پویایی‌های سیستم در مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده قادر به ارائه تعاملات و ارتباطات غیرخطی پیچیده است. تست ارزیابی مدل، ارزیابی ساختار و تحلیل حساسیت نیز جهت تأیید اعتبار مدل انجام گرفت. در نهایت سناریوهایی مختلف با توجه به شرایط حال حاضر سازمان که شامل عوامل سازمانی و عوامل مرتبط با محصول بود و با تغییر عوامل محیطی مورد بررسی قرار گرفت. در بررسی مدل‌ها نشان داده شد که با توجه به ساختار و توانمندی‌های سازمانی و در شرایط متفاوت کدام استراتژی‌ها می‌توانند در طول زمان سازمان را به موفقیت‌های بلندمدت رهنمون سازند. علاوه بر این در این مدل استراتژی‌های متفاوت چابک و ناب مورد سنجش قرار گرفت که بیانگر این موضوع بود که سازمان در شرایط متفاوت نیاز به درجات متفاوتی از نابی و چابکی دارد.

پژوهش حاضر دارای مفاهیم نظری و کاربردی است. این پژوهش پاسخی به نیاز به چارچوبی نظام‌مند و جامع از عوامل حیاتی در انتخاب رویکردهای مناسب چابک و ناب است. در این مقاله دانش موجود در ادبیات در مورد رویکرد چابک و ناب در زنجیره تأمین جهت توسعه مدلی برای انتخاب رویکردهای مناسب سازمان‌دهی شده است. نتیجه این کار نیز بنیادی برای محققان آینده برای گسترش یافته‌های قبلی و شناسایی سایر عوامل بالقوه کمک‌کننده را مفهوم‌سازی می‌کند که برای مطالعات بیش‌تر در این زمینه مفید خواهد بود.

این مطالعه دارای اهمیت کاربردی در مدیریت زنجیره تأمین نیز است. در مورد موضوع مهم انتخاب رویکردهای مدیریتی، این مطالعه درک بهتر و جامع‌تری از عناصر کلیدی مورد توجه مدیران را ارائه می‌دهد. در واقعیت، انواع مختلف سازمان‌ها با ترکیب‌های متفاوتی از عوامل در موقعیت‌های مختلف روبه‌رو هستند. در ابتدا سازمان‌ها باید بر اساس موقعیت سازمانی و توانمندی‌های داخلی و با توجه به محصول تولیدی و عملکرد به بررسی شرایط کلی پرداخته و سپس با توجه به عوامل محیطی اعم از

چالش‌ها و عدم قطعیت‌ها به انتخاب بهترین استراتژی‌ها پردازند. این نگاه از این رو می‌تواند حائز اهمیت باشد؛ چنانچه در بسیاری از شرایط اگرچه محرک‌هایی جهت انتخاب رویکردی خاص وجود دارد اما سازمان‌ها بدون توجه به سایر عوامل از جمله توانمندی‌های داخلی ممکن است پا به عرصه شکست گذشته و در شرایطی بدتر از شرایط پیشین قرار گیرند. توجه به تمامی شرایط با توجه به اثرات مختلف این عوامل بهترین روش برای نزدیک شدن به پاسخ بهینه است. این در حالی است که در پژوهش‌های پیشین نگاه جامع به عوامل تأثیرگذار بر انتخاب رویکردها صورت نگرفته و در پژوهش‌های مختلف و به صورت مجزا به بررسی محرک‌ها، توانمندسازها، عوامل شکست پرداخته شده است. از سوی دیگر سازمان‌ها در شرایط متفاوت به درجات ثابتی از ناب بودن یا چابک بودن نیاز ندارند. مدل پویای ارائه شده قادر است در شرایط مختلف استراتژی‌های خاصی از رویکردهای ناب و چابک را بررسی نموده و نهایتاً درجات خاصی از نابی و چابکی را ارائه دهد. در شرایطی که در مطالعات پیشین معمولاً به ترکیب این دو رویکرد پرداخته شده و به تأثیر شرایط بر میزان ناب و چابک بودن کم‌تر توجه شده است.

اگرچه در این مطالعه تلاش شد تا مدلی پویا جهت انتخاب استراتژی‌های ناب و چابک با نگاهی جامع به تمامی شرایط ارائه گردد، اما با توجه به وجود رویکردهای دیگری مانند تاب‌آور و سبز می‌توان در مطالعات آینده با بررسی سایر عوامل مؤثر و ارائه مدلی با استراتژی‌های این رویکردها به مدل‌های جامع‌تری دست یافت.

References

- Abdollahi, M.; Razmi, J., & Arvan, M. (2014). The added parts after revision are highlighted in the passage. *Expert Systems with Applications*, 42(1), 679–690.
- Agarwal, A.; Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173(1), 211–225.
- Agarwal, A.; Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443–457.
- Al Humdan, E.; Shi, Y., & Behnia, M. (2020). Supply chain agility: a systematic review of definitions, enablers and performance implications.

international journal of physical distribution and logistics management, 50(2), 287–312.

Ambe, I. M. (2012). Determining an optimal supply chain strategy. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 126–147.

Ambe, I. M. (2017). Strategies of light vehicle manufacturers in South Africa based on supply chain decision drivers. *International Journal of Advanced Operations Management*, 9(3), 188–206.

Amiri, M.; Hosseini Dehshiri, S. J., & Yousefi Hanoomarvar, A. (2018). Determining the optimal combination of larg supply chain strategies using swot analysis, multi-criteria decision-making techniques and game theory. *Industrial Management Journal*, 10(2), 221–246.

Arora, A.; Arora, A., & Sivakumar, K. (2014). Relationships among supply chain strategies, organizational performance, and technological and market turbulences. *International Journal of Logistics Management*, 25(1).

Bezuidenhout, C. N. (2004). Quantifying the degree of leanness and agility at any point within a supply chain C. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.

Birhanu, D.; Lanka, K., & Neelakanteswara Rao, A. (2014). A survey of classifications in supply chain strategies. *Procedia Engineering*, 97, 2289–2297.

Cabral, I.; Grilo, A., & Cruz-machado, V. (2012). A decision-making model for Lean, Agile, Resilient and Green supply chain management. *International Journal of Production Research*, April 2013, 37–41.

Caniato, F.; Caridi, M.; Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659–670.

Carvalho, H.; Azevedo, S., & Cruz-Machado, V. (2014). Trade-offs among lean, agile, resilient and green paradigms in supply chain management: A case study approach. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 242 LNEE, 2, 953–968.

Carvalho, H.; Duarte, S., & Machado, V. C. (2011). Lean, agile, resilient

and green: divergencies and synergies. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151–179.

Chan, A. T. L.; Ngai, E. W. T., & Moon, K. K. L. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499.

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.

Fahimnia, B., & Jabbarzadeh, A. (2016). Marrying supply chain sustainability and resilience: A match made in heaven. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 91, 306–324.

Fisher, M. L. (1997). *What Is the Right Supply Chain for Your Product?* 99–130.

Garcia-Buendia, N.; Moyano-Fuentes, J.; Maqueira-Marín, J. M., & Cobo, M. J. (2021). 22 Years of Lean Supply Chain Management: a science mapping-based bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 59(6), 1901–1921.

Gligor, D. M.; Esmark, C. L., & Holcomb, M. C. (2015). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile? *Journal of Operations Management*, 33(34), 71–82.

Hallgren, M., & Olhager, J. (2009). Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 976–999.

Jajja, S. M. S.; Kannan, V. R., Shaukat, A., & Hassan, S. Z. (2016). Supply Chain Strategy and the Role of Suppliers: Evidence from the Indian Sub-Continent. *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1658–1676.

Jamali, G.; Asl, E. K.; Zolfani, S. H., & Šaparauskas, J. (2017). Analysing larg supply chain management competitive strategies in iranian cement industries.

Economics and Management, 20(3), 70–83.

Kusmantini, T.; Haryono, T.; Untoro, W., & Setiawan, A. I. (2018). Strategic consensus between functions and the role of supply chain technology as moderator. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(4), 735–748.

Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105–119.

Lenort, R., & Wicher, P. (2012). Agile versus resilient supply chains: Commonalities and differences. *Congress Proceedings - CLC 2012: Carpathian Logistics Congress*, 558–564.

Lotfi, M., & Saghiri, S. (2017). Disentangling resilience, agility and leanness: Conceptual development and empirical analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 168–197.

Luthra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2015). An analysis of interactions among critical success factors to implement green supply chain management towards sustainability: *An Indian perspective. Resources Policy*, 46, 37–50.

Mao, Z., Li, X., Qi, E., & Jia, F. (2009). Research on supply strategy driven factors of SDN based on product and service characteristics. 2009 IEEE/INFORMS *International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics, SOLI 2009*, 713–717.

Mason-Jones, R., Naylor, B., & Towill, D. R. (2000). Engineering the leagile supply chain. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 54–61.

Mehrsai, A.; Thoben, K., & Scholz-Reiter, B. (2013). Bridging lean to agile production logistics using autonomous carriers in bridging lean to agile production logistics using autonomous carriers in pull-flow. *International Journal of Production Research*, December.

Negri, M.; Cagno, E.; Colicchia, C., & Sarkis, J. (2021). Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review

and a research agenda. *Business Strategy and the Environment*, February, 1–29.

Ojha, R. (2021). Enablers of lean for manufacturing excellence: an interpretive structural modelling and analysis. *Vision*, 26(1), 90-104. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Piya, S.; Shamsuzzoha, A.; Khadem, M., & Al-Hinai, N. (2020). Identification of critical factors and their interrelationships to design agile supply chain: special focus to oil and gas industries. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(3), 263–281.

Prajogo, D.; Mena, C., & Nair, A. (2018). The fit between supply chain strategies and practices: a contingency approach and comparative analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 168–180.

Qi, Y.; Huo, B.; Wang, Z., & Yeung, H. Y. J. (2017). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 185, 162–174.

Ruiz-Benitez, R.; López, C., & Real, J. C. (2018). The lean and resilient management of the supply chain and its impact on performance. *International Journal of Production Economics*, 203, 190–202.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*, Sage publications.

Tortorella, G. L.; Miorando, R., & Marodin, G. (2017). Lean supply chain management: Empirical research on practices, contexts and performance. *International Journal of Production Economics*, 193, 98–112.

Uhrin, Á.; Moyano-Fuentes, J., & Cámara, S. B. (2020). Firm risk and self-reference on past performance as main drivers of lean production implementation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 458–478.

Vázquez-Bustelo, D.; Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing

model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12), 1303–1332.

Vinodh, S., & Aravindraj, S. (2013). Evaluation of leagility in supply chains using fuzzy logic approach. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1186–1195.

Vonderembse, M. A.; Uppal, M.; Huang, S. H., & Dismukes, J. P. (2006). Designing supply chains: Towards theory development. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 223–238.

Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *In Management Review Quarterly*, 71(2).

Wolfswinkel, J. F.; Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45–55.

Yusuf, Y. Y.; M. Sarhadi, & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes Y.Y. *International Journal of Production Economics*, 33–43.

Zhu, M., & Gao, H. (2021). The antecedents of supply chain agility and their effect on business performance: an organizational strategy perspective. *Operations Management Research*, 14(2), 166–176.

Zimmermann, R.; Ferreira, L. M. D. F., & Moreira, A. C. (2020). An empirical analysis of the relationship between supply chain strategies, product characteristics, environmental uncertainty and performance. *Supply Chain Management*, 25(3), 375–391.



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 362 - 415

Exploring the Dimensions and Components of Business School Leadership Adopting an Entrepreneurial Development Approach**M. Chezgi¹, N. Naseri^{2*}, M. Moradi³, A. Akbari⁴**

1- PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

3- Associate Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

4- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

(* - Corresponding Author Email: Naseri5586@mshdiau.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89363.1596>

| | |
|------------------------------|--|
| Received: 2024/08/12 | How to cite this article: Chezgi, M.; Naseri, N.; Moradi, M., & Akbari, A. (2025). Exploring the Dimensions and Components of Business School Leadership Adopting an Entrepreneurial Development Approach. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 362-415. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89363.1596 |
| Revised: 2024/10/15 | |
| Accepted: 2024/10/27 | |
| Available Online: 2024/10/27 | |

1- INTRODUCTION

Leadership is the cornerstone of organizational success, influencing internal operations in line with the ability to achieve strategic goals in a dynamic and competitive environment. In entrepreneurship schools, leadership is key to fostering creativity, innovation, and entrepreneurial thinking among students. This study investigates the dimensions and components of leadership in entrepreneurial schools, emphasizing its

significance in promoting entrepreneurial development through strategic and adaptive approaches.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

This research is anchored in leadership theories that include transformative, participatory, and strategic paradigms. Transformative leadership emphasizes inspiring and empowering team members, fostering innovation, and achieving long-term organizational goals. Participatory leadership focuses on collaborative decision-making, ensuring the active engagement of all stakeholders. Strategic leadership, on the other hand, integrates vision and planning to ensure alignment with long-term objectives. These frameworks are synthesized to create a conceptual model tailored to entrepreneurial schools, aligning leadership styles with the unique demands of entrepreneurship education and development.

3- METHODOLOGY

The study employs a qualitative meta-synthesis methodology, systematically analyzing literature from 2010 to 2023. Using predefined criteria, 53 articles were selected from a pool of 62 based on relevance, data richness, and academic credibility. The meta-synthesis process followed the seven-stage model proposed by Sandelowski and Barroso, including systematic review, data extraction, and thematic coding. Validity and reliability were confirmed through triangulation, expert reviews, and iterative analysis, ensuring a robust synthesis of findings.

4- RESULTS & DISCUSSION

The findings reveal critical dimensions of leadership that contribute to the success of entrepreneurial schools:

1. Entrepreneurial Education: This includes innovative teaching methods, financial literacy training, and practical entrepreneurial activities integrating technology and fostering critical thinking. Examples include

tailored curricula, online learning platforms, and interactive workshops to develop entrepreneurial skills.

2. **Technological Entrepreneurship:** Leveraging technology in education promotes innovative practices, such as integrating advanced tools for collaborative learning and entrepreneurship development. This approach aligns with global trends in technology-driven education.

3. **Empowerment Strategies:** The study identifies leadership approaches that empower students and teachers, focusing on capacity building, mentorship programs, and creating an enabling environment for innovation. Key strategies include fostering self-efficacy and enhancing collaborative skills.

4. **Organizational Excellence:** Leadership styles that prioritize organizational alignment and continuous improvement were shown to have significant impacts on institutional success. Participatory and transformative leadership models emerged as particularly effective in achieving organizational goals in entrepreneurial schools.

The analysis demonstrates that these leadership dimensions collectively enhance educational outcomes and prepare students to navigate complex entrepreneurial landscapes.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The study concludes that entrepreneurial leadership is indispensable for fostering students' innovation, adaptability, and market readiness. To maximize the impact of entrepreneurial schools, leadership strategies must integrate transformative and participatory approaches with a focus on continuous development and adaptability. Suggestions include:

- **Curriculum Development.** To design educational programs emphasizing entrepreneurial skills, financial literacy, and real-world problem-solving.
- **Policy Reforms.** To advocate for policies that support leadership training in schools to bridge the gap between education and entrepreneurial ecosystems.

- **Training Programs.** To implement leadership development initiatives for educators and administrators to align their practices with entrepreneurial objectives.

- **Technology Integration:** Leverage technology to enhance learning experiences and promote innovative teaching methods.

This research underscores the transformative potential of leadership in entrepreneurial schools, offering a roadmap for fostering creativity, resilience, and strategic thinking in educational institutions.

Keywords: Leadership, Business School Leadership, Entrepreneurship, Meta-Synthesis

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال شانزدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳

<https://tmj.um.ac.ir>

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی

مریم چزگی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

نازیا سادات ناصری*

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

محسن مرادی

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

احمد اکبری

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89363.1596>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

بحث رهبری و تأثیر آن بر سازمان‌ها، غیرقابل‌انکار است و پژوهش در مورد آن، از الزامات حیاتی سازمان‌های امروزی است. زیرا رهبر می‌تواند با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر، کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام وظایف سازمانی ترغیب کند و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل نماید. هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی بوده است. مطالعه به شیوه کیفی - سنتز پژوهی صورت پذیرفته است. جامعه آماری شامل کلیه مقالات منتشر شده داخلی و خارجی در سال‌های ۲۰۲۳-۲۰۱۰ بوده است. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند تا حد اشباع داده‌ها و به صورت غربالگری در مرحله اول ۶۲ مقاله انجام گرفت و در نهایت تعداد ۵۳ مقاله ادامه یافت. ابزار گردآوری اطلاعات، اسناد و مدارک چاپی و الکترونیکی موجود در سایت‌های معتبر داخلی و خارجی بوده است. برای روایی و اعتباریابی داده‌ها از چهار روش قابلیت اعتبار یا باورپذیری، قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری استفاده به عمل آمد. شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس نظام دسته‌بندی مفاهیم باز، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت پذیرفت. براساس وجوه تشابه و تفاوت داده‌ها دسته‌بندی‌ها انجام گرفت. به‌طور کلی نتایج نشان داد، ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی به ترتیب اولویت (رهبری کارآفرینی، رهبری تعالی ساز، رهبری مشارکتی، رهبری کنشگر، رهبری برنامه درسی، رهبری استراتژیک، رهبری تحولی، رهبری برند ساز، رهبری آینده‌پژوه، رهبری مدیریت دانش) استوار گردید.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری مدرسه کسب‌وکار، کارآفرینی، فراترکیب.

* نویسنده مسئول: Naseri5586@mshdiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۶

صفحات: ۴۱۵-۳۶۲

مقدمه

مدرسه به‌عنوان جامعه‌ای کوچک که ارتباط اعضای آن با یکدیگر فضای اجتماعی مشخصی را به وجود می‌آورد، باید بتواند در بروز خصایصی چون خلاقیت، خودباوری، آینده‌نگری، ریسک‌پذیری و تمایل به کامیابی (روحیه کارآفرینی) در دانش‌آموزان مؤثر باشد. ایجاد جو و فضایی مناسب و مطلوب که زمینه بروز این ویژگی‌ها را فراهم آورد، یکی از وظیفه‌ها و رسالت‌های مسئولان آموزش و پرورش است (Akbari et al., 2023). کودکان و نوجوانان در کنار آموزش‌های رسمی که در مدارس می‌آموزند نیازمند کسب مهارت‌های بسیاری در زمینه مهارت‌های رفتاری و شخصیتی، مهارت‌های تحصیلی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی می‌باشند اما در کنار همه این مهارت‌ها، یک مجموعه دیگری از مهارت‌ها وجود دارد که کمتر به آن پرداخته شده است آن هم مهارت‌های کسب‌وکار و کارآفرینی کودکان و نوجوانان است. این مهارت‌ها قابلیت فرزندان ما را برای انتخاب رشته تحصیلی و آینده شغلی خود تضمین می‌کند و تفکر کار و تلاش و کسب درآمد را همراه با روش‌های آن به آن‌ها می‌آموزد و از ابتدای دوره کودکی و نوجوانی تفکر خلاق و استفاده از فرصت‌های کارآفرینی را به آن‌ها نشان می‌دهد. قطعاً چنین کودکان و نوجوانانی می‌توانند در آینده از هم‌سالان خود در شغل و کسب‌وکار پیشی بگیرند و با اعتمادبه‌نفس، استقلال و هدفمندی صحیح به موفقیت دست یابند (Najarian-Kakhki et al., 2023).

یکی از مواردی که می‌تواند دستیابی به این اهداف را محقق کند رهبری سازمان است. در دنیای امروز آموزش و پرورش در سطح کلان و مدارس در سطح خرد با چالش‌های عمده‌ای از جمله فراهم ساختن بستری مناسب برای اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان مواجه هستند (Bremner, 2018). در صورتی که مدارس کسب‌وکار با رهبری مؤثر در سطح کشور راه‌اندازی و توسعه یابند، راندمان آموزشی برای دانش‌آموختگان در سطح قابل‌توجهی به‌منظور ورود به بازار کار و فعالیت‌های اقتصادی و اشتغال‌زایی ارتقاء خواهد یافت (Najarian-Kakhki et al., 2023). بحث رهبری و تأثیر آن بر سازمان‌ها، غیرقابل‌انکار است و پژوهش در مورد آن، از الزامات حیاتی سازمان‌های امروزی است. در واقع رهبری به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته است. میزان موفقیت سازمان در نیل به مطلوبیت‌های مورد نظر، مقدار انگیزه و تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان، گستره نفوذ سازمان در محیط تعاملی خود و البته اثربخشی رهبری، وابسته به نوع و رفتار رهبر دارد (Shoraj & Memetaj, 2017). رهبری را می‌توان فرایندی تعریف کرد که طیان مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر، کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام وظایف سازمانی ترغیب کنند و رسیدن به اهداف سازمانی

را تسهیل نمایند. رهبری سازمان در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل از وظایف مهم مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد، تا جایی که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند. بنابراین برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری ضروری است. سبک رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مهم شکل می‌گیرد. به‌طور کلی سبک رهبری تعیین‌کننده فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است، سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است (Rezaeian, 2011). برای مثال سبک رهبری مشارکتی^۱، سبکی از رهبری است که در آن، همه‌ی اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند (Arbabi, 2014) و یا سبک رهبری استراتژیک^۲ که به معنای توانایی تأثیر گذاشتن بر دیگران برای تصمیم‌گیری‌های تعمدی می‌باشد که باعث موفقیت بلندمدت سازمان و حفظ ثبات مالی کوتاه‌مدت می‌شود (Danayi fard & Emammi, 2013). و یا سبک رهبری تحولی^۳ که در آن رهبر و پیرو یکدیگر را به سطوح بالاتر ارزش‌ها و انگیزه‌ها ببرند که این محصول تأثیر تحولی متقابل رهبران و پیروان است. رهبری تحولی با قلب و ذهن دیگران سرو کار دارد. رهبر تحولی به همه مشارکت‌کنندگان کمک می‌کند تا رضایت و انگیزش و احساس موفقیت بالاتری داشته باشند (Foudazi & Alamolhoda, 2010). از طرف دیگر توسعه رویکرد کارآفرینی در مدارس کسب‌وکار برای تربیت دانش‌آموزانی خلاق امری ضروری می‌باشد. کارآفرینی خلق و ایجاد دیدگاهی جدید و ارزشمند از هیچ است (Timonez, 1986). تامپسون (۲۰۰۰) کارآفرینی را فرایندی می‌داند که در آن بتوانیم با استفاده از خلاقیت، عنصر جدید را همراه با ارزش جدید با استفاده از زمان، منابع، ریسک و با استفاده از دیگر عوامل به وجود آوریم (Sabze, 2015). استیونسون و لوندسترم (۲۰۰۴) با نگاهی نسبتاً وسیع‌تر به کارآفرینی، توسعه کارآفرینی را در سایه انجام سطوح مختلفی از فعالیت‌های به هم پیوسته می‌داند که مجموع آن‌ها شکل‌دهنده بسترهای لازم برای کارآفرینی می‌باشد.

-
1. Participatory Leadership
 2. Strategic Leadership
 3. Transformational Leadership

برای کارآفرینی سازی در فعالیتهای آموزشی، مدیریت مدارس از جهت رویکرد رهبری باید بازنگری شوند تا آموزش کسب‌وکارها با رویکرد توسعه کارآفرینی میسر گردد. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدارس کسب‌وکار وجود رهبری مؤثر در جهت هماهنگی برای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز این مدارس می‌باشد. مدیران می‌توانند با رهبری پویای خود و ایجاد یک محیط مناسب با بهره‌گیری از امکانات مادی و انسانی زمینه شکوفایی استعدادها و نسل‌های آینده را فراهم سازند. شیوه رهبری از اساسی‌ترین عناصر مدیریتی مؤثر بر ارائه خدمات است (Golafshani & Salehi, 2019). بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. به‌بیان‌دیگر میزان اثربخشی جمعی افراد، تیم‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها در گرو کیفیت رهبری است.

پیچیدگی محیطی و دشواری‌های اجرای رهبری مدارس کسب‌وکار در بستر پیچیده‌ای از تغییر و افزایش تقاضا به‌شدت چالش‌برانگیز است. تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه یا از بُعد شیوه‌های یاددهی-یادگیری به‌منظور توسعه آموزش کارآفرینی پرداخته‌اند (Hamedani & Marashi, 2017) و یا از منظر سبک مدیریت و رهبری و تغییر، بهبود و ارتقای آن‌ها در جهت توسعه مدارس کارآفرین و بازنگری پارادایم رهبری آموزشی به آن پرداخته‌اند (Hein, Arafah & Page, 2013)؛ این در حالی است که رهبری مدارس کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی نیازمند توجه به هر دو جنبه از جهت مدیریت و رهبری آموزش و بهبود و مدیریت و ارتقا نظام یاددهی-یادگیری است که بر اساس جستجوی پژوهشگر در این زمینه مطالعه‌ای صورت پذیرفته است و پژوهش‌های جمعی که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری با رویکرد توسعه کارآفرینی را بررسی کرده باشد ارائه نشده است و اکثر مطالعات به یک یا چند بعد رهبری پرداخته‌اند (Hafeez & Akhtar, 2022). با توجه به اینکه در کشور ایران گام‌هایی در جهت ایجاد مدارس کسب‌وکار از جمله مدرسه اقتصاد اصفهان، صورت پذیرفته است اما نیازمند توسعه بیشتر در این زمینه هستیم؛ پس به دنبال تلفیق این رویکرد کارآفرینی با مدارس کسب‌وکار در جهت تکمیل خلق ایده و ورود به بازار کسب‌وکار بر اساس هدایت و جهت‌دهی مؤثر رهبر هستیم. از این رو مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدارس کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

در پژوهشی با عنوان «درک مدیران مدارس دولتی سنتی ایالات متحده از نقش خود به‌عنوان بازاریاب مدرسه»، مدیران معتقدند یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌هایشان به‌عنوان رهبر مدرسه، بازاریابی مدرسه‌شان برای والدین / سرپرستان و جامعه محلی است. در نتیجه‌ی این باور مدیران زمان قابل توجهی را صرف انجام

کارهای مرتبط با بازاریابی مانند تبلیغ مدرسه خود و ساختن برندی می کنند که برای جامعه قابل تشخیص باشد (Reid, 2023).

بنابه پژوهشی با عنوان «الزامات رهبری کارآفرینانه مدارس (مطالعه موردی؛ هنرستان‌های شهر مشهد)»، الزامات رهبری کارآفرینانه در هنرستان‌ها را می توان در دو سطح الزامات فردی و سازمانی طبقه بندی نمود. الزامات فردی در ۱۱ مفهوم و سه مقوله اصلی شناسایی شدند: ویژگی های شخصیتی (نگرش کارآفرینانه، انگیزه، صبوری، تجربه، و تشویق دیگران)، شایستگی های مدیریتی (سبک رهبری، تیم سازی، ریسک پذیری)، شایستگی های دانشی (دانش کارآفرینی، برنامه ریزی، بازاریابی). الزامات سازمانی نیز در ۱۱ مفهوم شناسایی شدند که در سه مقوله اصلی دسته بندی شدند: الزامات قانونی و ساختاری (شرایط انتخاب مدیران، آیین نامه ها و مقررات، حمایت مدیران ارشد)، الزامات آموزشی (آموزش کارآفرینانه، آموزش های عملی و کاربردی، آموزش پایه و تجربه خلاقانه)، الزامات اقتصادی (سرمایه گذاری و تأمین مالی، سوددهی، تجهیزات مناسب و مشارکت افراد و صنایع، Karimpour, Ghoroneh & Ahanchian, 2023). بر اساس پژوهش دیگری با عنوان «ادغام آموزشگاه های حرفه ای و شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)»: تلاش برای ارتقاء روحیه کارآفرینی بر اساس قوت و ضعف در جاوا شرقی»، روحیه کارآفرینی به دانش آموزان می تواند علاقه آن ها را به کارآفرینی افزایش دهد و بهبود کمیت و کیفیت SME ها را توسعه بخشد. علاوه بر این انتظار می رود، از طریق آموزش کارآفرینی که به طور مستقیم با SME ها ادغام شده است، دانش، مهارت و نگرش کارآفرینی را به گونه ای فراهم سازد که بتوانند در آینده شغل ایجاد کنند و نیروی کار را از جامعه جذب کنند. بنابراین، ظهور کارآفرینی مدل آموزشی ادغام شده با SME های محلی بر ظهور کارآفرینان جدید تأثیر می گذارد (Winarno et al., 2019).

پژوهشی با عنوان «ویژگی های برنامه درسی کارآفرینی، برنامه درسی کارآفرینی فناورانه» در مؤلفه هدف بر پرورش صلاحیت های کارآفرینی فناورانه دانش آموزان؛ در مؤلفه محتوا بر محتوای نظری و عملی؛ در مؤلفه فعالیت های یادگیری به فعالیت های عملی و مبتنی بر مسئله؛ در مؤلفه راهبردهای یادگیری بر آموزش عمل محور و اصیل؛ و همچنین در زمینه ارزشیابی بر «ارزشیابی برای یادگیری» تأکید دارد. برنامه درسی کارآفرینی فناورانه نیاز اصلی دانش آموزان دوره ابتدایی برای ایجاد اشتغال و توسعه کسب و کارهای دانش بنیان و فناور خواهد بود (Khavari, Saraji & Yusufzadeh, 2023).

1. Small And Medium Enterprises

بررسی مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی مدرسه کسب‌وکار دانش‌آموزی جهت توسعه کارآفرینی در مقطع متوسطه» نشان می‌دهد، هدف پژوهش، طراحی الگوی مدرسه کسب‌وکار دانش‌آموزی جهت توسعه کارآفرینی در مقطع متوسطه در استان خراسان رضوی بود. مقوله اصلی و نهایی تحقیق با عنوان «کارآفرینی به‌مثابه توازن بین منابع نیروی انسانی و منابع اقتصادی طرح‌های مدارس کسب‌وکار» کشف گردید. از شرایط علی؛ کیفیت آموزشی در مدارس، تأمین نیروی انسانی ماهر کارآفرین، تأمین منابع مالی، سیاست‌های کلان نظام آموزش و پرورش در ایجاد و توسعه کسب‌وکار و از مقولات شرایط زمینه‌ای آموزش می‌توان به نیروی انسانی ماهر و موانع موجود در راه‌اندازی مدارس کسب‌وکار کارآفرین اشاره کرد. در ادامه، توجه به نیازهای واقعی در آموزش به‌عنوان شرط مداخله‌گر به دست آمد و شرایط راهبردی با عنوان؛ تغییر ساختار اقتصادی و حقوقی دولت‌ها، سیاست تلفیقی آموزش دولتی و خصوصی، اشتغال کامل، الگوپذیری از برنامه‌های کسب‌وکار مدارس کشورهای توسعه‌یافته و الگوهای حمایتی و تشویق در مدارس کسب‌وکار تعیین گردید. آنچه از شرایط پیامدی می‌توان نام برد، عوامل راه‌اندازی مهارت‌های خلاقانه در مدارس کسب‌وکار از نظر مشارکت‌کنندگان بود (Najarian-Kakhki et al., 2023).

بنابر پژوهشی با عنوان «کالای آموزشی چیست؟ نظریه‌پردازی آموزش به‌مثابه رشد مجدد»، حرص و طمع و قدرت به اشکالی از سرمایه‌داری تبدیل شده است که از چارچوب فلسفی، اخلاقی یا آموزشی استفاده نشده است. نتایج نشان می‌دهد که چگونه این ویژگی‌های ساختاری و ظاهری جدید قدرت، تخیلی را ایجاد می‌کند که دانش‌آموزان و حتی هدف آموزش را تابعی از رشد، استخراج و تجسم بی‌پایان می‌کند. نویسنده با تکیه بر تئوری رشدزدایی و تأکید بر سادگی، مراقبت، شادمانی و تخریب تشریفاتی انباشت، تئوری‌هایی را ارائه می‌کند که آموزش رشد باز ممکن است مستلزم آن باشد (Jones, 2021).

پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر بهبود مدرسه: موردی از بخش آموزش متوسطه» به‌منظور ارائه درک اساسی مشارکت جامعه و همکاری ذینفعان مختلف مانند والدین، معلمان و مدیریت مدرسه است که تجربه همکاری و ترکیب تخصص خود را به طور جمعی در طرح‌های بهبود مدرسه داشتند. مفهوم اداره مدارس مبتنی بر اجتماع، رهبری مشارکتی است. سبکی که یک روند در حال ظهور در جهان است. رهبری مشارکتی از مدارسی حمایت می‌کند که برنامه‌های توسعه خود را تنظیم می‌کنند، به منافع ذینفعان برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری مدرسه برای اطمینان از تغییر مثبت و پایدار در بخش آموزش توجه می‌کنند. به‌موازات این مفهوم مدیریت مدرسه، همه ذینفعان را جذب می‌کند تا به طور مشترک برای افزایش پتانسیل عملکرد کلی مدرسه کار کنند. ادبیات این مطالعه توصیفی غنی از تأثیر متقابل پویا اجزای پیچیده فرآیند مشارکتی رهبری ارائه می‌کند.

همچنین کانال ارتباطی مؤثری را برای ایجاد روابط قوی تر و شفاف تر بین جامعه، والدین، معلمان و مدیریت مدرسه برای پیشرفت تحصیلی مورد انتظار دانش آموزان فراهم می کند (Hafeez & Akhtar, 2022).

پژوهش دیگری با عنوان «بازنمایی پدیدارشناسانه تجربه رهبری کارآفرینانه در مدارس متوسطه» تحلیل مضمونی جمعاً به ظهور ۹۰ مضمون پایه، ۳۴ مضمون سازمان دهنده و ۹ مضمون فراگیر منجر شد که عبارت بودند از: کارآفرینی اکتسابی، کارآمدی مالی، سواد مالی، کارآفرینی آموزشی، کنشگری اجتماعی، سفیر فرهنگی مدرسه، کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی مستقل. بازنمایی تجارب مشارکت کنندگان حاکی از آن بود که رهبران مدارس برای اجرای رهبری کارآفرینانه دو راهکار عمده را اتخاذ می کردند: نخست، سیاست‌هایی را جهت پیشبرد امور مدرسه، برقراری ارتباط با والدین و معلمان، فراهم سازی دوره‌های متنوع و فوق برنامه برای دانش آموزان، اولویت بندی فرآورده‌های دانش آموزان و ترویج انعطاف پذیری در فرایند یاددهی- یادگیری اتخاذ می کردند که راهکارهایی درون مدرسه‌ای بودند. از طرف دیگر، رهبران کارآفرین مدارس از شیوه‌های دیگری مانند فرصت بخشی به عموم مردم برای بازدید از مدرسه، خطر کردن، ترویج کار مشارکتی و دستیابی و افزایش قدرت اعضای مدرسه استفاده می کردند که راهکارهای برون مدرسه‌ای بودند (Vakili, Shirbagi & FarahBakhsh, 2024).

در پژوهشی با عنوان «ارتباط مدیریت در محیط مدرسه کسب و کار: یک یادداشت پژوهشی در مورد یک تحقیق تجربی»، مشکلات بدخیم در بستر مدارس کسب و کار بررسی می شود. هدف این است که درک کنیم که آیا مدارس کسب و کار به طور کامل نیازهای کسب و کار را برآورده می کنند. برای رسیدن به این هدف مأموریت، بینش و استراتژی‌های اعلام شده ۲۰۰ مدرسه کسب و کار جهانی را برای تعیین این که آیا برنامه درسی MBA به مشکلات بدخیم می پردازد، بیان شد. بر اساس یافته‌ها برنامه درسی MBA به طبیعت مشکلات بدخیم نمی پردازد و یا چارچوب‌های فکری و بین رشته‌ای را برای آموزش مدیران در مورد مسائل رقابتی جدی در یک زمینه جهانی ارائه نمی دهد. علاوه بر به چالش کشیدن بسیاری از مباحث برنامه در MBA، فرصت‌هایی برای کمک به مدارس کسب و کار در انطباق با نیازهای درحال توسعه کسب و کار و حل مسائل سازمانی ارائه می دهیم (McMillan & Overall, 2016).

بر اساس تحقیقی با عنوان «توسعه رهبری در مدارس کسب و کار: دستور کار برای تغییر»، مدارس کسب و کار وظیفه خود را در زمینه تولید رهبران برای سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی می بینند. به عنوان مثال، مأموریت مدرسه کسب و کار هاروارد، که اغلب توسط رئیس سابق، کیم کلارک، بیان می شود، آموزش رهبرانی است که در جهان تفاوت ایجاد می کنند. بسیاری از مدارس کسب و کار دیگر،

آرزوهای مشابهی دارند و به فارغ‌التحصیلانی افتخار می‌کنند که به سمت‌های رهبری مهمی دست یافته‌اند. این تمرکز بر آموزش رهبران نه تنها در مدارس کسب‌وکار بلکه بخشی از مأموریت کالج‌ها و دانشگاه‌های ایالات متحده به طور کلی است. برخی از ناظران خاطرنشان کرده‌اند که آموزش رهبرانی که بتوانند یک کشور جدید را هدایت کنند، یکی از اصول پایه‌گذاری اولین مؤسسات آموزش عالی آمریکا بود (Pfeffer, 2011).

در تحقیقی با عنوان "مدیران کسب‌وکار مدرسه در انگلستان: مذاکره درباره هویت مدیران کسب‌وکار"، مدرسه را می‌توان به‌عنوان گروهی از نیروی کار مدرسه که مستقیماً در رهبری آموزشی یا تمرین کلاس درس دخیل نیستند، اما با این وجود نقش مهمی در اکوسیستم مدرسه ایفا می‌کنند؛ درک کرد. از سال ۲۰۰۰، در چارچوب یک سیاست مستمر برای کارآمدی، تغییر مسئولیت‌پذیری به طور فزاینده‌ای عملکردهای مدیریت مبتنی بر سیاست را در سراسر سیستم مدرسه متنوع کرده است. این امر همچنان بر تکامل فعالیت مدیریت کسب‌وکار مدرسه تأثیر گذاشته و منجر به ظهور طیفی از عناوین نقش در دهه گذشته شده است؛ مانند مدیر مالی و مدیر بازرگانی، با عنوان «مدیر کسب‌وکار مدرسه» که هنوز به طور گسترده استفاده می‌شود (Armstrong, 2018).

بر اساس پژوهشی با عنوان «رهبری در مدرسه کسب‌وکار»، مدارس کسب‌وکار بازیگران مهمی در آموزش عالی هستند و رهبران فعلی و آینده را آموزش می‌دهند تا در جهان تغییر ایجاد کنند. با این حال، اطلاعات بسیار کمی در مورد رهبران مدارس کسب‌وکار وجود دارد. در ادامه رهبری مدرسه کسب‌وکار این نقش پیچیده و پویا بیان می‌شود و بینش‌های بین‌المللی را در مورد معضلات مدیران در زمینه‌ها و موقعیت‌های مختلف ارائه می‌دهد. این امر بر اهمیت ایجاد فرهنگ‌های یادگیری چالش‌برانگیز و حمایت‌کننده برای ارتقاء آموزش مدیریت و تجارت، سازمان‌ها و جامعه به طور گسترده‌تر تأکید می‌کند. همچنین ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری روسای دانشکده‌های کسب‌وکار بر اساس بررسی ابعاد مختلف نقش‌های آن‌ها ارائه شده است. این‌ها شامل مسائل مربوط به موقعیت استراتژیک، مانند قابلیت مالی، اعتبار، اندازه، مأموریت، سن، مکان و پورتفولیوهای برنامه و همچنین تأثیر رتبه‌بندی، اعتباربخشی بخش، ساختارهای حاکمیتی، شبکه‌ها و سیاست‌های ملی بر اجرای استراتژی است. نویسندگان با تکیه بر مطالعات موردی بین‌المللی و برنامه‌های توسعه روسای در سطح جهانی، محدودیت‌های مربوط به استقلال، دانشگاه و روابط خارجی روسای دانشگاه و اینکه چگونه روسای دانشکده‌های کسب‌وکار در طول دوره تصدی خود به ارزش افزوده می‌پردازند را بررسی می‌کنند (Davies et al., 2023).

در پژوهش «کارآفرینی، مدرسه کارآفرین، الزامات مدرسه کارآفرین» کارآفرینی به عنوان یکی از ضروریات هزاره‌ی جدید، اصلی‌ترین منبع توسعه و یکی از عوامل تغییر در اکثر کشورهای پیشرفته و در حال توسعه بیان شد. مدارس کارآفرین به عنوان مرکز تولید علم و فناوری و محل کاربردی نمودن دانش، می‌توانند نقش بسزایی در پیشرفت و توسعه کشور در عرصه‌های جهانی داشته باشند. از جمله الزامات مدارس کارآفرین می‌توان به تقویت کارگروهی، چگونگی ارائه ایده‌ها، آموزش چگونگی تبدیل ایده‌ها به کسب و کار، آموزش مراحل تبدیل ایده‌های ذهنی به تجاری و آشنایی صاحبان ایده با بازار کسب و کار اشاره نمود (Hoveyda, Ghafouri & Doulati, 2017).

مطالعه دیگری با عنوان «بررسی چالش‌های آموزش مدیریت در مدارس کسب و کار برتر ایران با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری» بیان می‌کند که مهم‌ترین چالش‌های آموزش مدیریت در مدارس کسب و کار، چالش‌های فرهنگی، قانونی، خانوادگی، اجتماعی و آموزشی (کمبود منابع انسانی) بوده است (Sharbatian, Reshnawadi & Gharin, 2015).

بنابه مطالعه‌ای با عنوان «رهبری مدرسه برای قرن ۲۱: نمای کلی» رهبری برای قرن بیست و یکم باید فراگیر و توزیع کننده باشد و در عین حال ظرفیت‌سازی رهبری را ارتقا دهد. زیربنای این باور است که رهبری در همه سطوح رخ می‌دهد، مدرسه یک سازمان یادگیرنده است و همه پرسنل پتانسیل یادگیری و توسعه را دارند و رهبری مدرسه باید به طور کل نگرین شده و رهبری توزیعی باشد. رهبری مؤثر در این مقاله به فرآیند و عملکرد اختصاص داده شده است. یک دیدگاه مشترک و کل‌نگر که همه پرسنل مدرسه، مدیران و معلمان را در بر می‌گیرد؛ که دنیای معلمان و کلاس‌های درس و رهبری است. کل سیستم مدرسه که باید حمایت و محیطی را برای شکوفایی مدارس فراهم کند. از این رو، رهبری مدرسه برای تسهیل یادگیری یا رهبری برای یادگیری نه صرفاً یادگیری دانش آموز، بلکه یادگیری برای همه است تا مدرسه را مکانی برای یادگیری تبدیل کند. هدف اصلی این مقاله ترویج رهبری توزیعی، به عنوان آینده رهبری و مدیریت مدرسه، به سمت اثربخشی و بهبود مدرسه است (Ahmad & Ghavifekr, 2017).

یافته‌های پژوهشی با عنوان «رهبری و برندسازی در مدارس کسب و کار: تحلیل بوردیوسی» نشان داد، رشد برندسازی مدارس کسب و کار و حرفه‌ای سازی آن‌ها مستلزم رهبری کارآمد است که به تسهیل تغییر فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. بوردیو برای تحلیل مطالعات موردی برندسازی در دو مدرسه کسب و کار انگلیسی از دیدگاه دانشگاهیان، مدیریت و کارکنان حرفه‌ای و دانشجویان استفاده می‌کند. یافته‌ها، تعدادی تنش و ناسازگاری بین تجربیات این گروه‌ها را نشان می‌دهد که ماهیت رقابتی برندسازی را برجسته

می‌کند. در عصر رتبه‌بندی، معیارها و هزینه‌های دانشجویی، پیشنهاد می‌شود که برندسازی ابزار مهمی است که از طریق آن رهبران و مدیران در مورد ارزش درک شده اشکال مختلف سرمایه و موقعیت‌های نسبی آن‌ها در این زمینه مذاکره می‌کنند. درحالی‌که برندسازی در سطح عمدتاً ایدئولوژیک عمل می‌کند، تأثیر مادی بر تخصیص قدرت و منابع در نهادها دارد. این یک پیشرفت مهم در بخشی است که معمولاً دارای سرمایه علمی ممتاز است و به درک روش‌های «توزیع» رهبری در دانشگاه‌ها کمک می‌کند (Naidoo et al., 2014).

یافته‌های پژوهش دیگری با عنوان «صحت‌های مبتنی بر شواهد ما: مورد توسعه رهبری در مدارس کسب‌وکار» نشان می‌دهد دانشگاهیان از اینکه افراد همیشه شواهد علمی را در عمل به کار نمی‌گیرند ابراز تأسف کرده‌اند، اما درحالی‌که دانشگاهیان مدیریت مبتنی بر شواهد (EBM)^۱ را پیشنهاد می‌کنند، همیشه آن را اجرا نمی‌کنند. با تجزیه و تحلیل ۶۰ مصاحبه با مدیران دانشگاهی مراکز رهبری در مدارس برتر کسب‌وکار، متوجه شدیم که انتخاب برنامه‌ها همیشه با توصیه‌های علمی مطابقت ندارد و برنامه‌های مدارس همیشه از ارزیابی مطلوبی برخوردار نیستند. بر اساس نظریه یکپارچگی رفتار رهبری، مدارس کسب‌وکار نیازمند مدیریت یکپارچه هستند. در چنین شرایطی است که نظام آموزشی این مدارس از هماهنگی لازم برای اجرای مدیریت برنامه‌های آموزشی و درسی برخوردار هستند (Leroy et al., 2022).

در پژوهشی با عنوان «تعییه چابکی استراتژیک: دستور کار رهبری برای تسریع در تجدید مدل کسب‌وکار»، بیان شد، ناپیوستگی‌ها و اختلالات استراتژیک معمولاً نیاز به تغییر در مدل‌های کسب‌وکار دارند. اما، با گذشت زمان، شرکت‌های کارآمد به طور طبیعی مدل‌های کسب‌وکار را برای افزایش ثبات و در نتیجه استحکام تکامل می‌دهند. حل این تناقض را می‌توان با توسعه ۳ قابلیت اصلی برای چابک‌تر کردن سازمان آسان‌تر کرد: حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع. مجموعه‌ای از اقدامات رهبری قابلیت‌های مورد نیاز برای تسریع در تجدید و تغییر مدل‌های کسب‌وکار را ممکن می‌سازد (Doz & Kosonen, 2010).

بنابه تحقیقی، با عنوان «چرا مدارس کسب‌وکار به نوآوری‌های اساسی نیاز دارند: محرک‌ها و مسیرهای توسعه» آموزش کسب‌وکار دستخوش تغییرات پارادایمی است و مدارس کسب‌وکار باید این تغییرات را احساس کنند. این تحقیق پیشنهاد می‌کند که کسب‌وکار به‌طور معمول برای مدارس تجاری سنتی به پایان رسیده است.

از منظر مشتریان، تمرکز بر تغییرات تکنولوژیکی و ارزشی می‌باشد. از نظر رقبا، تجزیه و تحلیل بر روی رشد متمرکز است. تعداد زیاد و متنوع مدارس کسب و کار در حال حرکت به سمت مسیرهای توسعه بالقوه هستند. این مقاله نتیجه می‌گیرد که مدارس کسب و کار برای بقا به نوآوری‌های اساسی نیاز دارند (Schlegelmilch, 2020).

پژوهش دیگر با عنوان «رهبری آرمانی در مدارس کسب و کار: یک چارچوب نهادی»، بیان می‌کند که در دهه‌های اخیر شاهد تغییر در محیط مدارس کسب و کار بود است. این تغییرات مسئولیت بزرگی را بر عهده مدیران مدارس به‌عنوان رهبران مدارس می‌گذارد. تا به امروز، کمبود ادبیاتی وجود داشته است که به طور خاص به پاسخ‌های آرمانی از سوی روسای دانشکده‌های کسب و کار به آن تغییرات در محیط سازمانی می‌پردازد. بنابر نتایج این تحقیق یک چارچوب نهادی از رهبری آرمانی در مدارس کسب و کار فراهم شده است که این چارچوب بر پایه رهبری قوی برای رویارویی با مشکلات برای ایجاد هویت و شهرت منحصر به فرد مدرسه، استوار است (Almog-Bareket, 2012).

در مطالعه‌ای با عنوان «ادراک و رضایت دانش‌آموزان از آموزش فرآیند یادگیری یک مدرسه کسب و کار در شهر بمبئی» که با هدف درک و رضایت دانش‌آموزان در مورد روند آموزش مدرسه کسب و کار در شهر بمبئی انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که دانش و نوآوری از جمله مسائل مهم در جهت جلب رضایت دانش‌آموزان در مورد آموزشی مدرسه کسب و کار در شهر بمبئی می‌باشد (Ranjith & Kulkarni, 2018).

از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها در زمینه رهبری مدارس کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی این گونه برمی‌آید که غالباً به بررسی یک یا چند بعد در این حوزه پرداخته شده است و بررسی جامعی که به ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدارس کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی پردازد یافت نشد.

روش‌شناسی

روش این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بر حسب روش کیفی و رویکرد سنتزپژوهی (مرور متون) بوده است. فراترکیب، رویکرد سیستماتیکی برای پژوهشگر ایجاد می‌نماید تا تحقیقات را ترکیب و تم‌ها و استعاره‌های پنهان را شناسایی کند و از این طریق دانش موجود را توسعه دهد و دیدی جامع و گسترده ایجاد کند. برای اجرا از شیوه هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶) استفاده به عمل آمد که این هفت مرحله عبارتند:

۱. تنظیم سؤال پژوهش:

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی کدام‌اند؟
 ۲. بررسی نظام‌مند متون: پژوهشگر به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در مقالات معتبر داخلی و خارجی به جهت تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مورد نظر پرداخته است. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط از قبیل رهبری مدرسه، مدرسه کسب‌وکار، رهبری مدرسه کسب‌وکار و رهبری کارآفرینی از طریق وبگاه‌های معتبر داخلی از قبیل: بانک اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی (نورمگز، ایرانداک، اس آی دی، مگ ایران) و وبگاه‌های معتبر خارجی مانند: امرالد، اشپرینگر، سیج پابلیکیشن، ساینس دایرکت و گوگل اسکولار مورد جستجو قرار گرفت.

۳. جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط و مناسب: بعد از شناسایی کلمات کلیدی پژوهش، مجموعه مقالات بر اساس مواردی مانند عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش غربال گردیدند و مقالات نهایی استخراج شدند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند تا حد اشباع داده‌ها بوده است. از این رو به صورت غربالگری در مرحله اول ۶۲ مقاله انتخاب شد و سپس براساس غنی بودن برای استخراج داده‌ها تا حد کفایت به تعداد ۵۳ مقاله رسید. همچنین محیط پژوهش مشتمل بر کلیه مقالات منتشر شده داخلی و خارجی بر اساس ملاک‌های ورودی (معتبر بودن نمایه مجله، سال انتشار ۲۰۲۳-۲۰۱۰، ساختار علمی داشتن مقاله، غنی بودن داده‌ها) صورت پذیرفت. در جدول ۱ لیست نهایی مقالات استخراج شده بیان شده است که ترتیب مقالات بر حسب ارتباط آن‌ها می‌باشد.

جدول (۱): جدول مقالات استخراج شده

| کد مقاله | نویسنده/ سال انتشار | کد مقاله | نویسنده/ سال انتشار | کد مقاله | نویسنده/ سال انتشار |
|----------|--|----------|---------------------------------|----------|-----------------------------|
| ۱ | Vakili, Shirbagi & FarahBakhsh, 2024 | ۱۹ | Hafeez & Akhtar, 2022 | ۳۷ | Mestry, 2016 |
| ۲ | Karimpour, Ghoroneh & Ahanchian, 2023 | ۲۰ | Ly, 2022 | ۳۸ | Dyllick, 2015 |
| ۳ | Khavari, Saraji & Yusufzadeh, 2023 | ۲۱ | Cohen, 2022 | ۳۹ | Naidoo et al., 2014 |
| ۴ | Ahmadpour-Karimabadi, Behmai & Barkat, 2021 | ۲۲ | Zayed & Fareghly, 2023 | ۴۰ | Naylor & Ndaruhutse, 2015 |
| ۵ | Khodapanah, Musapour, Devai & Ahmadi, 2022 | ۲۳ | Ideland, Jobér & Axelsson, 2021 | ۴۱ | Staiculescu & Lacatus, 2013 |
| ۶ | Najarian-Kakhki, Amir-Khani, Ashrafi & Saeedi, | ۲۴ | Jones, 2021 | ۴۲ | Demerjian, Lev & McVay, |

| | | | | | |
|---------------------------------|----|-----------------------------------|----|--|----|
| 2013 | | | | 2023 | |
| Tsai, 2013 | ۴۳ | Hogan, kortt & Charles, 2021 | ۲۵ | Jamshidi, Faqihi & Yousefzadeh, 2021 | ۷ |
| Muff, 2013 | ۴۴ | García-Feijoo et al., 2020 | ۲۶ | Naseri-Alashati, Hashem & Safarian 2019 | ۸ |
| Thomas & Cornuel, 2012 | ۴۵ | Dobson, Rose, Parton & Hart, 2020 | ۲۷ | Rahimi & Dehghani, 2020 | ۹ |
| Peters & Thomas, 2022 | ۴۶ | Schlegelmilch, 2020 | ۲۸ | Toghraei, Mirvahedi & Hashemi, 2019 | ۱۰ |
| Almog-Barek et, 2012 | ۴۷ | Brink, Palmer & Costigan, 2018 | ۲۹ | Goya, Firouzian & Gholam-Azad. 2019 | ۱۱ |
| Pfeffer, 2011 | ۴۸ | Winarno et al., 2019 | ۳۰ | Ekhtiari, Moinikia & Zahid- Bablan, 2019 | ۱۲ |
| Thomas & Thomas, 2011 | ۴۹ | Ranjith & Kulkarni, 2018 | ۳۱ | Hoveyda, Ghafouri & Doulati, 2017 | ۱۳ |
| Arafah ,Hein & Page, 2013 | ۵۰ | Armstrong, 2018 | ۳۲ | Khodadade & Khodadade, 2014 | ۱۴ |
| Wilson & Thomas, 2012 | ۵۱ | Ahmad & Ghavifekr, 2017 | ۳۳ | Zahedi, Ebrahimpour & Jalil, 2010 | ۱۵ |
| Ford, Harding & Learmonth, 2010 | ۵۲ | Serdyukov, 2017 | ۳۴ | Davies, Thomas, Cornuel & Cremer, 2023 | ۱۶ |
| Doz & Kosonen, 2010 | ۵۳ | Kaplan, 2017 | ۳۵ | Reid, 2023 | ۱۷ |
| McMillan & Overall, 2016 | | | ۳۶ | Leroy et al., 2022 | ۱۸ |

۴. استخراج اطلاعات مقالات: محتوای مقالات با دقت کافی مطالعه گردید و شاخص‌های اساسی استخراج شد.

۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله به شیوه مفاهیم باز، مفاهیم سازمان دهنده و مفاهیم فراگیر تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت. براساس وجوه تشابه و تفاوت داده‌ها دسته‌بندی‌ها انجام گرفت.

۶. اعتبار مدل: قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح ساخته‌اند که متشکل از چهار مفهوم جزئی‌تر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری است (Lincoln & Guba, 1985).

به شیوه تأیید پذیری، داده‌های مستخرجه بر اساس نظرات دو نفر از اساتید مدیریت آموزشی و دو نفر از اساتید و صاحب‌نظران برنامه‌ریزی درسی و یک نفر از اساتید مدیریت کارآفرینی که همگی اساتید از دانشگاه آزاد اسلامی بودند، بازیابی و واریسی شد و توافق در رابطه با داده‌های مستخرجه بررسی گردید که به جز سه مورد با همه داده‌های استخراج شده موافق بودند.

به شیوه انتقال‌پذیری، پژوهشگر تلاش کرد توضیحات را به صورت دقیق و هدفمند بیان نماید. فرآیند تحقیق و فعالیت‌های انجام شده در مسیر مطالعه و امکان پیگیری مسیر تحقیق و خصوصیات مقالات مورد استفاده را برای سایرین فراهم ساخت تا مشخص شود به چه میزان می‌توان از نتایج به دست آمده از تحقیق در زمینه‌های دیگر استفاده نمود.

به شیوه باورپذیری یا قابلیت اعتبار، تلاش شد تا مقالات انتخابی با حداکثر پوشش دهی و تنوع انتخاب شوند و انتخاب مقالات تا حد اشباع نظری ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب گردید. متن کامل کلیه مقالات همراه با کدگذاری و طبقات اولیه به اساتید راهنما و متن کامل ۲ مقاله همراه با کدگذاری، برای استاد مشاور ارسال گردید، علاوه بر آن از نظرات تأییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل در جهت پیاده‌سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده گردید.

همچنین پژوهشگر به منظور اطمینان‌پذیری از حفظ کیفیت تحقیق، به گام‌های قبل بازگشت تا از صحت آن‌ها اطمینان پیدا کند و در این پژوهش تلاش شد تا با فراهم کردن توضیحات و توصیفات روشن، مستدل و مستند گام‌های اتخاذ شده برداشته و ثبت شود. در ادامه با ارسال داده‌های مستخرجه به دو استاد خبره، تکرارپذیری استخراج داده از نظر آن‌ها بررسی شد چنانکه هر دو استاد خبره نیز به تکرار داده‌ها موافق بودند.

۷. استخراج اطلاعات مقالات: در این مرحله از فراترکیب یافته‌ها در قالب ۱۷۲ مفهوم، ۳۲ زیر مقوله و ۱۰ مقوله اصلی فراهم گردید.

یافته‌ها

سؤال تحقیق

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی کدام‌اند؟

جدول (۲): رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بعد رهبری کارآفرینی

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|-----------------|-------------------------|---------|---|
| رهبری کارآفرینی | کارآفرینی در آموزش | ۳۲ | کارآفرینی اکتسابی (کد ۱)، (کد ۱۴)، (کد ۱۷). کارآفرینی آموزشی (کد ۱)، (کد ۲)، (کد ۱۴)، (کد ۲۱)، (کد ۲۲). کارآفرینی سازمانی (کد ۱)، (کد ۲۰). نگرش کارآفرینانه (کد ۲)، (کد ۲۳)، (کد ۳۴). تدریس کارآفرینانه (کد ۴)، (کد ۲۹). تکالیف کارآفرینانه (کد ۱۰)، (کد ۱۳). آموزش سواد مالی (کد ۱۱)، (کد ۲۶). برنامه درسی سواد مالی (کد ۵)، (کد ۲۰)، (کد ۳۴). کارآفرینی فردی (کد ۸)، (کد ۲۴). آموزش سواد تصمیم گیری (کد ۱۱)، (کد ۳۹). مدل کارآفرینی آموزشی (کد ۲۷)، (کد ۳۰). مهارت آموزی برای اشتغال پذیری (کد ۷)، (کد ۱۹)، (کد ۲۶). خلق ارزش جدید (کد ۱۰)، (کد ۳۳). |
| | کارآفرینی فناوریانه | ۶ | کارآفرینی فناوریانه (کد ۳)، (کد ۲۲). کاربرد فناوری در آموزش (کد ۱۳)، (کد ۳۴). کارآفرینی فناوریانه دانش آموزان (کد ۳)، (کد ۴۱). |
| | توانمندسازی کارآفرینانه | ۱۰ | توسعه توانایی های کارآفرینی (کد ۴)، (کد ۱۵)، (کد ۳۱). راهبردهای توانمندی های کارآفرینی (کد ۴)، (کد ۱۳)، (کد ۲۵). دانش آموز توانمند با مهارت (کد ۱۰)، (کد ۱۱). بهبود مهارت های فردی (کد ۴)، (کد ۱۱). |

مطابق جدول ۲، دسته بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری کارآفرین است که بر سه مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

کارآفرینی در آموزش:

کارآفرینی در آموزش به معنای ایجاد و راه اندازی فعالیت های کسب و کاری در حوزه ی آموزش و پرورش است. این می تواند شامل ایجاد مدارس، دوره های آموزشی، آموزش آنلاین، نشر کتب و منابع آموزشی و

سایر فعالیت‌های مرتبط با حوزه‌ی آموزش باشد. کارآفرینان در این حوزه با توجه به نیازها و فرصت‌های موجود، راهکارهای خلاقانه و نوآورانه برای ارائه‌ی خدمات آموزشی متنوع و با کیفیت پیشنهاد می‌دهند و به ارزش‌افزوده‌های جامعه کمک می‌کنند. برای مثال در کد ۱۷، رید (۲۰۲۳)، بیان می‌کند: مدیران معتقدند یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌هایشان به‌عنوان رهبر مدرسه، بازاریابی مدرسه‌شان برای والدین/سرپرستان و جامعه محلی است.

کارآفرینی فناورانه:

کارآفرینی فناورانه یا کارآفرینی با استفاده از فناوری، به معنای ایجاد و توسعه کسب‌وکارهایی است که بر پایه فناوری‌های نوین و نوآوری‌ها مبتنی هستند. این نوع کارآفرینی به دنبال استفاده از فناوری‌های پیشرفته، نوآوری‌های جدید و ایده‌های خلاقانه برای ایجاد محصولات و خدمات جدید است. اهداف اصلی کارآفرینی فناورانه شامل تولید محصولات و خدمات نوآورانه، افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی، جذب سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال می‌باشد. برای مثال در کد ۳، خاوری، سراجی و یوسف زاده (۲۰۲۳)، بیان می‌کنند که «برنامه درسی کارآفرینی فناورانه نیاز اصلی دانش‌آموزان دوره ابتدایی برای ایجاد اشتغال و توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و فناور خواهد بود».

توانمندسازی کارآفرینانه:

توانمندسازی کارآفرینانه به معنای ارائه آموزش، اطلاعات، منابع و حمایت‌های لازم به افراد مختلف با هدف ایجاد یا توسعه کسب‌وکارهای خود است. این فرایند شامل ارتقاء مهارت‌های کارآفرینی، انگیزه‌بخشی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، فراهم کردن منابع مالی و فنی، ارائه مشاوره و راهنمایی و ارتقاء زیرساخت‌های لازم برای شروع یا توسعه کسب‌وکارها می‌باشد. این اقدامات باعث افزایش توانمندی و اعتماد به نفس افراد در ایجاد و مدیریت کسب‌وکارهای خود می‌شود. برای مثال در کد ۲ کریم پور، قرونه و آهنچیان (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که، «الزامات رهبری کارآفرینانه در مدارس در دو سطح الزامات فردی و سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. الزامات فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی (نگرش کارآفرینانه، انگیزه، صبوری، تجربه، و تشویق دیگران)، شایستگی‌های مدیریتی (سبک رهبری، تیم‌سازی، ریسک‌پذیری)، شایستگی‌های دانشی (دانش کارآفرینی، برنامه‌ریزی، بازاریابی) و الزامات سازمانی شامل الزامات قانونی و ساختاری (شرایط انتخاب مدیران، آیین‌نامه‌ها و مقررات، حمایت مدیران ارشد)، الزامات آموزشی

آموزش کارآفرینانه، آموزش‌های عملی و کاربردی، آموزش پایه و تجربه خلاقانه، الزامات اقتصادی (سرمایه‌گذاری و تأمین مالی، سوددهی، تجهیزات مناسب و مشارکت افراد و صنایع) می‌باشد.

جدول (۳): رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری تعالی ساز

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|-----------------|---------------------|---------|---|
| رهبری تعالی ساز | رهبری تعالی | ۲۰ | رهبری و مدیریت اثربخش (کد۴۳)، (کد۵۰). بهبود مدیریت مدارس کسب و کار (کد۴۱)، (کد۵۲). رهبری مدرسه برای تغییر (کد۴۱)، (کد۴۸). تعالی مدیریت مدرسه (کد۱۴)، (کد۲۱)، (کد۳۶). مدل تعالی (کد۱۴)، (کد۲۴). مدیریت کیفیت جامع (کد۱۴)، (کد۲۳). مدیریت یکپارچه (کد۱۸). یکپارچگی رفتار رهبری (کد۱۸). آموزش بر اساس نیازهای واقعی دانش آموزان (کد۶)، (کد۱۴). استفاده از مدل‌های تعالی (کد۱۴)، (کد۲۱)، (کد۳۹). |
| | رهبری ارتقاء ساز | ۱۱ | ارتقای مدیریت یادگیری مدارس کسب و کار (کد۵۲). کارآمدی آموزش کسب و کار (کد۳۱)، (کد۵۰). تنوع آموزش کسب و کار (کد۴۷)، (کد۵۰). ارتقاء آموزش (کد۱۶). ارتقای مدیریت (کد۱۲)، (کد۱۹)، (کد۳۷). ارتقای ارزش مدرسه (کد۲۴). استانداردهای سطح بالا و بهبود مستمر (کد۵۰). |
| | رهبری پایدار | ۳ | مدلی پایدار برای مدارس کسب و کار (کد۴۶). رشد و بهبود مستمر مدرسه (کد۱۴)، (کد۴۸). |
| | رهبری منفعت ساز | ۹ | بهره‌گیری از دیدگاه‌های جدید برای توسعه مدرسه کسب و کار (کد۴۹). آموزش مبتنی بر سود و منفعت برای دانش آموزان (کد۲۵). بهبود کمیت و کیفیت (کد۲۱)، (کد۳۰). حرفه‌ای کردن مدرسه (کد۳۰). اجرای مدیریت مدرسه محور در ارتقای کیفیت (کد۲۲). |

| | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|
| | | | ارتقای کیفیت آموزش (کد۲۲). |
| | | | کیفیت آموزشی در مدارس (کد۶)، (کد۱۳). |

مطابق جدول ۳، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری تعالی ساز است که بر چهار مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

رهبری متعالی:

یک رهبر متعالی، رهبری است که به رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان می‌پردازد و آن‌ها را با یکدیگر تلفیق می‌کند. رهبران متعالی در مدرسه کسب‌وکار می‌توانند تأثیراتی عمیق بر معلمان و دانش‌آموزان داشته باشند و در موفقیت و تعالی این‌گونه آموزش‌ها نقش آفرینی نمایند. برای مثال در کد ۱۴ خداداده و خداداده (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که "از آنجا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به یک الگو نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یک نهاد عظیم و اثرگذار در جامعه برای کارآفرینی اکتسابی، کارآفرینی اجتماعی از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست‌یافتنی کند چند برابر می‌شود.

رهبری ارتقاء ساز:

مدرسه کسب‌وکار یک موسسه آموزشی است که به ارائه دوره‌ها و آموزش‌های مرتبط با کسب‌وکار و مهارت‌های مورد نیاز برای اشتغال می‌پردازد. این مدرسه با هدف ارتقاء دانش و توانایی‌های دانش‌آموزان در حوزه کسب‌وکار فعالیت می‌کند. آموزش‌های ارائه شده توسط این مدرسه شامل موضوعاتی از جمله استراتژی‌های کسب‌وکار، بازاریابی و فروش، مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های ارتباطی و رهبری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری و ... می‌باشد. هدف اصلی این مدرسه، ارتقاء دانش و مهارت دانش‌آموزان در حوزه کسب‌وکار و ارزش‌افزوده‌ای که در جامعه ایجاد می‌نماید، است. برای مثال در کد ۲۹ برینک، پالم و کولستیگان (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که «توجه به استانداردهای انجمن‌های معتبر برای تدریس کارآفرینانه در جهت تنظیم آموزش‌ها در مدارس کسب‌وکار لازم و ضروری می‌باشد»

رهبری پایدار:

مدرسه کسب‌وکار به دانش‌آموزان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های مدیریتی و کسب‌وکار را به دانش‌آموزان ارائه نماید چنین مدرسه‌ای نیازمند رهبری پایدار و مؤثر است رهبری پایدار کمک می‌کند

مدیران مدارس کسب و کار تا به رهبرانی قدرتمند و اثرگذار تبدیل شوند که می‌توانند به بهترین شکل ممکن توانمندی‌ها و استعدادها را دانش‌آموزان را شناسایی و راهنمایی کنند. در این مدرسه، علاوه بر آموزش‌های مرتبط با کسب و کار، دوره‌ها و کارگاه‌های مرتبط با موضوعاتی مانند توسعه فردی، مدیریت تغییر و اثربخشی سازمانی نیز ارائه می‌شود. برای مثال در کد ۵۳ دوز و کوسونن (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که «نایبوستگی‌ها و اختلالات استراتژیک معمولاً نیاز به تغییر در مدل‌های کسب و کار دارند. اما، با گذشت زمان، شرکت‌های کارآمد به طور طبیعی مدل‌های کسب و کار را برای افزایش ثبات و در نتیجه استحکام تکامل می‌دهند. حل این تناقض را می‌توان با توسعه ۳ قابلیت اصلی برای چابک‌تر کردن سازمان آسان‌تر کرد: حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع. مجموعه‌ای از اقدامات رهبری قابلیت‌های مورد نیاز برای تسریع در تجدید و تغییر مدل‌های کسب و کار را ممکن می‌سازد»

رهبری منفعت‌ساز:

رهبری منفعت‌ساز به معنای این است که رهبران و مدیران به‌منظور رسیدن به اهداف و روند پیشرفت مدرسه کسب و کار و تیم‌هایشان، به منافع و نیازهای اعضای تیم و سازمان توجه ویژه‌ای داشته باشند. در واقع، رهبری منفعت‌ساز بر اصل و ارزش مشارکت، همکاری و توجه به نیازهای افراد تأکید دارد. اگر مدرسه کسب و کار به رهبری منفعت‌ساز تمرکز کند. این به معنای این است که مدیران و اساتید از مهارت‌ها و مدل‌های رهبری که بر اساس تلاش برای ارتقاء منافع و نیازهای اعضای گروه استوار استفاده می‌کنند. این نوع رهبری باعث افزایش همبستگی و تعامل درون‌سازمانی می‌شود و اعضای تیم را به همکاری و به‌کارگیری توانمندی‌ها و استعدادها خود تشویق می‌کند. بهره‌برداری از رهبری منفعت‌ساز در مدرسه کسب و کار می‌تواند بهبود عملکرد و رضایت شرکت‌کنندگان از دوره‌ها و آموزش‌های ارائه شده را تضمین کرده و از نظر موثریت و اثربخشی در ارائه خدمات آموزشی مؤثر باشد. برای مثال در کد ۴۸ پیفینفر (۲۰۱۱) بیان می‌کند که "تمرکز بر آموزش رهبران نه تنها در مدارس کسب و کار بلکه بخشی از مأموریت کالج‌ها و دانشگاه‌های ایالات متحده به‌طور کلی است. آموزش رهبرانی که بتوانند یک کشور جدید را هدایت کنند، یکی از اصول پایه‌گذاری اولین مؤسسات آموزش عالی آمریکا بود."

جدول (۴): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری مشارکتی

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|---------------|---------------------|---------|---|
| رهبری مشارکتی | کار تیمی | ۱۵ | تیم‌های کارآفرینانه (کد ۱۰)، (کد ۲۵). تقویت کارگروهی (کد ۱۳)، (کد ۱۸). جلب مشارکت فعال (کد ۱۴)، (کد ۳۱). جلب مشارکت نهادهای پیرامونی (کد ۱۴). رهبری مشارکتی (کد ۱۵)، (کد ۱۹)، (کد ۲۰). همکاری ذینفعان (کد ۱۹). تقویت همکاری (کد ۲۶). الهام از یادگیری مبتنی بر تیم (کد ۲۰). فعالیت کار تیمی (کد ۱۸)، (کد ۲۰). |
| | ارتباط با جامعه | ۱۳ | تعامل مدرسه با دنیای واقعی (کد ۱۰)، (کد ۱۶). روابط قوی‌تر و شفاف‌تر با جامعه (کد ۱۹)، (کد ۲۷). مشارکت مدارس و سازمان‌های غیردولتی (کد ۴۱). مشارکت مدارس با جامعه محلی (کد ۳۴)، (کد ۴۱). مشارکت افراد و صنایع (کد ۲)، (کد ۳۷). مدیریت جمعی (کد ۳۵)، (کد ۴۹). مشارکت با جامعه (کد ۱۹)، (کد ۲۰). |
| | مشارکت ذینفعان | ۹ | مشارکت ذینفعان (کد ۲۲)، (کد ۴۰). افزایش مشارکت در فعالیت‌های فوق‌برنامه (کد ۲۶). ترویج کار مشارکتی (کد ۱)، (کد ۳۹). استفاده از مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری (کد ۱۹)، (کد ۲۰). مدیریت بر پایه مشارکت‌پذیری (کد ۱۲)، (کد ۲۱). |

مطابق جدول ۴، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به‌صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری مشارکتی است که بر سه مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است.

کار تیمی:

مدرسه کسب و کار یا، یک محیط یا برنامه آموزشی است که به افراد کمک می کند تا مهارت ها و دانش لازم برای موفقیت در کسب و کار و توانایی کار در تیم های مؤثر را از طریق آموزش ها، کارگاه ها، مشاوره ها و تلاش های عملی کسب کنند. این محیط ها معمولاً به دانش آموزان ابزارهای مورد نیاز برای توسعه مهارت ها، ایجاد شبکه های ارتباطی و افزایش دانش کسب و کاری ارائه می دهند تا بتوانند به عنوان کارآفرینان و اعضا موفق تیم ها عمل کنند. برای مثال در کد ۱ و کیلی و همکاران (۲۰۲۴) بیان می کنند که: "رهبران کارآفرین مدارس از شیوه هایی مانند فرصت بخشی به عموم مردم برای بازدید از مدرسه، خطر کردن، ترویج کار مشارکتی و دستیابی و افزایش قدرت اعضای مدرسه استفاده می کردند"

ارتباط با جامعه:

رهبری در مدرسه کسب و کار به معنای راهنمایی و انگیزه بخشی برای افراد و تیم ها در جهت تحقق اهداف و رسیدن به موفقیت در کسب و کارها می باشد. رهبران در این محیط ها باید بتوانند ارتباط مؤثر با اعضای تیم، فراهم کردن محیط موجود برای رشد و توسعه، تشویق به همکاری و ارتباط با جامعه، تحلیل موقعیت ها و ارائه راهکارهای مناسب برای رسیدن به اهداف را به خوبی انجام دهند. ارتباط با جامعه در این زمینه نیز به معنای برقراری ارتباط با مشتریان، شرکای تجاری، جامعه محلی و ارگان های مرتبط برای ایجاد فرصت ها و حمایت های لازم برای موفقیت کسب و کار می باشد. برای مثال در کد ۱۹ حافظ و اختر (۲۰۲۲) بیان می کنند که "رهبری مشارکتی از مداری حمایت می کند که برنامه های توسعه خود را تنظیم می کنند، به منافع ذینفعان برای مشارکت در فرآیند تصمیم گیری مدرسه برای اطمینان از تغییر مثبت و پایدار در بخش آموزش توجه می کنند. به موازات این مفهوم مدیریت مدرسه، همه ذینفعان را جذب می کند تا به طور مشترک برای افزایش پتانسیل عملکرد کلی مدرسه کار کنند"

مشارکت ذینفعان:

در رهبری مدرسه کسب و کار، مشارکت ذینفعان یکی از عوامل مهم برای موفقیت و پیشرفت است. در این رابطه، رهبران باید با مشارکت فعال و مؤثر ذینفعان مختلف نظیر کارکنان، اولیاء دانش آموزان، شرکا، سرمایه گذاران، ارگان های دولتی و جامعه محلی، به اشتراک گذاری اهداف، ارزش ها و تصمیم گیری های مهم بپردازند. این ارتباط مؤثر با ذینفعان، باعث افزایش اعتماد متقابل، تعهد بیشتر، افزایش پشتیبانی و حمایت، بهره وری بالاتر و رشد پایدار کسب و کار خواهد شد. ارتباط مؤثر و مشارکت ذینفعان در فرآیند

تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار، به رهبران کمک می‌کند تا به بهترین شکل ممکن به اهداف و مأموریت مدرسه کسب‌وکار دست یابند. برای مثال در کد ۴۱ استایکولیسو و لاکاتوس (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که "مدرسه یک نهاد اجتماعی پیچیده با نقشی خاص در یک جامعه است. هر مدرسه با سایر مؤسسات و سازمان‌ها در محیطی خاص با ویژگی‌هایی که ممکن است از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت باشد، کار می‌کند. مدارس به‌منظور دستیابی به اهداف آموزشی مختلف، اشکال مختلفی از مشارکت با سازمان‌های غیردولتی ایجاد کرده‌اند. چنین شکل‌هایی از مشارکت تأثیر و مزایای مثبتی برای دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها، معلمان و جامعه نیز دارد. به همین دلیل است که نهادهای درگیر در مشارکت‌های آموزشی باید مسئولیت‌پذیر عمل کنند و اقدامات خود را اساساً بر اساس نیازها و علایق دانش‌آموزان بنا کنند."

جدول (۵): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری کنشگر

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|---------------|---------------------|---------|---|
| رهبری کنشگر | رهبری خودگردان | ۱۳ | درگیر ساختن کنشگران بومی (کد ۱۲)، (کد ۲۹). کنشگری اجتماعی (کد ۱)، (کد ۸). ارتباطات اجتماعی (کد ۱). آموزش‌های عملی و کاربردی (کد ۲)، (کد ۲۳). فعالیت‌های عملی و مبتنی بر مسئله (کد ۳). بازاریابی (کد ۲)، (کد ۴۵). مدیریت خودگردان (کد ۱۰)، (کد ۱۲)، (کد ۲۸). |
| | رهبری جامعه‌محور | ۶ | اثرگذار در جامعه (کد ۱۴)، (کد ۲۹). فعالیت‌های آموزشی جامعه‌محور (کد ۹)، (کد ۱۲). رضایت جامعه و افکار عمومی (کد ۸)، (کد ۳۹). |
| | رهبری خلاقانه | ۱۰ | راه‌اندازی مهارت‌های خلاقانه (کد ۶)، (کد ۱۸). آموزش کسب‌وکار (کد ۴)، (کد ۲۳). تربیت دانش‌آموز خلاق (کد ۱۰)، (کد ۲۳)، (کد ۳۰). رهبری خلاق (کد ۷)، (کد ۱۴)، (کد ۲۸). |
| | رهبری مشروع | ۴ | ریسک‌پذیری مدیران (کد ۸). مدیریت بر پایه ضروریات هزاره جدید (کد ۱۳). مشروعیت مستمر مدرسه کسب‌وکار (کد ۷)، (کد ۴۵). |

مطابق جدول ۵، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری کنشگر است که بر چهار مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

رهبری خودگردان:

مدیریت خودگردان مدارس یک راهبرد برای اصلی آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم‌گیری از اداره‌های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محوری به عنوان تمرکززدایی از اختیار تصمیم‌گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است. برای مثال در کد ۳۰ وینارنو و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که "روحیه کارآفرینی به دانش‌آموزان می‌تواند علاقه آن‌ها را به کارآفرینی افزایش دهد و بهبود کمیت و کیفیت SMEها را توسعه بخشد. علاوه بر این، از طریق آموزش کارآفرینی که به طور مستقیم با SMEها ادغام شده است، انتظار می‌رود برای دانش مهارت و نگرش کارآفرینی به گونه‌ای فراهم سازد که بتوانند در آینده شغل ایجاد کنند و نیروی کار را از جامعه جذب کنند. بنابراین، ظهور کارآفرینی مدل آموزشی ادغام شده با SMEهای محلی بر ظهور کارآفرینان جدید تأثیر می‌گذارد"

رهبری جامعه‌محور:

رهبری انسان‌محور یک سبک رهبری است که بر روابط بین فردی تأکید می‌کند و به تفاوت‌های فردی احترام می‌گذارد. رهبران انسان‌محور و کارمند محور به دنبال درک نیازها، نقاط قوت و آرزوهای کارکنان خود هستند و پشتیبانی، بازخورد و فرصت‌هایی را برای آن‌ها فراهم می‌کنند که برای رشد و شکوفایی نیاز دارند. برای مثال در کد ۹ رحیمی و دهقانی (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که "نظام آموزشی باید مبتنی برنامه درسی مطلوب، فعالیت‌های آموزشی خود را به منظور کارآفرینی دانش‌آموزان بر اساس نیازهای جامعه طراحی و تدوین نماید این در حالی است که انتظارات جامعه واکاوی شود"

رهبری خلاقانه:

رهبری خلاقانه با ارائه فرصت‌های جدید برای حل مسئله و رشد، به سازمان‌ها به طریقی کمک می‌کند که روش‌های متعارف‌تر رهبری، این امکان را ندارند. دیدگاه‌های جدید در مورد مشکلات، از طریق رویکردی خلاقانه می‌تواند به پیدایش راه‌حل‌های جدید و حتی ناشناخته منجر شود. برای مثال در کد ۱۰ طغرای، میرواحدی و هاشمیان (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که "خلق ارزش جدید، تربیت

دانش‌آموز خلاق، نوآور و چندبعدی و دانش‌آموز توانمند بامهارت، پیامدها و برون داد اصلی آموزش کارآفرینانه در مدرسه است که طی آن دانش‌آموزان با قرار گرفتن در مسیر آموزش صحیح تحصیلی و شغلی، به خلق ارزش برای خود و جامعه می‌پردازند."

رهبری مشروع:

مدرسه کسب‌وکار برای پیشبرد اهداف آموزشی نیازمند رهبری مشروع است. این نوع رهبری بر اساس مقتضیات و شرایطی که با آن روبروست دست به تصمیم‌گیری می‌زند و ریسک‌پذیری آگاهانه دارد چنانکه مدیریت مدرسه را بر پایه ضروریات هزاره‌ی جدید به پیش می‌برد. برای مثال در کد توماس و کورنل (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که "مشروعیت مستمر مدرسه کسب‌وکار را با توجه به مشروعیت علمی و ارتباط آن با دنیای تجارت و مشروعیت رهبری فکری در جامعه بررسی می‌کنند."

جدول (۶): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری برنامه درسی

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|-------------------|---------------------|---------|---|
| رهبری برنامه درسی | بازنگری برنامه درسی | ۸ | سیاست مستمر بازنگری برنامه درسی برای کارآمدی (کد ۳۲). مدیریت برنامه درسی کسب‌وکار (کد ۱۹)، (کد ۳۲). سیاست‌های اصلاحی برنامه درسی با الهام از تجارت (کد ۲۱). فرایند آموزش مبتنی بر حل مشکل (کد ۲۳). تولید کالای آموزشی (کد ۲۴). حکمرانی برنامه درسی مبتنی بر رویکرد کسب‌وکار (کد ۲۷). مدیریت مسئولانه برنامه درسی (کد ۳۸). |
| | برنامه درسی مشروع | ۸ | آموزش بر اساس نیازها و علایق دانش‌آموزان (کد ۴۱). مشروعیت برنامه درسی و ارتباط آن با دنیای تجارت (کد ۳۷)، (کد ۴۵). استفاده از برنامه درسی سیستمی (کد ۳۹)، (کد ۵۰). الگوپذیری از برنامه‌های کسب‌وکار (کد ۶). ارزش افزوده برنامه درسی (کد ۱۶). بازاریابی برنامه درسی مدرسه (کد ۱۷). |
| | برنامه درسی جدید | ۱۰ | طراحی الگوی برنامه درسی جدید (کد ۱۱). ارزیابی برنامه درسی (کد ۳۰)، (کد ۴۹). ظرفیت‌سازی برنامه درسی (کد ۲۱)، (کد ۳۳). |

| | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| | | | حکمرانی روند کسب و کار بر برنامه درسی (کد ۳۱). تمرکز بر هسته کسب و کار در برنامه درسی (کد ۲۸)، (کد ۵۰). انطباق با نیازهای درحال توسعه کسب و کار (کد ۳۱)، (کد ۳۶). |
| برنامه درسی درهم تنیده | ۵ | | مدل‌های یادگیری ترکیبی (کد ۴۶). مدل‌های یادگیری چندگانه (کد ۴۷). ادغام یادگیری و تجربه (کد ۱۹)، (کد ۵۰). هماهنگی اجرای مدیریت برنامه‌های آموزشی و درسی (کد ۱۸). |

مطابق جدول ۶، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری برنامه درسی است که بر چهار مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

بازنگری برنامه درسی:

برای راه‌اندازی و رهبری مدرسه کسب و کار، نیاز به بازنگری برنامه درسی است. لذا رهبری برنامه‌های درسی با الهام از دنیای تجارت و بازار کار لزوماً باید به بازنگری عناصر برنامه درسی اقدام نماید و به گونه‌ای برنامه درسی را بازسازی نماید که از طریق آن بتواند دانش‌آموزان برای ورود به بازار کار توانمندسازی نماید. برای مثال در کد ۳۳ احمد و قوی فکر (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که "رهبری مدرسه برای قرن ۲۱ نیازمند تلاش برای بهره‌گیری از راهبردهای مورد لزوم برای توسعه آموزش کارآفرینی است و این امر لزوماً نیازمند ظرفیت‌سازی و ارتقای سبک رهبری است. به این منظور مدیران و رهبران آموزشی باید در راستای توانمندسازی معلمان و مجریان برنامه‌های درسی، دوره‌های آموزشی کارآمدی را برگزار نمایند."

برنامه درسی مشروع:

مدرسه کسب و کار مستلزم برنامه درسی مشروع است. این نوع برنامه درسی مشتمل بر آموزش و یادگیری مبتنی بر علائق و نیازهای دانش‌آموزان با رویکرد دنیای تجارت، اقتصاد و بازار است. چنانکه بر اساس نیازهای بازار به فعالیت‌های آموزشی برای دانش‌آموزان اقدام می‌شود و برای ورود به جامعه و اشتغال آماده می‌شوند. برای مثال در کد ۴۹ توماس و توماس (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که "بحران مالی کنونی و

انتقادات وارده به مدرسه کسب‌وکار در دانشگاه مدرن^۱، روسای دانشگاه را ملزم می‌کند که به مدل‌ها و موارد احتمالی در حال تغییر، جهانی‌سازی و ارزش‌های اخلاقی در ارزیابی برنامه درسی و رهبری دانشکده کسب‌وکار بپردازند"

برنامه درسی جدید:

رهبری مدرسه کسب‌وکار باید برای آموزش به دانش‌آموزان، فعالیت‌هایی را طراحی و اجرا نماید که از ظرفیت‌های جدید و سطحی از نوآوری برخوردار باشند. از این‌رو چنین برنامه درسی از الگوهای جدید برای انطباق با بازار کار پیروی می‌نماید. به طوری که ظرفیت‌های ورود به دنیای کار را برای دانش‌آموزان فراهم سازد. برای مثال در کد ۳ خاوری، سراجی و یوسف زاده (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که "برنامه درسی کارآفرینی فناورانه نیاز اصلی دانش‌آموزان دوره ابتدایی برای ایجاد اشتغال و توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و فناور خواهد بود"

برنامه درسی درهم‌تنیده:

مدرسه کسب‌وکار و رهبری آن برای آموزش و مهارت‌آموزی به دانش‌آموزان باید از شیوه‌های آموزش ترکیبی استفاده نماید. استفاده از مدل یادگیری ترکیبی مبتنی بر ادغام یادگیری و تجربه است. چنانکه در اجرای برنامه درسی از راهبردهای یادگیری چندگانه استفاده به عمل می‌آید و مهارت‌های دانش‌آموزان در ابعاد شناختی، عاطفی و روانی-حرکتی تقویت می‌شود. برای مثال در کد ۵۲ فورد و همکاران (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که "بهبود مدیریت مدارس کسب‌وکار وابسته به داشتن تفکر انتقادی از سه وجه دانش‌آموزان، معلمان و محتوای درسی است. تحلیل‌های انتقادی منجر به ارتقای مدیریت یادگیری مدارس کسب‌وکار می‌شود و در چنین حالتی است که ابزارها و روش‌های آموزش کسب‌وکار در این مدارس بهبود می‌یابد"

جدول (۷): رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری استراتژیک

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|-----------------|-------------------------------|---------|--|
| رهبری استراتژیک | مأموریت آموزش کسب و کار | ۱۱ | برنامه ریزی استراتژیک (کد ۸)، (کد ۴۱). رهبری بر پایه موقعیت استراتژی (کد ۱۶)، (کد ۳۶). پژوهش بیشتر بر رهبری استراتژیک (کد ۴۹). پی گیری مأموریت مدرسه کسب و کار (کد ۳۵)، (کد ۴۳). هدایت مدرسه در دستیابی به اهداف آموزشی کسب و کار (کد ۳۷). ایجاد چشم انداز کارآفرینانه (کد ۱۵). رهبری بر پایه مأموریت مدرسه (کد ۱۶). ارزش مدارس کسب و کار (کد ۲۵). |
| | روش های مختلف آموزش کسب و کار | ۶ | بررسی استراتژی های مختلف برای مدارس کسب و کار (کد ۵۱). حساسیت استراتژیک (کد ۵۳). وحدت رهبری (کد ۳۰)، (کد ۵۳). رفع چالش های مدرسه (کد ۴۵). جای گذاری آموزش کسب و کار در چشم انداز مدرسه (کد ۲۸). |
| | تسریع روند آموزش کارآفرینی | ۵ | تسریع در روند رهبری کسب و کار (کد ۲۸)، (کد ۵۳). چابک سازی رهبری (کد ۲۹)، (کد ۵۳). رهبری برای تسریع در تجدید مدل کسب و کار (کد ۵۳). |
| | شناسایی فرصت ها/تهدیدها | ۸ | رهبری بر پایه چالش ها (کد ۱۵). رهبری بر پایه فرصت ها (کد ۱۵)، (کد ۲۴). رهبری بر پایه تهدیدها (کد ۱۵)، (کد ۴۳). رهبری بر پایه قابلیت ها (کد ۱۶). استفاده از فرصت های تجاری (کد ۲۱)، (کد ۲۲). |

مطابق جدول ۷، دسته بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب و کار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری استراتژیک است که بر سه مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

مأموریت آموزش کسب و کار:

آموزش کسب و کار به معنای ارائه دانش، مهارت ها و ابزارهای لازم برای موفقیت در جهان کسب و کار است. مأموریت آموزش کسب و کار معمولاً به تعیین هدف ها، ارزش ها و هدف کلی آموزش

می‌پردازد. با تعیین مأموریت، مدرسه کسب‌وکار مشخص می‌کند که چه اهدافی را دنبال می‌کند، چه ارزش‌هایی را ترویج می‌دهد و چه نقشی در جامعه و بازار کسب‌وکار دارد. هدف اصلی آموزش کسب‌وکار معمولاً شامل ارتقاء کارآفرینی، توانمندسازی افراد برای موفقیت در محیط کسب‌وکار، ارائه دانش و مهارت‌های عملی برای موفقیت در حرفه و تدریس چگونگی مدیریت و راهبری یک کسب‌وکار است. برای مثال در کد ۱۶ دیویس و همکاران (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که "ویژگی‌ها و شبکه‌های رهبری مدیران دانشکده‌های کسب‌وکار بر اساس بررسی ابعاد مختلف نقش‌های آن‌ها شامل مسائل مربوط به موقعیت استراتژیک، مانند قابلیت مالی، اعتبار، اندازه، مأموریت، سن، مکان و پورتفولیوهای برنامه و همچنین تأثیر رتبه‌بندی، اعتباربخشی بخش، ساختارهای حاکمیتی، شبکه‌ها و سیاست‌های ملی بر اجرای استراتژی است"

راه‌های مختلف آموزش کسب‌وکار:

در بررسی راه‌های مختلف آموزش کسب‌وکار، می‌توان به انواع مختلف آموزش‌های تخصصی مدیریت کسب‌وکار اشاره کرد از جمله آموزش‌های آنلاین، آموزش‌های حضوری، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی متنوع. همچنین آموزش‌های مهارت‌های نرم، مثل مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ارتباط با مشتریان، مهارت‌های رهبری و همکاری تیمی نیز برای موفقیت در کسب‌وکار بسیار اهمیت دارند. این‌ها تنها چند نمونه از راه‌های آموزش کسب‌وکار هستند و می‌توان در برنامه‌های آموزشی کسب‌وکار به راه‌های دیگر نیز توجه کرد تا افراد مجهز شوند برای رقابت در بازار کسب‌وکار. برای مثال در کد ۱۳ هویدا و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که "مدارس کارآفرین به‌عنوان مرکز تولید علم و فناوری و محل کاربردی نمودن دانش، راهبردهای توانمندی‌های کارآفرینی و تکالیف کارآفرینانه می‌توانند نقش بسزایی در پیشرفت و توسعه کشور در عرصه‌های جهانی داشته باشند. از جمله الزامات مدارس کارآفرین می‌توان به تقویت کارگروهی، چگونگی ارائه ایده‌ها، آموزش چگونگی تبدیل ایده‌ها به کسب‌وکار، آموزش مراحل تبدیل ایده‌های ذهنی به تجاری و آشنایی صاحبان ایده با بازار کسب‌وکار اشاره نمود"

تسریع روند آموزش کارآفرینی:

برای تسریع روند آموزش کارآفرینی، می‌توانید از روش‌های مختلفی استفاده کنید. اولین گام می‌تواند تشویق و انگیزه‌بخشی به افراد برای شروع یک کسب‌وکار باشد، مثلاً برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های تشویقی و انگیزشی. همچنین ارائه آموزش‌های عملی و کاربردی به افراد در موضوعات مربوط به راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار نیز می‌تواند روند آموزش کارآفرینی را تسریع کند. استفاده از فناوری و

ابزارهای آموزشی مدرن نیز می‌تواند به بهبود و تسهیل آموزش کارآفرینی کمک کند. همچنین ایجاد شبکه‌های حمایتی و همکاری با سازمان‌ها و مؤسسات مرتبط نیز می‌تواند به ترویج کارآفرینی و تسهیل آموزش کارآفرینی کمک کند. برای مثال در کد ۵۳ دوز و کوسونن (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که " ناپیوستگی‌ها و اختلالات استراتژیک معمولاً نیاز به تغییر در مدل‌های کسب‌وکار دارند. اما، با گذشت زمان، شرکت‌های کارآمد به طور طبیعی مدل‌های کسب‌وکار را برای افزایش ثبات و در نتیجه استحکام تکامل می‌دهند. حل این تناقض را می‌توان با توسعه ۳ قابلیت اصلی برای چابک‌تر کردن سازمان آسان‌تر کرد: حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیالیت منابع. مجموعه‌ای از اقدامات رهبری قابلیت‌های مورد نیاز برای تسریع در تجدید و تغییر مدل‌های کسب‌وکار را ممکن می‌سازد."

شناسایی فرصت‌ها/تهدیدها:

فرصت‌های آموزش کسب‌وکار شامل افزایش دسترسی به منابع آموزشی، استفاده از فناوری‌های نوین برای ارائه آموزش‌های مدرن، افزایش تقاضا برای آموزش کسب‌وکار و فرصت‌های شغلی در صنایع مختلف می‌باشد. تهدیدهای آموزش کسب‌وکار شامل نبود منابع کافی برای آموزش به کیفیت مطلوب، عدم تطابق آموزش‌ها با نیازهای واقعی بازار کار، رقابت شدید با دیگر مؤسسات آموزشی و تغییرات ناگهانی در فناوری و بازار که موجب ابطال آموزش‌های قدیمی و نیاز به آموزش مجدد می‌شود. با تحلیل و شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، می‌توان برنامه‌های آموزش کسب‌وکار منطبق با نیازهای بازار طراحی کرد و از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده نمود و از تهدیدها پیشگیری کرد. برای مثال در کد شیگیلمیچ (۲۰۲۰) بیان می‌کند که " مدارس کسب‌وکار باید تغییرات را احساس کنند. کسب‌وکار به‌طور معمول برای مدارس تجاری سنتی به پایان رسیده است. از منظر مشتریان، تمرکز بر تغییرات تکنولوژیکی و ارزشی می‌باشد. از نظر رقبا، تجزیه و تحلیل بر روی رشد متمرکز است."

جدول (۸): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری تحولی

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|---------------|---------------------|---------|---|
| | رهبری تفویضی | ۶ | مدیریت بر پایه تمرکززدایی (کُد ۱۲)، (کُد ۲۵)، (کُد ۴۷). مدیریت بر پایه تفویض اختیار (کُد ۱۲)، (کُد ۳۳). بهره‌گیری از راهبرد مدیریت سهامداری مدرسه (کُد ۲۱). |

| | | | |
|----------------|-----------------|----|--|
| رهبری تحولی | رهبری پیشرو | ۱۰ | طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول‌آفرین (کد ۵۰). رهبری آرمانی در مدارس کسب‌وکار (کد ۴۷). تغییر سیاست‌های مدیریت مدرسه (کد ۲۷). بهره‌گیری از الگوهای تحول‌آفرین (کد ۴۴). فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول (کد ۱۴)، (کد ۴۲). مدیریت بر پایه سند تحول بنیادین (کد ۱۴). رهبری تحول‌گرا (کد ۱۵)، (کد ۲۷)، (کد ۴۳). |
| | رهبری روزآمد | ۹ | انطباق در محیط‌های متحول (کد ۱۵)، (کد ۴۴). رهبری نوآور (کد ۱۵)، (کد ۳۳). سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه (کد ۱۴)، (کد ۲۹). سیستم آموزشی مبتنی بر عمل (کد ۱۴). بازنگری مدل‌های موجود مدرسه کسب‌وکار (کد ۴۶)، (کد ۴۹). |

مطابق جدول ۸، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری تحولی است که بر سه مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

رهبری تفویضی:

در رهبری تفویضی، رهبر به اعضای گروه خود اعتماد می‌کند و آن‌ها را به اتخاذ تصمیمات و انجام وظایف تشویق می‌کند. این اعتماد و توانایی افراد در انجام وظایفشان می‌تواند به آن‌ها انگیزه بیشتری بدهد و به افزایش خلاقیت و نوآوری در کارهایشان منجر شود. آموزش کارآفرینی همچنین به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش لازم برای راه‌اندازی و مدیریت یک کسب‌وکار را به دست آورند. با ترکیب این دو مفهوم، رهبری تفویضی می‌تواند به افراد این امکان را بدهد که به عنوان کارآفرین‌ها عمل کنند و وظایف خود را با خلاقیت و انگیزه بیشتری انجام دهند. این رویکرد می‌تواند به توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها و ایجاد فضایی برای نوآوری و تحول مثبت کمک کند. برای مثال در کد ۱۲، اختیاری و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کند " تجدید ساختار نظام آموزشی مشخص‌کننده نوعی نیاز به اصلاح نظام مدارس است. گرایش عدم تمرکز به منظور ارتقای حساب پس دهی، کسب دانش محلی، درگیر ساختن کنش‌گران بومی و مدرسه‌ای و کسب حمایت‌های سیاسی و اجتماعی برای اداره‌ی مدارس نمونه‌ای از این دست می‌باشند."

رهبری پیشرو:

مدرسه کسب و کار برای بهبود و پیشرفت مستمر خود، به یک رهبری پیشرو نیاز دارد. یک رهبر پیشرو با داشتن چشم‌انداز و اهداف واضح، قادر است تیم و سازمان را به سمت رشد و توسعه هدایت کرده و به نوآوری‌ها و تغییرات مؤثر در مدرسه دست پیدا کند. رهبری پیشرو باید دارای ویژگی‌هایی مانند جسارت، انعطاف‌پذیری، ابتکار و ارتقای مداوم باشد تا بتواند در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف، تصمیمات صحیح و جسورانه بگیرد و از فرصت‌ها به بهترین شکل ممکن بهره‌برداری کند، با حضور یک رهبر پیشرو در مدرسه کسب و کار، این موسسه به محیطی پویا و پیشرفته تبدیل می‌شود که به شرکت‌کنندگان خود فرصت‌های بیشتری برای یادگیری و پیشرفت ارائه می‌دهد. از این رو، تعیین یک رهبر پیشرو برای مدرسه کسب و کار بسیار اهمیت دارد. برای مثال در کد ۱۵، زاهدی و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که "در رهبری تحولی، رهبر قادر به پشتیبانی از نوآوری و انطباق در محیط‌های متحول و نامطمئن است همچنین باعث ایجاد چشم‌انداز کارآفرینانه و الهام بخشیدن به تیم برای عملیاتی کردن چشم‌انداز در محیط‌های نامطمئن و با سرعت زیاد است"

رهبری روزآمد:

مدرسه کسب و کار برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند یک رهبری روزآمد و پایدار است. یک رهبر روزآمد باید با تغییرات روزمره در علم و فناوری، بازار و محیط کسب و کار آشنا باشد و بتواند استراتژی‌های جدید و نوآورانه را برای مدرسه تعیین کرده و اجرا کند. رهبری روزآمد باید دارای مهارت‌ها و دانش لازم برای مدیریت تغییر و پیشگامی در حوزه کسب و کار باشد تا بتواند مدرسه را در مسیر رشد و توسعه پایدار هدایت کند. او باید توانایی داشته باشد تا با چالش‌ها و مخاطرات مختلف که در مسیر پیشرفت وجود دارند، مواجهه کند و راه کارهای مناسب را برای حل آن‌ها ارائه دهد. با یک رهبر روزآمد در مدرسه کسب و کار، این موسسه به محیطی پویا و نوآورانه تبدیل می‌شود که به شرکت‌کنندگان خود فرصت‌های بیشتری برای یادگیری و پیشرفت ارائه می‌دهد. از این رو، اهمیت انتخاب یک رهبر روزآمد و پایدار برای مدرسه کسب و کار بیش از پیش احساس می‌شود. برای مثال کد ۱۲ اختیاری و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که "سازمان‌ها برای ادامه حیات ناچار هستند تا به طور مداوم به بازسازی و بازنگری خود بپردازند که البته مؤسسات آموزشی و کارآموزی نیز از این پدیده مستثنی نیستند"

جدول (۹): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری برندساز

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|---------------|---------------------|---------|---|
| رهبری برندساز | رهبری رقابتی | ۱۷ | شهرت منحصر به فرد مدرسه (کد ۴۷). برندسازی آموزش کسب‌وکار (کد ۲۳)، (کد ۵۰). تغییر در مدل‌های کسب‌وکار (کد ۳۷)، (کد ۵۳). رشد برندسازی مدارس کسب‌وکار (کد ۳۹)، (کد ۴۱). ماهیت رقابتی برندسازی (کد ۳۹). برندسازی مدرسه (کد ۱۷)، (کد ۳۰). آموزش‌های با کیفیت بالا (کد ۳۷)، (کد ۴۲). نتایج یادگیری با کیفیت بالا (کد ۲۶)، (کد ۳۳). انجام باز دیدهای علمی (کد ۴۰). تجهیزات آموزشی (کد ۴۰). تجهیزات مناسب (کد ۲). |
| | رهبری حرفه‌ای | ۶ | ابزارها و روش‌های آموزش کسب‌وکار (کد ۵۲). منطبق سازی مدرسه با اهداف کسب‌وکار (کد ۱۸)، (کد ۲۹). برنامه‌های آموزشی کارآمد (کد ۲۷). رشد حرفه‌ای مدرسه کسب‌وکار (کد ۳۹)، (کد ۴۸). |

مطابق جدول ۹، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری برندساز است که بر دو مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

رهبری رقابتی:

در مدرسه کسب‌وکار، وجود یک رهبر رقابت‌ساز واقعاً امری ضروری و حیاتی است. یک رهبر رقابت‌ساز، با توانایی‌ها، اراده و انگیزه‌ای که دارد، توانایی ایجاد فضای رقابتی و خلاق در مدرسه را دارد. او می‌تواند با افزایش تحریک و انگیزه شرکت‌کنندگان، توانایی‌های آن‌ها را تقویت کند و از آن‌ها برای رشد و پیشرفت بیشتر الهام بگیرد. رهبر رقابت‌ساز باید همچنین دارای بینش و دانش کافی در حوزه کسب‌وکار و رهبری باشد تا بتواند هدف‌ها و استراتژی‌های مناسبی برای مدرسه تعیین کند و تمام تلاش

خود را برای دستیابی به اهداف ارتقاء دهد. او باید توانایی‌های تیم خود را به بهترین شکل ممکن ترغیب به همکاری و همراهی کند و برای تیمش یک انگیزه‌بخش و الهام‌بخش باشد. درنهایت، حضور یک رهبر رقابت‌ساز در مدرسه کسب‌وکار می‌تواند باعث افزایش مهارت‌ها، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت آموزش‌ها و دوره‌های ارائه شده شود و درنهایت به رشد و توسعه مدرسه کمک کند. برای مثال در کد ۱۷، رید (۲۰۲۳) بیان می‌کند که "مدیران زمان قابل توجهی را صرف انجام کارهای مرتبط با بازاریابی مانند تبلیغ مدرسه خود و ساختن برندی می‌کنند که برای جامعه قابل تشخیص باشد"

رهبری حرفه‌ای:

مدرسه کسب‌وکار بدون شک همیشه به یک رهبر حرفه‌ای و ماهر نیاز دارد. یک رهبر حرفه‌ای با داشتن دانش، تجربه و مهارت‌های لازم، قادر است به بهترین شکل ممکن مسئولیت‌های مدیریتی و رهبری مدرسه را بر عهده بگیرد و به دستاوردهای بزرگی دست یابد. رهبر حرفه‌ای باید دارای مهارت‌های مدیریتی، انگیزشی، ارتباطی و استراتژیکی بسیار قوی باشد تا بتواند به بهترین شکل ممکن تمامی منابع و توانمندی‌های مدرسه را به کارگیری کند و هدف‌های مدرسه را به دست آورد. او باید توانایی داشته باشد تا با چالش‌های مختلف روبرو شود و راهکارهای مناسبی را برای حل مشکلات پیشنهاد دهد. به کمک یک رهبر حرفه‌ای، مدرسه کسب‌وکار به رشد و توسعه پایدار خود ادامه داده و به خدمات بهتری به شرکت‌کنندگان خود ارائه خواهد داد. از این رو، انتخاب یک رهبر حرفه‌ای برای مدرسه کسب‌وکار بسیار اهمیت دارد. برای مثال در کد ۳۹، نادینو و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که "در عصر رتبه‌بندی، معیارها و هزینه‌های دانشجویی، پیشنهاد می‌شود که برندسازی ابزار مهمی است که از طریق آن رهبران و مدیران در مورد ارزش درک شده اشکال مختلف سرمایه و موقعیت‌های نسبی آن‌ها در این زمینه مذاکره می‌کنند. درحالی‌که برندسازی در سطح عمدتاً ایدئولوژیک عمل می‌کند، تأثیر مادی بر تخصیص قدرت و منابع در نهادها دارد. این یک پیشرفت مهم در بخشی است که معمولاً دارای سرمایه علمی ممتاز است و به درک روش‌های «توزیع» رهبری در دانشگاه‌ها کمک می‌کند"

جدول (۱۰): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری آینده‌پژوه

| مفاهیم باز | فراوانی | مفاهیم سازمان دهنده | مفاهیم فراگیر |
|---|---------|-------------------------------------|---------------------|
| شناخت فزاینده تنوع دنیای چندقطبی (کد ۵۱). چالش‌های اساسی پیش روی نقش مدارس کسب‌وکار (کد ۳۸). رهبری آینده محور (کد ۱۵)، (کد ۱۹). مدیریت بر پایه مدرسه فردا (کد ۱۲)، (کد ۳۶). رهبری بر پایه آینده (کد ۱۶)، (کد ۲۵). | ۸ | رهبری بر پایه عاملیت در آینده | رهبری آینده‌پژوه |
| رهبری مدرسه برای قرن ۲۱ (کد ۳۳). آموزش براساس آینده شغلی (کد ۱۹)، (کد ۳۰). آموزش دانش‌آموزان برای اشتغال آینده (کد ۴۳)، (کد ۴۸). | ۵ | رهبری بر پایه اشتغال آینده | |
| آموزش مبتنی بر شرایط آینده (کد ۴۲)، (کد ۴۸). توسعه مدرسه کسب‌وکار برای توسعه پایدار (کد ۳۵)، (کد ۴۳). | ۴ | رهبری بر پایه شرایط آینده | |

مطابق جدول ۱۰، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به‌صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری آینده‌پژوه است که بر سه مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

رهبری بر پایه عاملیت در آینده:

مدرسه کسب‌وکار برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند یک رهبری روزآمد و پایدار است. یک رهبر روزآمد باید با تغییرات روزمره در علم و فناوری، بازار و محیط کسب‌وکار آشنا باشد و بتواند استراتژی‌های جدید و نوآورانه را برای مدرسه تعیین کرده و اجرا کند. رهبری روزآمد باید دارای مهارت‌ها و دانش لازم برای مدیریت تغییر و پیشگامی در حوزه کسب‌وکار باشد تا بتواند مدرسه را در مسیر رشد و توسعه پایدار هدایت کند. او باید توانایی داشته باشد تا با چالش‌ها و مخاطرات مختلف که در مسیر پیشرفت وجود دارند، مواجهه کند و راه کارهای مناسب را برای حل آن‌ها ارائه دهد. با رهبر روزآمد در مدرسه کسب‌وکار، این موسسه به محیطی پویا و نوآورانه تبدیل می‌شود که به شرکت‌کنندگان خود فرصت‌های بیشتری برای یادگیری و پیشرفت ارائه می‌دهد. از این رو، اهمیت انتخاب یک رهبر روزآمد و پایدار برای مدرسه کسب‌وکار بیش‌ازپیش احساس می‌شود. برای مثال در کد ۳۳، احمد و قوی فکر

(۲۰۱۷) بیان می‌کنند که "رهبری برای قرن بیست و یکم باید فراگیر و توزیع کننده باشد، و درعین حال ظرفیت‌سازی رهبری را ارتقا دهد"

رهبری بر پایه اشتغال آینده:

مدارس کسب و کار به دانش‌آموزان مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی را آموزش می‌دهند که آن‌ها را برای ورود به بازار کار آماده می‌کنند. در این مسیر، رهبری نقش بسیار حیاتی و مؤثری ایفا می‌کند. یک رهبر خوب و متعهد به آینده، به دانش‌آموزان انگیزه و تحرک می‌دهد تا به بهترین شکل ممکن از فرصت‌های آموزشی استفاده کنند و مهارت‌ها و توانایی‌های خود را برای اشتغال آینده بهبود بخشند. او با ایجاد یک فضای محیط دوستانه و حمایت‌کننده، دانش‌آموزان را به همکاری و تعامل بیشتر تشویق می‌کند. به وسیله رهبری منفعت‌ساز، رهبری رقابت‌ساز، رهبری حرفه‌ای، رهبری پیشرو و رهبری روزآمد، مدرسه کسب و کار می‌تواند دانش‌آموزان را به سوی شغل و اشتغال آینده هدایت کرده و آن‌ها را برای موفقیت در بازار کار آماده کند. این امر بسیار اهمیت دارد زیرا آینده افراد و تیم‌ها وابسته به تلاش و سرمایه‌گذاری در آموزش و رهبری مدرسه کسب و کار است. به عنوان مثال در کد ۳۵، کاپلان (۲۰۱۷) بیان می‌کند که "مدارس کسب و کارهای اروپایی باید دانش و مهارت‌هایی را به دانش‌آموزان خود منتقل کنند تا بتوانند مدیران اروپایی موفق را در دنیای جهانی شده تشکیل دهند. رویکرد مدیریت مدارس کسب و کار مدیریت جمعی و تقاضا محور است."

رهبری بر پایه شرایط آینده:

مدرسه کسب و کار برای بقای خود و توسعه مستمر، نیازمند یک رهبری است که بتواند بر اساس شرایط آینده و چشم‌اندازی روشن، استراتژی‌های مناسبی برای مدرسه تعیین کند و اجرا کند. رهبری بر اساس شرایط آینده باید دارای دیدی بلندمدت و تصمیماتی دانا و باارزش باشد. او باید توانایی داشته باشد تا با تغییرات سریع در بازار، فناوری و جوامع جهانی روبرو شده و مناسباتی تطبیقی داشته باشد. رهبری بر اساس شرایط آینده، باید دانش و تجربه لازم را برای پیش‌بینی روندها و انتخاب استراتژی‌های مناسب داشته باشد تا بتواند به بهترین شکل ممکن منابع و توانمندی‌های مدرسه را به کار بگیرد. او باید توانایی داشته باشد تا به بهبود مستمر و پیوسته فرآیندها و ساختارهای موجود در مدرسه کار کند و بهره‌وری و کیفیت آموزش‌ها را ارتقا دهد. با حضور یک رهبر بر اساس شرایط آینده در مدرسه کسب و کار، این موسسه به محیطی پویا،

نوآورانه و انعطاف‌پذیر تبدیل می‌شود که به تلاش‌های دانش‌آموزان برای شغل و اشتغال آینده، پاسخ مناسبی ارائه می‌دهد. از این رو، اهمیت انتخاب یک رهبر بر اساس شرایط آینده برای مدرسه کسب‌وکار بسیار زیاد است. برای مثال در کد ۲۶، گارسیافیجو و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که "نقشی که مدارس کسب‌وکار باید در دستیابی به اهداف توسعه پایدار ایفا کنند شامل: اقدامات مرتبط با ایجاد آگاهی، زیر سؤال بردن پارادایم‌های فعلی، تقویت همکاری و بین‌رشته‌ای با ذینفعان و کار بر روی انسجام می‌باشد"

جدول (۱۱): رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی در بُعد رهبری مدیریت دانش

| مفاهیم فراگیر | مفاهیم سازمان دهنده | فراوانی | مفاهیم باز |
|-------------------|-------------------------------|---------|---|
| رهبری مدیریت دانش | رهبری سازمان یادگیرنده | ۶ | تبدیل ایده‌های ذهنی به تجاری (کد ۱۳)، (کد ۳۴). تبدیل ایده‌ها به کسب‌وکار (کد ۱۳)، (کد ۴۲). مدرسه یک سازمان یادگیرنده (کد ۱۵)، (کد ۳۳). |
| | رهبری ظرفیت بخشی دانش سازمانی | ۷ | رهبری مدرسه برای تسهیل یادگیری (کد ۳۳)، (کد ۴۵). هدایتگری و ایجاد ظرفیت دانش سازمانی (کد ۵۰). مدیریت آکادمیک کسب‌وکار (کد ۳۸)، (کد ۴۱). مدیریت دانش محور (کد ۳۵)، (کد ۴۶). |

مطابق جدول ۱۱، دسته‌بندی مفاهیم مستخرجه از مقالات به صورت فراگیر نشان داد، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری مدیریت دانش است که بر سه مفهوم سازمان دهنده ذیل استوار است:

رهبری سازمان یادگیرنده:

مدرسه کسب‌وکار به عنوان یک سازمان یادگیرنده، به دنبال بهبود مستمر و رشد پایدار است. یک سازمان یادگیرنده، به ایجاد بستری منعطف و پویا برای یادگیری فردی و سازمانی می‌پردازد و همچنین از تجربیات و دانش‌های خود و دیگران به بهترین شکل ممکن بهره می‌گیرد. مدرسه کسب‌وکار باید توانایی داشته باشد تا از اشتباهات گذشته یاد بگیرد و از تجارب موفق خود استفاده کند تا به بهبود مستمر فرآیندها و عملکردهای خود برسد. این سازمان باید توانایی داشته باشد تا با تغییرات در بازار و فناوری روبرو شده و به تأمین آموزش‌های جدید و نوآورانه بپردازد. با برقراری سازمان یادگیرنده در مدرسه کسب‌وکار، این

موسسه به محیطی پویا و رشدآور تبدیل می‌شود که به همه اعضا و شرکت‌کنندگان خود فرصت‌های بیشتری برای یادگیری و پیشرفت ارائه می‌دهد. از این رو، تأکید بر یک سازمان یادگیرنده برای مدرسه کسب و کار بسیار اهمیت دارد. برای مثال در کد ۱۳ هویدا و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که "مدارس کارآفرین به‌عنوان مرکز تولید علم و فناوری و محل کاربردی نمودن دانش، می‌توانند نقش بسزایی در پیشرفت و توسعه کشور در عرصه‌های جهانی داشته باشند. از جمله الزامات مدارس کارآفرین می‌توان به تقویت کارگروهی، چگونگی ارائه ایده‌ها، آموزش چگونگی تبدیل ایده‌ها به کسب و کار، آموزش مراحل تبدیل ایده‌های ذهنی به تجاری و آشنایی صاحبان ایده با بازار کسب و کار اشاره نمود"

رهبری ظرفیت بخشی دانش سازمانی:

مدرسه کسب و کار مستلزم رهبری ظرفیت ساز است. ظرفیت‌هایی از قبیل انسانی، مالی؛ کالبدی، اجتماعی، سازمانی ایجاد می‌کند ولی این مادامی است که از دانش سازمانی برخوردار باشد. دانش سازمانی عمدتاً بر دو دسته دانش صریح و آشکار و دانش ضمنی است. دانش آشکار مشتمل بر دانش بیانی است که صریحاً رهبری سازمانی باید از آن برخوردار باشند و عملاً از طریق آموزش کسب می‌شود و دانش ضمنی که از طریق تجربه و سابقه کاری فراهم می‌شود. لذا رهبری مدرسه کسب و کار نیازمند هر دو دسته دانش است چنانکه بتواند برای مدرسه ظرفیت‌سازی نماید و موجب ارتقای مدرسه در ابعاد مختلف شود. برای مثال در کد ۳۳، احمدی و قوی فکر (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که "رهبری در همه سطوح رخ می‌دهد، مدرسه یک سازمان یادگیرنده است، و همه پرسنل پتانسیل یادگیری و توسعه را دارند و رهبری مدرسه باید به طور کل نگریسته شود. رهبری مؤثر به فرآیند و عملکرد اختصاص داده شده است. یک دیدگاه مشترک و کل نگر که همه پرسنل مدرسه، مدیران و معلمان را در بر می‌گیرد؛ که دنیای معلمان و کلاس‌های درس و رهبری است. کل سیستم مدرسه که باید حمایت و محیطی را برای شکوفایی مدارس فراهم کند. از این رو، رهبری مدرسه برای تسهیل یادگیری یا رهبری برای یادگیری نه صرفاً یادگیری دانش آموز، بلکه یادگیری برای همه است تا مدرسه را مکانی برای یادگیری تبدیل کند، هرچند که اهمیت مدیر را در ارتقای یک محیط یادگیری تضعیف نکند. هدف اصلی این مقاله ترویج رهبری توزیعی، به‌عنوان آینده رهبری و مدیریت مدرسه، به سمت اثربخشی و بهبود مدرسه است. این دیدگاه را ارائه می‌دهد که چه چیزی می‌تواند رهبری مدرسه مؤثر در هزاره سوم باشد"

پژوهشگر با جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده و بررسی مقاله‌های مرتبط و مناسب و استخراج اطلاعات مقالات و تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی و همچنین استخراج اطلاعات و تم‌ها و

استعاره‌های پنهان پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی به نتایج زیر دست یافت.

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی به ترتیب اولویت (رهبری کارآفرینی، رهبری تعالی ساز، رهبری مشارکتی، رهبری کنشگر، رهبری برنامه درسی، رهبری استراتژیک، رهبری تحولی، رهبری برند ساز، رهبری آینده‌پژوه، رهبری مدیریت دانش) شناسایی شد. در شکل زیر ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی به صورت شماتیک ارائه شده است.



شکل ۱. ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی به شیوه فراترکیب

بحث و نتیجه

مطالعه حاضر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی پرداخته و ابعاد مختلف رهبری را در این نوع مدارس تبیین کرده است.

مهارت‌آموزی دانش‌آموزان وابسته به توسعه مدارس کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینی است که این مدارس برای مدیریت آموزش نیازمند رهبری متناسب می‌باشند. هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی بوده است. براساس یافته‌ها، یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری کارآفرینی بوده است که بر محورهای کارآفرینی در آموزش، کارآفرینی فناورانه، توانمندسازی کارآفرینانه استوار شد. یافته‌ها با نتایج هویدا، غفوری و دولتی (۲۰۱۷)، کریم‌پور و همکاران (۲۰۲۳)، ماف (۲۰۱۳)، آیدلند و همکاران (۲۰۲۱)، حفیظ و اختر (۲۰۲۲) و رید (۲۰۲۳) همسویی داشته است. این مطالعات نشان داد، رهبری مدرسه کسب‌وکار مترتب بر رهبری کارآفرینی است.

رهبری تعالی ساز، بعد دیگر رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی بود. رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی مستلزم رهبری تعالی ساز است. بنابر یافته‌ها، رهبری تعالی ساز بر محور رهبری متعالی، رهبری پایدار، رهبری منفعت ساز و رهبری ارتقاء ساز استوار است. نتایج تحقیق با مطالعات نجاریان کاخکی و همکاران (۲۰۲۳)، پففر (۲۰۱۱)، هین و همکاران (۲۰۱۳)، مک میلان و اورال (۲۰۱۶)، جونز (۲۰۲۱)، زاید و فارقلی (۲۰۲۳) و وینارنو (۲۰۱۹) همسویی داشته است.

بعد دیگر رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری مشارکتی بوده است. بنابه یافته‌ها، رهبری مشارکتی مبتنی بر محورهای کار تیمی، ارتباط با جامعه و مشارکت ذینفعان استوار است. نتایج تحقیق با مطالعات جمشیدی و همکاران (۲۰۲۱)، وکیلی و همکاران (۲۰۲۴)، وینارنو (۲۰۱۹)، کوهن (۲۰۲۲)، دیویس و همکاران (۲۰۲۳) همسویی داشته است. این مطالعات نشان داد، رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی مشروط به رهبری مشارکتی است.

از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری کنشگر بوده است. رهبری کنشگر مستلزم فعالیت‌های مدیران مدارس برای مدیریت بر مبنای استقلال و فعالیت‌های خلاقانه است. این سبک رهبری بر محورهای رهبری خودگردان، رهبری جامعه‌محور، رهبری خلاقانه و رهبری مشروع استوار بوده است. نتایج تحقیق با مطالعات اختیاری و همکاران (۲۰۱۹)، خاوری و همکاران (۲۰۲۳)، برینک و همکاران (۲۰۱۸)، شلگمیلچ (۲۰۲۰) آیدلند و همکاران (۲۰۲۱) همسویی داشته است. این مطالعات نشان داد، رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی مشروط به رهبری کنشگر است.

بعد دیگر رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری برنامه درسی بوده است که بر محورهای بازنگری برنامه درسی، برنامه درسی مشروع، برنامه درسی جدید و برنامه درسی درهم تنیده استوار شد. رهبری برنامه درسی مستلزم بازنگری مستمر برنامه درسی برای کارآمدی، مدیریت برنامه درسی کسب‌وکار، سیاست‌های اصلاحی برنامه درسی با الهام از تجارت و مواردی از این قبیل است. یافته‌های تحقیق با مطالعات توماس و توماس (۲۰۱۱)، ویلسون و توماس (۲۰۱۲)، دایلیک (۲۰۱۵)، آرمسترانگ (۲۰۱۸)، دابسون و همکاران (۲۰۲۰) و دیویس و همکاران (۲۰۲۳) همسویی داشته است. نتایج این مطالعات حاکی از این است که رهبری مدرسه کسب‌وکار نیازمند مدیریت و رهبری برنامه درسی آن است.

رهبری استراتژیک یکی دیگر از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی می‌باشد. بنابر یافته‌ها، رهبری استراتژیک بر محور مأموریت آموزش کسب‌وکار، راه‌های مختلف آموزش کسب‌وکار، تسریع روند آموزش کارآفرینی، راه‌های مختلف آموزش کسب‌وکار، شناسایی فرصت‌ها/تهدیدها استوار است. نتایج تحقیق با مطالعات دز و کاسونن (۲۰۱۰)، سای (۲۰۱۳)، شلگمیلیچ (۲۰۲۰)، هوگان و همکاران (۲۰۲۱) و دیویس و همکاران (۲۰۲۳) همسویی داشته است.

رهبری تحولی یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی می‌باشد. رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی با رهبری تحولی پیشرفت می‌کند. بنابر نتایج پژوهش، رهبری تحولی بر اساس محورهای رهبری پیشرو، رهبری روزآمد و رهبری تفویضی استوار است. نتایج تحقیق با مطالعات توماس و توماس (۲۰۱۱)، المونگ (۲۰۱۲)، دمریجان و همکاران (۲۰۱۲)، ماف (۲۰۱۳)، رید (۲۰۲۳)، رانجیث و کالکارنی (۲۰۱۸) همسویی داشته است. این مطالعات حاکی از این است که رهبری مدرسه کسب‌وکار مستلزم رهبری تحولی است.

یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری برندساز بوده است. رهبری برندساز منجر به توسعه مدرسه کسب‌وکار با هدف کارآفرینی می‌شود. بر اساس یافته‌ها، رهبری برند ساز مبتنی بر دو محور رهبری رقابتی و رهبری حرفه‌ای استوار است. نتایج تحقیق با مطالعات کریم‌پور و همکاران (۲۰۲۳)، نایدو و همکاران (۲۰۱۴)، مستری (۲۰۱۶)، لروی و همکاران (۲۰۲۲) همسویی داشته است.

یکی از ابعاد رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی، رهبری آینده‌پژوه بوده است. بنابر یافته‌ها، رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد کارآفرینی بر پایه عاملیت در آینده، رهبری بر پایه اشتغال

آینده و رهبری بر پایه شرایط آینده قرار دارد. یافته‌های تحقیق با مطالعات اختیاری و همکاران (۲۰۱۹)، پفر (۲۰۱۱)، دامرون و دوراند (۲۰۱۳)، دایلیک (۲۰۱۵)، مک میلان و اورال (۲۰۱۶)، حفیظ و اختر (۲۰۲۲) همسویی داشته است. این مطالعات حاکی از این است که رهبری مدرسه کسب‌وکار مستلزم رهبری آینده‌پژوه است.

رهبری مدیریت دانش، بعد دیگر از رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی است. نتایج این مطالعه حاکی از این است که رهبری مدرسه کسب‌وکار نیازمند رهبری مدیریت دانش است. یافته‌های تحقیق با مطالعات هویدا و همکاران (۲۰۱۷)، زاهدی و همکاران (۲۰۱۰)، دمیرجان و همکاران (۲۰۱۲)، احمد و قوی‌فکر (۲۰۱۷)، کاپلان (۲۰۱۷) همسویی داشته است. نتایج این مطالعات حاکی از این است که رهبری مدرسه کسب‌وکار مستلزم رهبری مدیریت دانش در مدرسه است.

رهبری در مدارس کسب‌وکار یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت برنامه‌های آموزشی کارآفرینی است. این نوع رهبری باید ترکیبی از چندین بعد مختلف باشد که هرکدام نقشی منحصر به فرد در تقویت فرآیندهای آموزشی و کارآفرینی ایفا می‌کنند. طبق بررسی‌های انجام شده در پژوهش حاضر، ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مدرسه کسب‌وکار با رویکرد توسعه کارآفرینی شامل: رهبری کارآفرینی، رهبری تعالی ساز، رهبری مشارکتی، رهبری کنشگر، رهبری برنامه درسی، رهبری استراتژیک، رهبری تحولی، رهبری برند ساز، رهبری آینده‌پژوه و رهبری مدیریت دانش به دست آمد. که مدارس کسب‌وکار ایران می‌توانند با بهره‌گیری از این ابعاد رهبری به توسعه رویکرد کارآفرینی در مدارس کسب‌وکار بپردازند. با توجه به اهمیتی که مدارس کسب‌وکار دارند، توجه به نوع رهبری آن نیز حائز اهمیت است؛ لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های به دست داده شده مدلی جهت پیاده‌سازی آن مورد تحقیق واقع شود.

References

Ahmad, R. H., & Ghavifekr, S. (2017). School leadership for the 21st century: A conceptual overview. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(1), 48-61.

Ahanchian, M., & Ghoroneh, D. (2018). Educational entrepreneurship, Tehran: Samt.

Ahmadpour-Karimabadi, F.; Behmai, L., & Barkat, G. (2021). Presenting the model of development of entrepreneurial capabilities in sixth grade female students of Bandar Mahshahr city. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 15(1), 61-95.

Akbari, A.; Taghipour, H.; Taghipourian Gilani, M. J.; Ghaffari Mejles, M. (2023). Designing a Model of Characteristics of Entrepreneurial Schools in Iran Based on Grounded Theory. *Quarterly Journal of Family and Research*, 20(1), 119-136

Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. *Journal of management development*, 31(4), 431- 440.

Armstrong, P. W. (2018). School business managers in England: negotiating identity. *International journal of educational management*, 32(7), 1266- 1277.

Bartoněk, D., & Dermeková, S. (2015). The Use of Decision Theory in the Business Geography. *Advanced Science Letters*, 21(1), 88-92.

Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How business schools have lost their way. *Harvard business review*, 83(5), 96-104.

Bisoux, T. (2008). Uniting nations, uniting business. *BizEd*, July/August, 16-21.

Brink, K. E.; Palmer, T. B., & Costigan, R. D. (2018). Business school learning goals: Alignment with evidence-based models and accreditation standards. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 474-491.

Brailsford, I. (2011). "We know no such profession as a university teacher" New Zealand academics' teaching capabilities and student performance in the years of academic boom and student strife. *History of Education Review*, 40(1), 30-46.

Cohen, R. F. (2022). The relationships between dimensions of inclusive leadership and aspects of employee engagement: Crucial connections for organizational success. Antioch University.

Danaifard, H., & Emami, M. (2013). *Grounded Theory Strategy in Organizational and Management Studies* (2nd ed.). Tehran: Safar Publications.

Davies, J.; Thomas, H.; Cornuel, E., & Cremer, R. (2023). *Leading a Business School*. Routledge.

Davies, D. (2003). Understanding biofilm resistance to antibacterial agents. *Nature reviews Drug discovery*, 2(2), 114-122.

Demerjian, P.; Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, 58(7), 1229-1248.

Dobson, T.; Rose, A.; Parton, G., & Hart, M. (2020). Boundary crossing in school governing bodies: Perspectives from the business community. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 532-548.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.

Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. *Journal of Management Development*, 34(1), 16-33.

Ekhtiari, F.; Moinikia, M., & Zahid- Bablan, A. (2019). Explaining the autonomous and decentralized management system for the schools of tomorrow, the first national conference of the schools of tomorrow. <https://isnac.ir/XBGZ-EBZCD>

Ford, J.; Harding, N., & Learmonth, M. (2010). Who is it that would make business schools more critical? Critical reflections on critical management studies. *British Journal of Management*, 21(4), 71-81

Foudazi, S., & Alamolhoda, J. (2010). Transformational Leadership in School. In *Proceedings of the First Conference on Islamic Approach in Educational Management*

Fraguiero, F., & Thomas, H. (2011), *Strategic Leadership in the Business School: Keeping One Step Ahead*, Cambridge University Press, Cambridge.

García-Feijoo, M.; Eizaguirre, A., & Rica-Aspiunza, A. (2020). Systematic review of sustainable-development-goal deployment in business schools. *Sustainability*, 12(1), 440.

Golafshani, A., & Salehi, M. (2019). Presenting a model to explain the impact of visionary leadership on the academic independence of macro-medical sciences universities in the country's first health center region. *Medicine and Cultivation*, 28(1), 114-129.

Goya, Z.; Firouzian, A., & Gholam-Azad, S. (2019). Improving financial literacy and financial decision-making through school math curriculum. *Curriculum Studies*, 14(54), 1-36.

Hafeez, A., & Akhtar, N. (2022). Impact of collaborative leadership style on school improvement: A case of secondary education sector. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 3460-3474.

Hamdani, M.; Marashi, S. H. (2017). Project-based learning: a constructivist method to develop students' learning skills, international security conference, progress and sustainable development of border areas, territories and metropolises, solutions and challenges with a focus on non-agent defense and crisis management.

Hogan, O.; Korrt, M., A., & Chharles, M., B. (2020). Mission Impossible? Are Australian Business Schools Creating Public Value? *International Journal of Public Administration*. 44(4).

Hoveyda, R.; Ghafouri, K., & Doulati, A. A. (2017). Entrepreneurship, entrepreneur school, requirements of entrepreneur school, the first national conference of entrepreneur schools (approaches, theories, dimensions and practical experiences from successful countries). Esfehan. <https://civilica.com/doc/781389>

Ideland, M.; Jobér, A., & Axelsson, T. (2021). Problem solved! How eduprenuers enact a school crisis as business possibilities. *European Educational Research Journal*, 20(1), 83-101.

Jamshidi, H.; Faqihi, A., & Yousefzadeh, M. R. (2021). Extracting the characteristics of the basic elements of the curriculum of the second-year high school students. *Research in curriculum planning*, 18(68), 73-85.

Jones, A. H. (2021). What is an educational good? Theorising education as degrowth. *Journal of Philosophy of Education*, 55(1), 5-24.

Kaplan, A. (2017). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*, 32(4), 529-534

Karimpour-Ahmadi, S.; Ghoroneh, D., & Ahanchian, M.R. (2023). Entrepreneurial leadership requirements in schools (case study: Mashhad conservatories). *Management Journal of Organizations Education*, 12(2), 225-247.

Khavari, S.; Saraji, F., & Yusufzadeh, M.R. (2023). Features of technological entrepreneurship curriculum in elementary school. *Curriculum Studies*, 18(68), 57-78.

Khodapanah, M.; Musapour, N.; Devai, M., & Ahmadi, G. (2022). Designing financial literacy curriculum model for primary school students. *Curriculum Studies*, 17(65), 47-74.

Khodadade, N., & Khodadade, A. (2014). investigating the effectiveness of the excellence-oriented management plan in schools of the province, national

conference of educational management in the era of information and communication technology, Kermanshah, <https://civilica.com/doc/524024>

Khorramfar, A., & Chini Pardaz, M. (2019). The role of Internet of Things in business innovation and development, the first national conference of entrepreneurial universities.

Leroy, H.; L., Anisman-Razin, M.; Avolio, B. J.; Bresman, H.; Stuart Bunderson, J.; Burris, E. R., & Vongswasdi, P. (2022). Walking our evidence-based talk: The case of leadership development in business schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5-32.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London. SAGE Publications, Inc.

Lorange, P. (2019). *The business school of the future*. New York. Cambridge University Press.

Ly, A. (2022). Developing Future Global Leaders' Competencies in a Business School Course: A Case Study of a Course Design Inspired by Team-based Learning. *Emerald Publishing Limited*, 14(3), 227-245.

Lyons, R. (2011). Haas School of Business: Building innovative leaders. The Exchange. MBA Roundtable, 1-14.

Mestry, R. (2016). The management of user fees and other fund-raising initiatives in self-managing public schools. *South African Journal of Education*, 36(2), 1-11.

McDaniel, J. E., & Miskel, C. G. (2002). Stakeholder salience: Business and educational policy. *Teachers College Record*, 104(2), 325-356.

McMillan, C., & Overall, J. (2016). Wicked problems: Turning strategic management upside down. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 34-43.

Mintzberg, H. (2004). Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. *Language*, 12(464), 24.

Montazeri, M., & Pourhossein-Ali, N. (2019). The relationship between school principals' transformational leadership and teachers' performance: clarifying the moderating role of public service motivation. *Journal Of School Administration*. 7(3), 45-67

Muff, K. (2013). Developing globally responsible leaders in business schools: A vision and transformational practice for the journey ahead. *Journal of Management Development*, 32(5), 487-507.

Naidoo, R.; Gosling, J.; Bolden, R.; O'Brien, A., & Hawkins, B. (2014). Leadership and branding in business schools: a Bourdieusian analysis. *Higher education research & development*, 33(1), 144-156.

Najarian-Kakhki, M.; Amir-Khani, A.h.; Ashrafi, M., & Saeedi, P. (2023). Designing a student business school model to develop entrepreneurship in high school. *Iranian Political Sociology Monthly* 5(12), 1655-1667.

Nowzari, H. (2020). The problem of skill learning: theoretical and critical reading. *Iranian Journal of Sociology*, 21(3), 105-128.

Naylor, R., & Ndaruhutse, S. (2015). Non-government organizations as donors to education. Education for all 2000-2015: Achievements and challenges-education for all global monitoring report. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 3(2), 18-42.

Naseri-Alashati. M.; Hashem. N. A. F., & Safarian. H. S. (2019). Localization model of skill learning branding and individual and social entrepreneurship in Iranian schools, *School Management Scientific Quarterly*, 8(3). 68-94

Peters, K., & Thomas, H. (2022). A sustainable model for business schools? In *The Value & Purpose of Management Education*: 80-85, Routledge.

Pfeffer, J. (2011). *Leadership development in business schools: An agenda for change*. In *The future of leadership development: Corporate needs and the role of business schools*: 218-237. London: Palgrave Macmillan UK.

Prince, C. (2007). Strategies for developing third stream activity in new university business schools. *Journal of European Industrial Training*, 31(9), 742-757.

Rahimi, B., & Dehghani, M. (2020). Analyzing the nature of the elements of the community-oriented curriculum model in the higher education system based on the metacombination approach. *Bi-Quarterly Journal of Higher Education Curriculum Studies*, 11(21), 163-200.

Reid, D. B. (2023). US traditional public-school principals' sensemaking of their role as school marketers. *NASSP Bulletin*, 107(1), 25-40.

Ranjith, P. V., & Kulkarni, S. (2018). Students Perception and Satisfaction about teaching learning process of a business School in the City of Mumbai. *Indian Journal of Applied Research*, 8(4).

Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2011). On the road to Abilene: Time to manage agreement about MBA curricular relevance. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 148-161.

Sabzeh, B. (2015). Designing a curriculum model for preschool entrepreneurship and its evaluation from the perspective of curriculum specialists. *Journal of Preschool and Elementary Studies*, 1(1), 140-160.

Sadler, P. (2003). *Leadership* (2nd Ed). London: Kogan Page.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company. New York. Springer Publishing Company

Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of research in innovative teaching & learning*, 10(1), 4-33.

Schlegelmilch, B. B. (2020). Why business schools need radical innovations: Drivers and development trajectories. *Journal of Marketing Education*, 42(2), 93-107.

Sharbatian, A.; Reshnawadi, Y., & Gharin, H. (2015). Examining the challenges of management education in Iran's top business schools with interpretive structural modeling. Government - Ministry of Science, Research, and Technology - Kharazmi University - Faculty of Management and Accounting.

Shoraj, D & Memetaj, (2017), Impact of Leadership Versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 170- 176

Staiculescu, C., & Lacatus, M. L. (2013). School and non-governmental organizations partnership in benefit of the local community. *Revista de Management Comparat International*, 14(3), 377.

Tagvai-Yazdi, M., & Nikroy, z. (2020). The effect of the use of Internet of Things on the identification of entrepreneurial opportunities with the mediating role of knowledge creation. *A new approach in educational management*, 44(11), 121-136.

Toghraei, M. T.; Mirvahedi, S. S., & Hashemi, S. (2019). Designing a model of entrepreneurial education in school. *Educational Innovations*, 18(3), 59-82.

Thomas, H., & Thomas, L. (2011), "Perspectives on leadership in business schools", *Journal of Management Development*, 3(5). 526 – 540.

Tsai, J. (2013). Strategies for implementing education for sustainable development in business schools. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 9(2), 172.

Vakili, D.; Shirbagi, N., & FarahBakhsh, S. (2024). Phenomenological representation of entrepreneurial leadership experience in secondary schools. *Management and Planning in Educational Systems*. doi: 10.48308/mpes.2023.232819.1365.

Wilson, D. C., & Thomas, H. (2012). The legitimacy of the business of business schools: what's the future? *Journal of Management Development*, 31(4), 368-376.

Winarno, A.; Wijijayanti, T.; Agustina, Y.; Churiyah, M., & Basuki, A. (2019). Integration of vocational school and Small-Medium Enterprises (SMEs) learning: An effort of elevating entrepreneurship spirit based on strength and weakness in East Java. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1-11.

Zahedi, S., Ebrahimpour, H., & Jalil, H. (2010). "Leadership and Entrepreneurship: Commonalities, and Differences", National Conference on Entrepreneurship, Cooperation, Economic Jihad

Zali, M. R., & Razavi, M. (2008). "Barriers to Entrepreneurship Development in Iran.", Tehran. Publisher: Faculty of Entrepreneurship.

Zayed, A., & Farghly, R. N. (2023). Analyzing the expected role of strategic leadership and supportive culture in executing business strategies: The mediating role of employee engagement. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*. 3(2). 18-42. Doi: 10.21608/AJCCR.2023.304706



Research Article

Vol. 16, No. 2, 2025, p. 416 - 448



Developing and Validating a Model for Effectiveness of Organizational Punishments

M. Salehi¹, H. Rezaeifar^{2*}, M. Mohammadi³, H. Hakimpour⁴

1- Ph.D. Candidate, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

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

3- Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

(*- Corresponding Author Email: h.rezaeifar@iaubir.ac.ir)
<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90138.1614>

| | |
|------------------------------|--|
| Received: 2024/10/06 | How to cite this article: Salehi, M.; Rezaeifar, H.; Mohammadi, M., & Hakimpour, H. (2025). Developing and Validating a Model for Effectiveness of Organizational Punishments. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 416-448. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90138.1614 |
| Revised: 2024/11/24 | |
| Accepted: 2024/11/30 | |
| Available Online: 2024/11/30 | |

1- INTRODUCTION

Organizations, especially public ones, require maintaining discipline and order to achieve their goals. Organizational punishment is one of the key tools for managing undesirable behaviors of employees. If designed and implemented correctly, this tool can reduce inappropriate behaviors, improve performance, and strengthen organizational culture. However, its effectiveness depends on various factors, such as criteria transparency, fairness in execution, and consideration of short- and long-term consequences. In many public organizations, improper use of punishments

or the lack of well-defined and effective policies may lead to increased deviations and decreased productivity. Therefore, the primary goal of this study is to design and validate a comprehensive and effective model for organizational punishments with a focus on public organizations in Razavi Khorasan Province. This model can help managers and policymakers scientifically and logically reduce deviations and enhance employee performance.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

This study is based on well-known theories and models in management and organizational behavior literature. One of the most driving frameworks, Skinner's theory states that employees' behaviors are influenced by their positive or negative consequences. In this regard, punishment can be a negative consequence leading to changes in employee behavior. The utilitarian theory emphasizes the importance of deterrence in reducing undesirable behaviors, suggesting punishment should be designed to prevent future deviations while compensating for damages. Bandura's social learning theory highlights the impact of modeling behaviors in organizations and emphasizes the importance of direct training and demonstration of appropriate behaviors. Additionally, Kant's theory stresses the necessity of justice in implementing punishments, asserting that no punishment should be administered without adherence to ethical and legal principles. These theoretical frameworks shaped a basis for analyzing this research's data and provided a foundation to design a comprehensive, scientific model for the effectiveness of organizational punishment.

3- METHODOLOGY

This mixed-method study was conducted in two qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was used to extract concepts and main themes. Qualitative data were collected through interviews with nine executive managers and five university professors specializing in organizational behavior, human resources, psychology, law, and sociology. Sampling in this phase was purposive and snowball-based. In

the quantitative phase, the statistical population consisted of 8,936 public managers in Razavi Khorasan Province. The sample size was determined using Cochran's formula, and a minimum of 368 participants were selected through stratified random sampling. The data collection tool for the quantitative phase was a questionnaire whose validity was confirmed through confirmatory factor analysis, and reliability was assessed with Cronbach's alpha (above 0.7). Data were analyzed using SPSS and AMOS software.

4- RESULTS & DISCUSSION

The study's findings revealed that the effectiveness of organizational punishments is summarized in three main themes and fourteen components. The first theme, the effectiveness of the punishment system, includes the goals of punishment, clear and fair criteria, and appropriate timing for implementing punishments. This theme emphasizes that punishments should be designed and executed aimed at preventing deviations, compensating for damages, and correcting employee behavior. The second theme, the effectiveness of organizational structure, highlights the roles of formalization and problem-solving in the punishment process. Formalization refers to the presence of transparent and law-based guidelines that inform employees about the consequences of undesirable behaviors and help to make fair decisions. Problem-solving involves identifying and analyzing the root causes of violations and proposing preventive measures. The third theme, the deterrent effectiveness of punishment, comprises training, reform, transformation, and improving individual and organizational performance. Training employees about laws and regulations, transparent communication, and offering opportunities for behavioral correction play significant roles in reducing the need for punishments. Furthermore, deterrent mechanisms can reduce costs associated with violations and enhance organizational productivity.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This study has presented a comprehensive and effective model for organizational punishments, which can significantly reduce deviations, improve individual and organizational performance, and enhance productivity. The results indicate that punishments are effective when based on clear, fair, and proportionate criteria and executed justly. Additionally, continuous training and organizational culture-building can reduce the need for punishments and reinforce positive behaviors. It is recommended that organizations review their punishment guidelines and adopt corrective and educational approaches tailored to their cultural and structural needs to reduce violations. Additional recommendations for increasing the effectiveness of punitive policies in organizations are implementing intelligent monitoring systems, organizing training programs, and enhancing managerial skills in punishment and reward policies.

Keywords: Organizational Punishment, Behavior Effectiveness, Human Resource Management, Deterrence, Organizational Structure, Training.

طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی

مسعود صالحی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

حمید رضایی فر *

استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

محمد محمدی

استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

حسین حکیم پور

استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90138.1614>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

امروزه تنبیهات سازمانی نقش مهمی در حفظ نظم اخلاقی در سازمان ایفا می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که تصمیم برای تنبیه یا بخشش متخلف از هنجار تحت تأثیر عمد بودن تخلف و هویت اخلاقی فرد است. لذا هدف این تحقیق طراحی و اعتبارسنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی (مورد مطالعه سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی) می‌باشد. روش تحقیق، از نوع آمیخته است. در بخش کیفی، روش تحقیق از نوع تحلیتم و در بخش کمی، روش تحقیق پیمایشی است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، ۹ تن از مدیران دستگاه‌های اجرایی و اعضای هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری و مسئولین و کارکنان هسته‌های رسیدگی به تخلفات سازمان‌های دولتی هستند که دارای سابقه اجرائی مدیریتی حداقل ۱۰ سال می‌باشند و همچنین ۵ تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آن‌ها رفتار سازمانی، منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه‌شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع غیر تصادفی یا هدفمند و گلوله برفی می‌باشد. جامعه آماری بخش کمی، کلیه مدیران دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۲ می‌باشد که تعداد آن‌ها ۸۹۳۶ نفر است. روش نمونه‌گیری در بخش کمی، تصادفی طبقه‌ای است که با توجه به حجم جامعه و جایگذاری در فرمول نمونه‌گیری کوکران، حداقل حجم نمونه به تعداد ۳۶۸ عدد مشخص شد. یافته‌های تحقیق دربرگیرنده ۳ تم به نام‌های اثربخش نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان، اثربخشی بازدارندگی تنبیه و ۱۴ مؤلفه و ۱۴۰ شاخص می‌باشد. یافته‌های بخش کمی نشان داده است که مدل به دست آمده از اعتبار لازم برخوردار است.

کلید واژه‌ها: تنبیه، مجازات، تنبیهات سازمانی، اثربخشی رفتار.

h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵

صفحات: ۴۴۸-۴۱۶

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های پویا و پیچیده‌ای که توسط انسان‌ها مدیریت و اجرا می‌شوند، همواره با چالش‌هایی در اجرای فرآیندها و تحقق اهداف خود مواجه هستند. عملکرد کارکنان، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها، همواره تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی قرار دارد. تخطی از وظایف و قوانین سازمانی، چه به‌صورت عمدی و چه غیرعمدی، یکی از چالش‌های مدیریتی است که نیاز به سیاست‌های روشن و سازوکارهای مؤثر برای پیشگیری و اصلاح آن دارد. تنبیه به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی، در کنار تشویق، نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان ایفا می‌کند. با این حال، اثربخشی این ابزار به‌شدت وابسته به نحوه اجرا و پیروی از اصول علمی و روان‌شناختی در فرآیند آن است. تحقیقات نشان داده‌اند که استفاده نامناسب و بدون برنامه از تنبیهات می‌تواند نه تنها به بهبود رفتار منجر نشود، بلکه باعث کاهش روحیه کارکنان و کاهش کارایی سازمان شود (Frey et al., 2023). تنبیه اقدامی بازدارنده است که با هدف اصلاح رفتار نادرست و بازگرداندن افراد به مسیر صحیح طراحی می‌شود (seyf, 2023). تنبیه سازمانی نیز به‌عنوان ابزار مدیریتی در دست سازمان است که به دنبال عامل بازدارنده برای کاهش رفتارهای نامطلوب کارکنان در سازمان می‌باشد (Ball et al., 1994). اجرای صحیح و منصفانه این تنبیه می‌تواند نظم و انضباط کاری را افزایش دهد و به نوبه خود به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (Sugianto et al., 2021)؛ اما در بسیاری از سازمان‌ها، تنبیهات به‌صورت هدفمند و مدون طراحی نشده و اغلب بر اساس برداشت‌های شخصی یا بدون در نظر گرفتن اثرات بلندمدت آن اعمال می‌شوند (Nikolay et al., 2024). به‌عنوان مثال، تحقیقات نیکلای و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که تنبیهاتی که بر بخش‌های خاصی از عملکرد کارکنان تمرکز ندارند یا بدون شفافیت اعمال می‌شوند، نه تنها بازدارنده نیستند، بلکه هزینه‌های اضافی بر سازمان تحمیل می‌کنند. همچنین، بگدول و پوکیاتو (۲۰۲۳) معتقدند که در نظر گرفتن عوامل عاطفی و عدم جدیت در پیگیری موضوع تنبیه، از موانع اثربخشی این سیاست‌ها در بسیاری از سازمان‌ها است. زمانی که تنبیه و تقویت در سازمانی فاقد تأثیر شود، از ابزارهای مدیریتی خارج شده و عملاً به موضوعی بی‌خاصیت تبدیل می‌شود. اکثر مطالعات صورت گرفته پیرامون تنبیه سازمانی نیز یا به شناسایی مؤلفه‌های آن پرداختند (Skaggs et al., 2018؛ Frey et al., 2023)؛ Mooijman & Geraham, 2018) و یا صرفاً ابزارهای تنبیه را بررسی کرده‌اند (Yan et al., 2021)؛ بنابراین به دست آوردن یک الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی در کشور ما با وجود ساختار عظیم سازمان‌های دولتی، میزان تخلفات سازمانی به‌مراتب بالاتر از پرونده‌های ارجاع شده به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات است. علاوه بر این با وجود ساختارهای نظارتی

در خصوص رفتار کارکنان چنانچه تنبیهات اثربخش وجود نداشته باشد، هزینه‌های سازمان بشدت بالا خواهد رفت. اینکه چه مجازاتی برای چه تخلفی اعمال گردد و این مجازات بر کدام جنبه زندگی کاری کارکنان اثر خواهد گذاشت، اهمیت بسیار زیادی در سازمان‌های دولتی دارد. اگر مدیران با ابزارهای مدیریتی قادر به پیشگیری و اعمال مجازات‌ها در سطح سازمان خود نباشند باعث خلق و رشد متخلفین کلان خواهد شد و در صورت عدم اثربخشی تنبیهات سازمانی فرصت‌های بسیاری در تحقق اهداف از سازمان‌ها گرفته خواهد شد؛ بنابراین در سازمان‌های دولتی، نیاز به طراحی و اجرای یک الگوی اثربخش برای تنبیهات سازمانی احساس می‌شود که بتواند تخلفات را هدفمند کاهش داده و زمینه ارتقاء عملکرد سازمان را فراهم کند.

لذا هدف این تحقیق طراحی و اعتبار سنجی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی با تمرکز بر سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی است. این الگو می‌تواند به مدیران، سیاست‌گذاران، و ذینفعان سازمانی کمک کند تا از طریق بهره‌گیری از مجازات‌های مؤثر و متناسب، زمینه دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل کرده و با کاهش تخلفات، هزینه‌های اضافی ناشی از رفتارهای نامطلوب را کاهش دهند.

مبانی نظری پژوهش

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به سنجش عملکرد کارکنان در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی مشخص گفته می‌شود. ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینه پرورش آن‌ها فراهم شده و آن‌ها آگاهانه در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند داشت و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد. از دیرباز مبحث بسیار مهم در ارزیابی عملکرد کارکنان، مبحث پاداش و تنبیه است که معمولاً به‌عنوان مدیریت پاداش در یک سازمان نامیده می‌شود و استفاده از آن در هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان توسط رهبران به اولویت تبدیل می‌شوند (Pramesti et al., 2019).

تنبیه

امروزه سازمان‌ها به‌منظور اداره مطلوب امور خویش نیازمند ایجاد برقراری نظم و انضباط و شناسایی و برخورد با کارکنان خاطی و متخلف هستند که موجب اختلال در محل کار می‌شوند (Dolan & Shuler, 2019)

در برخی از موارد انضباط به معنای اعمال قدرت است که باید انجام پذیرد (Garner, 2012). در واقع تنبیه اقدامی است که در پاسخ به عملکردی انجام می‌شود که با استانداردهای تعیین شده مطابقت ندارد. تنبیه می‌تواند توبیخ، مجازات، کسر تشویقی یا پایان کار باشد. اجرای صحیح و منصفانه تنبیه می‌تواند نظم و انضباط کاری را افزایش دهد که به نوبه خود به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند (Sugianto et al., 2019). ویجا یا (۲۰۲۱) پیشنهاد می‌کند که اگر تنبیه کارکنان با هدف بهبود عملکرد شرکت انجام شود کارکنان نسبت به کار خود احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند.

تنبیه سازمانی

تنبیه کارکنان در سازمان‌ها به عنوان یک عامل بازدارنده برای کاهش رفتارهای نامطلوب مانند عدم رعایت قوانین استفاده می‌شود (Bal et al., 1994). در واقع تنبیه به عنوان یک ابزار مدیریتی در سازمان‌ها به عنوان اعمال یک پیامد منفی برای یک کارمند یا حذف یک پیامد مثبت از آن تعریف می‌شود. (Trevino, 1992).

به زعم زوبقی (۲۰۰۶) تنبیهات سازمانی می‌تواند در ترغیب اعضای سازمان به رفتارهای مطلوب سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ناپسندی و نادرست، نقش مهمی ایفا کند. از سوی دیگر، تنبیهات سازمانی همچنین می‌تواند به عنوان راهکاری برای اصلاح و بهبود عملکرد افراد در سازمان استفاده شوند. معمولاً انواع ابزارهای تنبیهی برای کارکنان خاطی شامل مواردی مثل اخطار کتبی، اخطار شفاهی، تعلیق، تنزل مقال، کاهش و قطع حقوق و اخراج می‌باشد (Seyed Javadin, 2021).

تنبیه اثربخش

به خاطر الزامات قانونی، باید مدیران موارد انضباطی را درک کرده و از عملکرد درست آن اطلاع داشته باشند. انضباط اثربخش باید بر رفتار تمرکز داشته باشد، نه بر شخصیت کارمند؛ زیرا دلیل آن، اصلاح رفتار و عملکرد می‌باشد. انضباط مثبت در ارتباط با عملکرد است، برعکس برخی از افراد معتقدند که این امر فقط بر رفتار مضر تأکید دارد. کارکنان ممکن است در مقابل انضباط‌های غیرمنصفانه از جانب مدیران مقاومت کنند، درحالی که اقدامات به کار برده شده در جهت حفظ استانداردهای قانونی تولید، بهره‌وری گروه را تقویت کرده و منجر به افزایش عملکرد و احساس عدالت می‌شود. همچنین در تحقیقات آمده است که اثربخشی تنبیه به میزان موفقیت آن در سرکوب رفتار نامطلوب مربوط می‌شود (Partonia, 2017).

چارچوب نظری برای تنبیهات سازمانی

در خصوص چارچوب نظری برای تنبیهات سازمانی گفته می‌شود که طبق نظریه اسکینر همه رفتارها با رفتار غافلانه شروع می‌شود. مثبت به معنای گسترش یک پیشرفت است. منفی یعنی اخراج یک ارتقا. طبق این فرضیه، نتایج طبیعی ابزارهای شدیدی هستند که سرپرستان می‌توانند برای شکل دادن به رفتار از آنها استفاده کنند. اسکینر متوجه شد که اعمال مثبت یا منفی می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد (Asadullah et al., 2019).

طبق نظریه کانت اگر عدالت و صداقت از بین برود، حیات انسانی دیگر ارزشی نخواهد داشت. بنابراین کانت فقط اعمالی که برای ادای تکلیف انجام می‌گیرد دارای ارزش اخلاقی است و توجه به نتایج و آثاری که برای اجرای مجازات در جامعه مترتب می‌شود، نمی‌تواند موجب مشروعیت مجازات یا اخلاقی بودن آن باشد (Movahed, 2002).

طبق نظریه یادگیری اجتماعی بندورا (۱۹۷۶) مدیران به جای اینکه اصولاً به کارمندان توصیه کنند که چه کاری باید انجام دهند، باید رفتار خود را به صورت فیزیکی نشان دهند و روشی را که به آنها اعتماد دارند، به نمایش بگذارند. با مشاهده رفتار نشان داده شده، افراد می‌توانند درک مشخص تری از آنچه رفتار شامل می‌شود ایجاد کنند و در تکمیل رفتار مورد اشاره با موفقیت بیشتری روبرو شوند. همچنین افراد را تشویق کنید تا از شیوه‌های شما تقلید کنند. در نقطه‌ای که افراد از پیگیری رویه‌هایی که سرپرستان تلاش می‌کنند غفلت کنند، باید عواقبی برای انجام آن وجود داشته باشد. این نتایج ممکن است شامل تنبیهات کلامی باشد یا به اندازه مجوزهای رسمی جدی باشد (Asadullah et al., 2019).

طبق نظریه سودگرایانه، برخی از تنبیهات می‌تواند به عنوان جبران خسارت اعمال شود، برخی نیز به عنوان مجرای برای خالی شدن حس انتقام جویانه اعمال می‌شود ولی به اعتقاد پیروان این مکتب این آثار در درجه دوم اهمیت قرار دارند و مهم‌ترین آثار مجازات، همان آثار بازدارندگی آن و تأثیر آن در پایین آمدن میزان جرائم در جامعه می‌باشد (Jalali et al., 2020).

پیشینه تحقیق

جدول ذیل پیشینه تحقیق را در قالب مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد.

جدول (۱): پیشینه تحقیق در مطالعات داخلی و خارجی

| نویسنده | سال | موضوع تحقیق | روش | نتیجه تحقیق |
|-------------------------|------|--|--------------|---|
| سجادی و همکاران | ۲۰۲۳ | مطالعه تطبیقی تشویق و تنبیه مدیران امور عمومی در نظام علوی با دیگر نظام‌های رایج مدیریتی | مروری اسنادی | یافته‌های شامل مؤلفه‌های تأییدی (پذیرش)، تهذیبی (پیرایش)، توسعه‌ای (پالایش) و تأسیسی (پیدایش) بوده است. موارد شاخص در الگوی پذیرشی، مورد تأیید و باید نسبت به حفظ و تقویت آن‌ها اهتمام داشت، موارد پیرایشی باید ویرایش شوند، همچنین در پالایشی باید مواردی اضافه و گسترش یابد و در الگوی پیدایشی باید روی مواردی تمرکز داشت که وجود نداشته یا فراموش شده‌اند. |
| چترچی و فقیهی پور | ۲۰۱۹ | شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی | کیفی | در خصوص ابزارهای تنبیه می‌توان ۴ ابزار را در نظر گرفت که عبارتند از ۱- تنبیهات غیرمالی؛ ۲- تنبیهات مالی؛ ۳- پیش‌نیازهای تنبیه اثربخش؛ ۴- نظام مدون تنبیه. |
| چترچی و فقیهی پور | ۲۰۱۹ | شناسایی ابزارهای تنبیه کارکنان با رویکرد مدیریت بین‌نسلی در سازمان تأمین اجتماعی | ترکیبی | یافته‌ها نشان داده است که ابزارهای تنبیه در بین نسل‌های مختلف کارکنان، ابتدا تعداد ۱۵۱۷ کد اولیه (تعداد ۲۳ کد مربوط به نسل اول، ۴۲۳ کد مربوط به نسل دوم، ۶۴۲ کد مربوط به نسل سوم و ۴۲۹ کد مربوط به نسل چهارم) احصا گردید که سپس به تعداد ۱۴۹۴ کد نهایی تقلیل یافت و در قالب ۸ کد دسته‌بندی گردید. |
| قمی و همکاران | ۲۰۱۶ | نظام تشویق و تنبیه و ابعاد سلامت عمومی | کمی | یافته‌ها نشان داد که متغیر روابط سازمانی از ابعاد نظام تشویق و تنبیه قادر به پیش‌بینی معنادار سلامت عمومی است و ۴/۷ درصد از واریانس سلامت عمومی را تبیین می‌کند. |
| محمدی و مقدم همکاران | ۲۰۱۴ | رابطه کنترل سازمانی ادراک شده و ترس از مجازات با وقت‌گذرانی اینترنتی | کمی | میان ادراک از حضور فیزیکی سرپرست و کنترل سازمانی ادراک شده و همچنین میان ادراک از حضور فیزیکی سرپرست و ترس از مجازات، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. |
| کدخدایی و فلاح سلوکلائی | ۲۰۱۱ | نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام | کیفی | در نظام اداری و سازمانی مدیران فرادست باید عملکرد زیرمجموعه خود را مورد کنترل و مراقبت قرار داده و در برابر کارآمدی کارگزاران و کارکنان از عنصر تشویق و در برابر تخلف کارکنان از اهرم تنبیه و مجازات، بهره بگیرند. |
| آمیلیا و مایا | ۲۰۲۳ | تأثیر پاداش و تنبیه بر | کمی | نتایج نشان می‌دهد که پاداش‌ها تأثیر معناداری بر انضباط |

| نویسنده | سال | موضوع تحقیق | روش | نتیجه تحقیق |
|--------------------|------|---|------|--|
| | | عملکرد کارکنان با انضباط کاری | | کاری ندارند و همچنین تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان ندارند. از سوی دیگر، تنبیه‌ها به‌طور قابل‌توجهی بر نظم کاری و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. |
| فرای و همکاران | ۲۰۲۳ | آنچه ما (نمی‌دانیم) در مورد مجازات در سراسر مرزهای سازمانی | کیفی | یافته‌های نشان داده است که اگرچه شباهت‌هایی در مجازات در سازمان‌های محدود و بدون مرز وجود دارد، اما مجازات در سازمان‌های بدون مرز شامل بازیگران مختلفی می‌شود که موقعیت‌ها را با روش‌های مختلف تنبیه می‌کنند. |
| ساراواتی و همکاران | ۲۰۲۳ | اجرای پاداش و مجازات | کمی | یافته‌ها نشان داده است که پاداش و تنبیه بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، به‌طوری‌که هر چه پاداش و تنبیه بهتر باشد، تعهد سازمانی بهتر یا افزایش می‌یابد. |
| ایندرووان | ۲۰۲۳ | تأثیر استرس کاری، پاداش و تنبیه بر تعهد سازمانی با تعارض کاری | کمی | نتایج نشان داده است که پاداش‌ها بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری ندارد. جوایز تأثیر مثبت معناداری بر تعارض کاری ندارند. تنبیه اثر مثبت معناداری بر تعهد سازمانی ندارد. تنبیه تأثیر مثبت معناداری بر تعارض کاری ندارد. |
| یان و همکاران | ۲۰۲۱ | چگونه تنبیه سازمانی جلوی رفتارهای غیراخلاقی را بگیرد | کیفی | یافته‌های نشان داده است که درجایی که سطح بالاتری از تنبیه سازمانی و سطح بالاتری از جو خدماتی وجود دارد، کارکنان کمتر احتمال دارد که از نظر اخلاقی درگیر شوند. |
| اسکاگز و دیگران | ۲۰۱۸ | بررسی مجازات در سازمان‌ها | کیفی | یافته‌ها نشان داده است که سازمان‌ها اغلب سیستم‌های پاداشی را اجرا می‌کنند که با اهداف سازمانی آن‌ها مخالف است. |
| موجیمن و گراهام | ۲۰۱۸ | مجازات ناعادلانه در سازمان‌ها | کیفی | یافته‌های نشان داده است که رهبران وقتی زیردستان مرتکب رفتار نادرست می‌شوند، احتمال بیشتری دارد که به شیوه‌ای ناعادلانه تنبیه کنند، اما سوءرفتار زیردستان نیز ناشی از بخشی از این مجازات‌های ناعادلانه است. |
| موجیمن و همکاران | ۲۰۱۵ | چرا رهبران تنبیه می‌کنند: دیدگاه قدرت | کیفی | پیمادهای عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران در مورد اینکه چگونه قدرت آن‌ها می‌تواند تصمیمات تنبیهی آن‌ها را مغرضانه کند و از قضا، اثربخشی آن‌ها را تضعیف کند، ارائه می‌دهد. |

روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد. روش تحقیق در بخش کیفی از نوع تحلیلی و در بخش کمی، پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. مشارکت کنندگان بخش کیفی ۹ تن از مدیران دستگاه‌های اجرایی و اعضای هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری و مسئولین و کارکنان هسته‌های رسیدگی به تخلفات سازمان‌های دولتی که دارای سابقه اجرائی مدیریتی حداقل ۱۰ سال می‌باشند، است. همچنین ۵ تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آن‌ها رفتار سازمانی، منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه‌شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می‌باشند، است. جامعه آماری بخش کمی، کلیه مدیران دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۲ می‌باشد که تعداد آن‌ها ۸۹۳۶ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه، ابتدا پیش‌نمونه‌گیری از جامعه‌ی آماری به تعداد ۳۰ نفر انجام شد و با توجه به انحراف معیار این پیش‌نمونه (که به مقدار $0/495$ به دست آمد) و با توجه به حجم جامعه و جایگذاری در فرمول نمونه‌گیری تصادفی کوکران، حداقل حجم نمونه به تعداد ۳۶۸ عدد مشخص شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند و گلوله برفی می‌باشد روش نمونه‌گیری در بخش کمی، تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پیمایشی یا میدانی با ابزار پرسشنامه می‌باشد. جهت اعتبار داده‌های کیفی در این تحقیق، ضریب توافق دو کدگذار با ضریب کاپا استفاده شده است. در این تحقیق (۱۵ درصد از اسناد) از مصاحبه‌هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم‌افزار اس پی اس مقدار $0/784$ بوده است که با توجه به اینکه بیشتر از $0/6$ است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچک‌تر از $0/05$ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌گردد. اعتبار محتوای پرسشنامه‌های بخش کمی، توسط اساتید راهنما، مشاور مورد تأیید قرار گرفته است. ضمناً از تحلیل عاملی تأییدی برای روایی استفاده گردیده است.

یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول تحقیق که الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ وارد فاز اول تحقیق که بخش کیفی می‌باشد شده‌ایم. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد از تحلیلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مرحله استفاده می‌شود. براون و کلارک (۲۰۰۶) فرایند گام‌به‌گام و جامع ۶

جدول (۲): مقوله‌بندی کدهای تحقیق ادغام شده مستخرج از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها

| تم | مؤلفه | شاخص |
|-------------------------------|----------------------------|--|
| اثربخشی اهداف تنبیه | اثربخشی اهداف تنبیه | حفاظت و حراست از منافع سازمان |
| | | حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان |
| | | رفع ناهنجاری‌های محیط کاری |
| | | ایجاد محیطی آرام برای کارکنان |
| | | بالا بردن کیفیت کار |
| | | پیشگیری از وقوع جرم در آینده |
| | | تنبیه با رویکرد آینده‌نگری |
| | | جبران خسارت |
| | | جبران خسارت مادی |
| | | جبران خسارت کیفری |
| | | کاهش رفتارهای ناخواسته |
| | | توجه کردن به آثار و نتایج فردی اجتماعی |
| | | تحقق آثار مطلوب در حیات مادی و معنوی |
| | | ترویج فرهنگ استحقاق تنبیه شدن فرد خاطی |
| | | کشف حقیقت |
| | | تلاش برای تأثیرگذاری بر رفتار با افزودن چیزی ناخوشایند |
| | | کاهش یا حذف یک رفتار بد |
| | | توجه به مصالح اجتماعی در جرم انگاری |
| | | توجه به اثربخش بودن اهداف تنبیه |
| | | ترویج عدالت در سازمان |
| نسبی بودن اثربخشی اهداف تنبیه | | |
| اثربخشی ملاک و معیار تنبیه | اثربخشی ملاک و معیار تنبیه | نتایج اثربخش از صحت قانون |
| | | تنبیه بر اساس قانون |
| | | لزوم رعایت عدالت در معیار تنبیه |
| | | تنبیه به علت عمل خلاف قواعد حقوقی |
| | | بررسی نقاط قوت و ضعف آیین‌نامه |
| | | شفافیت معیار تنبیه در آیین‌نامه |
| | | قابل درک بودن معیار تنبیه در آیین‌نامه |

| تم | مؤلفه | شاخص |
|--|-------|---|
| | | در نظر گرفتن فرصت دفاع افراد از چرایی تنبیه |
| | | تناسب تنبیه با عمل خاطی |
| | | جامع بودن و مانع بودن معیارهای تنبیه |
| | | تداوم اقدامات تأدیبی |
| | | محرز بودن خطا در فرد خاطی از نظر معیار تنبیه |
| | | اعمال بر بزه کار واقعی |
| | | میزان تخفیف تنبیه |
| | | تنبیه متناسب با فرهنگ |
| | | تناسب تنبیه با عمل خاطی |
| | | انجام ندادن تنبیه بر اساس احساسات |
| | | تناسب تنبیه با عمل خاطی |
| | | عمل نکردن به تعهد |
| | | تطابق معیار تنبیه با استانداردها و ارزش‌های سازمانی |
| | | تناسب تنبیه با شرح وظایف کارکنان |
| | | تأدیب بی طرفانه |
| | | استاندارد بودن نوع مدیریت مسئولین |
| | | قاطعیت در اجرای تنبیه بر اساس معیارها |
| | | محدود کردن احساسات شخصی در اجرای تنبیه |
| | | رعایت حفظ کرامت افراد |
| | | اثربخشی زمان و مکان |
| جلوگیری از تأخیر در تنبیه | | |
| ضرورت تنبیه بهنگام | | |
| فوریت عمل تأدیبی | | |
| بهانه تراشی کارکنان در صورت عدم تنبیه بهنگام | | |
| ارتباط زمان بندی تنبیه بهنگام با اثربخشی | | |
| دقت در تکرار و فراوانی تنبیه | | |
| دقت در برقراری تنبیه از بعد زمان و مکان | | |
| عدم ارائه تذکرات پی در پی | | |
| در نظر گرفتن وضعیت روحی و روانی کارمند هنگام تنبیه | | |

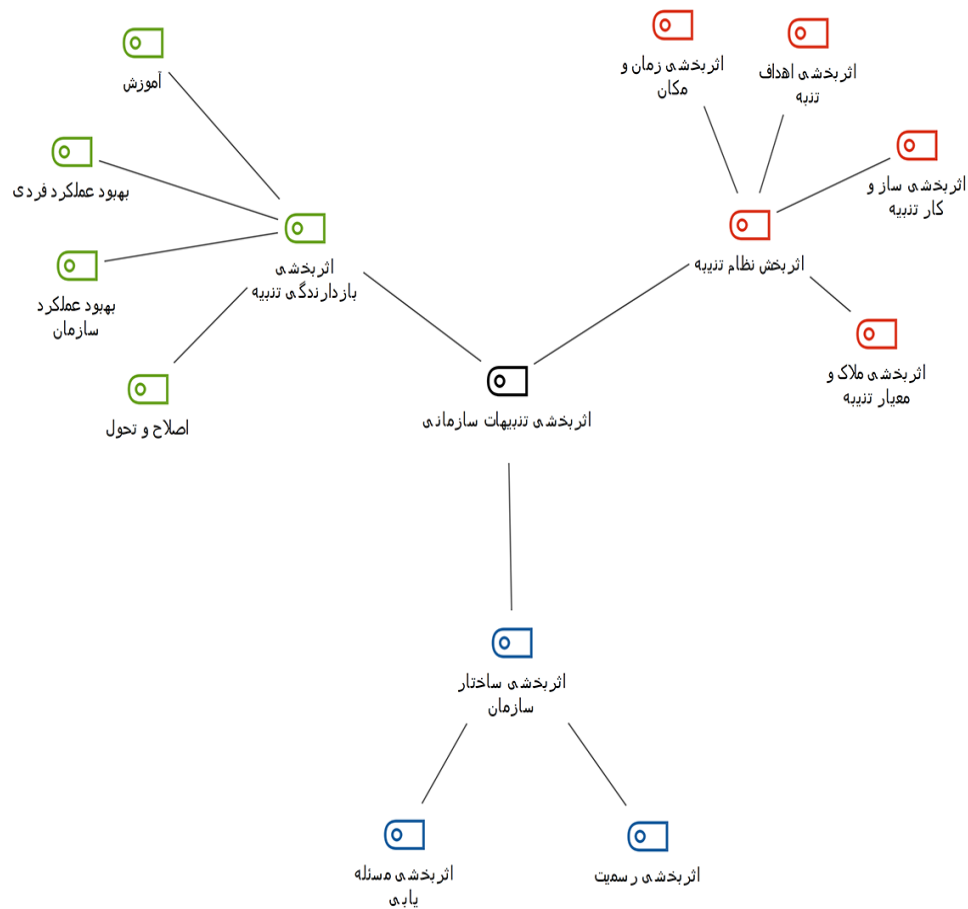
| تم | مؤلفه | شاخص |
|----|------------------------------|--|
| | | رعایت زمان اقدامات انضباطی تدریجی در تخلفات جزئی |
| | | اثربخشی سابقه تاریخی اقدامات انضباطی در سازمان |
| | اثربخشی سازوکار تنبیه | اخطار شفاهی در یک محیط غیررسمی |
| | | شکایت سرپرست از کارمند با تذکر شفاهی |
| | | اخطار کتبی منوط بر تکرار خطا |
| | | تعلیق موقت |
| | | تعلیق سازگار با شدت تخلف |
| | | تنزل مقام |
| | | کاهش حقوق |
| | | امتناع از اعطای پاداش |
| | | در نظر گرفتن سازوکار پیشگیرانه |
| | | امکان فراهم آوردن فرصت برای بهبود عملکرد |
| | | در نظر گرفتن رویکرد تشویقی قبل از تذکر شفاهی |
| | | اجرای صحیح مفاد آیین نامه انضباطی |
| | | وادار به عذرخواهی کردن |
| | | کاهش یا عدم تشویق |
| | | هشدارها و تنبیهات به صورت محرمانه |
| | | ارجاع محرمانه پرونده به ردی بالاتر |
| | | معرفی به هیئت تخلفات اداری |
| | | کاهش نمرات ارزیابی عملکرد |
| | | اخذ تعهدنامه محرمانه |
| | | جابجایی محل کار |
| | | افزایش حجم کاری |
| | | محول کردن امور غیر جذاب |
| | | عدم تفویض اختیار |
| | | کاهش فضای کاری |
| | | عدم موافقت با مرخصی |
| | | استناد سازی موارد خطای فرد |
| | ثبت وقایع مهم مرتبط با تنبیه | |

| تم | مؤلفه | شاخص |
|--|---------------|--|
| اثربخشی رسمیت | اثربخشی رسمیت | تناسب رسمیت با اهداف سازمان |
| | | تدوین آیین نامه انضباطی مطابق با نوع رسمیت |
| | | نظارت و کنترل به وسیله قانون |
| | | تدوین آیین نامه تنبیه مبتنی بر استراتژی سازمان |
| | | بررسی نقاط قوت و ضعف آیین نامه تنبیه |
| | | لزوم رعایت تعادل در رسمیت |
| | | جلوگیری از بهانه‌ها با رسمیت در سازمان |
| | | جلوگیری از بروز تبعیض جهت برخورد انضباطی |
| | | هماهنگی بین رسمیت و اهداف کلی سازمان |
| | | جلوگیری از بروز بی انضباطی پنهان |
| | | جلوگیری از ورود افراد بی انضباط به سازمان |
| | | اثربخشی ساختار سازمان |
| بازده زمانی مسئله | | |
| تکرار و طبیعت مسئله | | |
| در نظر گرفتن تفاوت نسل‌ها در تنبیه | | |
| عدم تمرکز روی تفاوت‌های بین نسل‌ها | | |
| پیشنهاد راه حل | | |
| آگاهی معجزم از غیر اخلاقی بودن عمل خود | | |
| اهمیت ریشه‌یابی بروز تخلف | | |
| کشف رفتارهای پر تکرار سازمانی | | |
| آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم‌های نظارتی | | |
| ضرورت بررسی موانع و مشکلات در سازمان | | |
| تأثیر تنبیه در پایین آمدن میزان جرائم در جامعه | | |
| اثربخشی بازدارندگی تنبیه | اصلاح و تحول | از بین رفتن گرایش‌های مجرمانه در افراد |
| | | تعلیم و تربیت کارکنان |
| | | همراهی رابطه مبتنی بر همکاری |
| | | تنبیه مبتنی بر توانمندسازی |
| | | کاهش اتلاف هزینه‌های ناشی از تنبیه |
| | | درامان بودن از احساس ناخوشایند تنبیه |
| | | اصلاح رفتار و تغییرات در اهداف سازمانی |

| تم | مؤلفه | شاخص |
|---------------------|---------------------|---|
| آموزش | آموزش | ایجاد فرهنگ سازمانی منعطف |
| | | آموزش نسل‌های متقابل در سازمان |
| | | آموزش سرپرستان |
| | | تأکید بر رفتارهای مناسب از طریق آموزش |
| | | آموزش و اطلاع‌رسانی مفاد آیین‌نامه انضباطی به کارکنان |
| | | آموزش قوانین و دستورالعمل‌های موجود |
| | | مطالعه روی کارکنان |
| | | لزوم آموزش مستمر |
| بهبود عملکرد فردی | بهبود عملکرد فردی | ارتقاء سطح عملکرد کارکنان |
| | | افزایش تعهد کارکنان به وظایف |
| | | ارتقاء انضباط در محیط کار |
| | | افزایش مسئولیت‌پذیری |
| | | جلوگیری از احساس نا عدالتی |
| | | جلوگیری از عدم رضایت کارکنان |
| | | تهیج کارمندان و جلوگیری از سرپیچی |
| | | بهبود کیفیت کار |
| | | کاهش رفتار نامطلوب |
| | | کاهش نیاز به تنبیه فرد خاطی |
| | | جلوگیری از رفتارهای ناپسندی و نادرست |
| | | افزایش انگیزه کاری |
| | | افزایش مسئولیت‌پذیری |
| بهبود عملکرد سازمان | بهبود عملکرد سازمان | درک تغییرات محیطی و واکنش کارآمد و مؤثر |
| | | تعالی دستور کار و دگرگونی بنیادین |
| | | افزایش بهره‌وری |

مرحله‌ای را جهت تحلیلم، ارائه کرده‌اند که شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تشریح و تفسیر متن می‌باشد.

بنابراین محقق جهت آشنایی با داده‌ها ابتدا ادبیات تحقیق را بررسی کرده است و از آنجا که در هر تحقیق، داده‌های کتابخانه‌ای و اسنادی در شکل دادن مدل تحقیق و خط فکری به محقق بسیار کارساز است در این تحقیق نیز محقق در ابتدا ادبیات تحقیق را مورد بررسی قرار داده است و یکسری کدهای اولیه را از آن استخراج کرده است و در ادامه با کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها ادغام کرده است. پس از بررسی ادبیات تحقیق به مصاحبه با خبرگان با استفاده از روش تحلیلتم پرداخته شد. با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آن‌ها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله‌ها بسته شدند. مقوله‌بندی، طبقه‌بندی مفاهیم به دست آمده در کدگذاری باز از مصاحبه‌ها در قالب گروه‌هایی از مقوله‌ها و تعیین روابط میان آن‌هاست. دلیل طبقه‌بندی مقوله‌ها در زیرمجموعه یک طبقه، وجود ویژگی‌های مشترک در بین آن‌هاست. نهایتاً بر اساس داده‌های مصاحبه، در بخش کیفی، تعداد ۳ تم اصلی به نام‌های اثربخش نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه شناسایی گردید. همچنین ۱۰ مؤلفه به نام‌های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی سازوکار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله‌یابی، اصلاح و تحول، آموزش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمان شناسایی گردیده‌اند (جدول ۲). شکل ۱ نیز مدل کیفی استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار کیفی مکس کیودا را نشان می‌دهد. سپس در ادامه به توضیح هر مؤلفه و نمونه‌ای از استخراجان از مصاحبه‌ها اشاره شده است.



شکل ۱: مدل کیفی تحقیق، استخراج شده از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار کیفی مکس کیبودا

تحلیل کیفی تم اثر بخشی نظام تنبیه

تم اثر بخشی نظام تنبیه شامل اثر بخشی اهداف تنبیه، اثر بخشی ملاک و معیار تنبیه و اثر بخشی زمان و مکان تنبیه می‌باشد که در ذیل به صورت مفصل به آن اشاره شده است.

تحلیل کیفی اثر بخشی اهداف تنبیه

تحقیقات نشان داده است که اثر بخشی اهداف تنبیه در یک سازمان همان اقدامات تنبیهی است که به دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه‌های مختلف سازمانی کمک می‌کند. اهداف تنبیهی معمولاً شامل

استفاده از عواقب منفی برای بازدارندگی از رفتارهای نامطلوب یا تشویق تطابق با سیاست‌ها و استانداردهای سازمانی است. مهم است به یاد داشت درحالی‌که تنبیه در برخی موارد می‌تواند مؤثر باشد، اما اثربخشی آن به عوامل مختلفی اعم از ماهیت رفتار موردنظر، شدت و پیوستگی تنبیه، و فرهنگ سازمانی بستگی دارد. یکی از جنبه‌های اثربخشی اهداف تنبیهی قابلیت بازدارندگی رفتار نامطلوب است. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "حمایت از حقوق انسانی و اقتصادی کارکنان" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"بعضاً اتفاق افتاده که برای اینکه حقوق سایر افراد از نظر انسانی و اقتصادی حفظ بشه در سازمان‌های دولتی تنبیه اتفاق می‌افته چون اگر این عمل انجام نشه سایرین حقوقشون رعایت نمیشه"

تحلیل کیفی اثربخشی ملاک و معیار تنبیه

منظور از اثربخشی ملاک و معیارهای تنبیه در این تحقیق به توانایی سازمان‌ها در تشخیص و اندازه‌گیری رفتارهای نامطلوب و ارتباط آن‌ها با تنبیه‌های اعمال شده اشاره دارد. ملاک‌ها و معیارها در واقع به‌عنوان ابزارهایی برای سنجش عملکرد و ارزیابی تصمیمات تنبیهی در یک سازمان عمل می‌کنند. این ملاک‌ها می‌تواند کمی یا کیفی باشد و بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان در این رابطه به‌عنوان مثال در رابطه به این مؤلفه کد "تنبیه بر اساس قانون" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"البته لازم است در نظر داشت که استفاده از تنبیه همواره باید عادلانه و بر اساس قوانین و مقررات انجام شود تا از سوءاستفاده و ناسنجی‌ها جلوگیری شود."

تحلیل کیفی اثربخشی زمان و مکان تنبیه

منظور از اثربخشی زمان و مکان تنبیه در این تحقیق، اهمیت تعیین زمان و مکان مناسب برای اعمال تنبیه و تأثیرگذاری بهینه آن‌ها بر رفتارهای کارکنان اشاره است. زمان و مکان تنبیه می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نتایج اعمال تنبیه داشته باشند و در نهایت بر توانایی سازمان در کنترل رفتارهای نامطلوب تأثیرگذار باشند. همچنین به‌زعم ابوالقاسمی (۲۰۱۲) گاهی عدم اثربخشی مجازات‌ها به میزان مجازات زمان اعمال، مجازات فاصله تا رخداد تخلف یا جرم و حتی نحوه اعمال مجازات‌ها در سازمان بستگی دارد. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد ضرورت تنبیه به‌نگام از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"اگر تشویق را عامل برانگیزاننده و کاملاً انگیزشی مثبت و تنبیه را ضد انگیزشی و عامل بازدارنده می‌دانیم به‌نگام بودن آن از ضروریات است هدف از تنبیه کاهش رفتار نامطلوب است که هم خود فرد

متنبه شود و اطرافیان بازخورد آن را به عینه ببینند چون اصل بهره‌وری و رسیدن به اهداف مهم است توجه بایسته به عنصر زمان بدیهی است."

تحلیل کیفی مقوله اثربخشی سازوکار تنبیه

منظور از سازوکار تنبیه در سازمان، ابزاری قدرتمند برای مدیریت رفتارهای نامطلوب و ایجاد فرهنگ کاری مناسب است، اما توجه به اصول عدالت، شفافیت و تعامل با کارکنان ضروری است تا اثربخشی آن تضمین شود. همچنین شامل روش‌ها و فرآیندهایی که برای اعمال تنبیه در سازمان استفاده می‌شوند، است که منجر به دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب در مدیریت رفتارهای نامطلوب و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. طبق داده‌های مصاحبه‌ها این سازوکارها باید به گونه‌ای طراحی شوند که عدالت، شفافیت، انطباق با اهداف سازمانی و تشویق به رفتارهای مطلوب را تضمین کنند. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "امکان فراهم آوردن فرصت برای بهبود عملکرد" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"رعایت انضباط تدریجی به‌عنوان یک روش مدیریت و تنبیه در سازمان، امکان فراهم کردن فرصت برای بهبود رفتار کارکنان و جلوگیری از تکرار تخلف‌ها را فراهم می‌سازد. این رویکرد به‌نوعی فرصتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا با تصحیح رفتارهای نادرست خود، از تنبیه‌های سنگین‌تری جلوگیری کنند."

تحلیل کیفی تم اثربخشی ساختار سازمان

در این تحقیق اثربخشی ساختار سازمان شامل اثربخشی رسمیت و مسئله‌یابی است که در ذیل به تفکیک در مورد آن توضیح داده شده است.

تحلیل کیفی اثربخشی رسمیت

اثربخشی رسمیت در تنبیه اثربخش در سازمان در این تحقیق به میزانی اشاره دارد که فرایندها و رویه‌های اعمال تنبیه به گونه‌ای طراحی شوند که اعضای سازمان احساس کنند فرآیند تنبیه به‌صورت عادلانه، قابل پیش‌بینی و مطابق با قوانین و سیاست‌های سازمانی است. در واقع، رسمیت به معنای اعمال تنبیه بر اساس استانداردها و قوانین رسمی سازمان است و این اعمال تنبیه باید با حفظ حقوق و منافع همه اعضای سازمان انجام شود. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "نظارت و کنترل به‌وسیله قانون" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"در سازمان‌های دولتی به عملکرد افراد نظارت میشه البته این کار با توجه به میزان قوانین و مقرراتی که در سازمان هست انجام میشه"

تحلیل کیفی اثربخشی مسئله یابی

منظور از مسئله یابی در تنبیه اثربخش در سازمان در این تحقیق فرآیند شناسایی و حل مسائل و ایرادات کارکنان و فرآیندهای سازمانی است که موجب کاهش عملکرد و کارایی سازمانی می‌شود. در این فرآیند، مسائل و ایرادات مختلفی که ممکن است در فرآیندها، رفتارهای کارکنان یا ساختار سازمانی وجود داشته باشد، شناسایی و تحلیل می‌شوند. این مسائل می‌توانند شامل مواردی مانند نقص در اجرای وظایف، عدم رعایت استانداردها و قوانین، کاهش کیفیت خدمات، نارضایتی ارباب‌رجوع، مشکلات ارتباطی، نقص در مدیریت منابع انسانی و غیره باشد. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "اهمیت ریشه‌یابی بروز تخلف" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"مسئله مهم در این زمینه ریشه‌یابی بروز تخلف و ارائه راهکارهایی برای جلوگیری از بروز تخلف و پیشگیری از آن می‌باشد، مثلاً در مورد تخلف غیبت در محل کار بایستی علل بروز غیبت بررسی شده و راهکارهای جلوگیری از بروز آن در بین کارکنان جستجو و سپس اجرا گردد تا مجبور به تنبیه به افراد خاطی نشویم"

تحلیل کیفی تم اثربخشی بازدارندگی تنبیه

اثربخشی بازدارندگی تنبیه در این تحقیق شامل اصلاح و تحول، آموزش، بهبود عملکرد فردی و سازمان است که به تفکیک در ذیل توضیح داده شده است.

تحلیل کیفی اصلاح و تحول

مهم‌ترین آثار تنبیه، همان آثار بازدارندگی آن و تأثیر آن در پایین آمدن میزان جرائم در جامعه می‌باشد. در این دیدگاه مجازات با تأثیر سازنده و اصلاح‌کننده خود موجب از بین رفتن گرایش‌های مجرمانه در افراد می‌شود و از این طریق میزان ارتکاب جرم را در جامعه کاهش می‌دهد. تأکید این تئوری بر بعد سازنده‌ی مجازات است نه بعد تهدیدکننده‌ی آن. به‌عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "درامان بودن از احساس ناخوشایند تنبیه" از مصاحبه زیر استخراج شده است.

"بازدارندگی باعث می‌شود نیروها از احساس ناخوشایند تنبیه در امان بمانند و کمتر در معرض نارضایتی شغلی، عزت نفس و اعتماد به نفس از بین رفته و خودکارآمدی لگدمال شده قرار گیرند."

تحلیل کیفی آموزش

تحقیقات نشان داده است که آموزش در سازمان به عنوان یک فرایند بسیار اساسی و حیاتی در ارتقای عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان محسوب می شود. بهترین روش برای جلوگیری از نیاز به تنبیه فردی، ارائه آموزش های کافی و به موقع به کارکنان است. آموزش های کارآمد و جامع که با نیازها و توانایی های شغلی همخوانی داشته باشند، می توانند به ارتقای دانش، مهارت و رفتارهای کارکنان کمک کنند و نیاز به تنبیه را به حداقل برسانند. بنابراین، سازمان ها باید سرمایه گذاری مناسبی در زمینه آموزش و توسعه کارکنان خود داشته باشند تا با افزایش آگاهی ها و مهارت های کارکنان، نیاز به اقدامات تنبیهی کاهش یابد و به طور کلی عملکرد سازمان بهبود یابد.

به عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "تأکید بر رفتارهای مناسب از طریق آموزش" از مصاحبه زیر استخراج شده است.

"می توان به کارکنان آموزش داد که رفتارها و عملکرد مثبت و استاندارد در سازمان چقدر ارزشمند است و می تواند از تخلف در سازمان جلوگیری کند."

تحلیل کیفی بهبود عملکرد فردی

تنبیه به صورت اثربخش در سازمان های دولتی می تواند تأثیرات متعددی بر عملکرد فرد داشته باشد. به عنوان مثال وجود سیستم تنبیه اثربخش می تواند فرد را تحریک کند تا بر کیفیت و عملکرد خود تمرکز بیشتری داشته باشد. زیرا فرد می داند که کیفیت عملکردش می تواند مستقیماً به ارتباط با پاداش یا تنبیه در سازمان باشد. همچنین اگر سیستم تنبیه اثربخش به درستی طراحی شده باشد، می تواند به فرد تشویق کند تا به رشد و توسعه حرفه ای خود اهمیت بیشتری بدهد.

زیرا اجرای عملکرد برتر ممکن است به پاداش های حرفه ای مانند ارتقاء و پیشرفت شغلی منجر شود.

به عنوان مثال در رابطه با این مؤلفه کد "افزایش مسئولیت پذیری" از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"وجود سیستم تنبیه اثربخش می تواند باعث افزایش مسئولیت پذیری فرد نسبت به اجرای وظایف و مسئولیت هایش شود. زیرا فرد در صورت عدم انجام وظایف به درستی یا رعایت قوانین و مقررات ممکن است مواجه به تنبیه شود."

تحلیل کیفی بهبود عملکرد سازمان

همان‌طور که تحقیقات نشان داده است تنبیه سازمانی یکی از ابزارهای مدیریتی است که برای تنظیم رفتار کارکنان و تضمین انطباق آن‌ها با استانداردها و اهداف سازمانی استفاده می‌شود. این تنبیه می‌تواند به صورت مثبت یا منفی اعمال شود. اگر به صورت اثربخش و منصفانه اجرا شود، می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد.

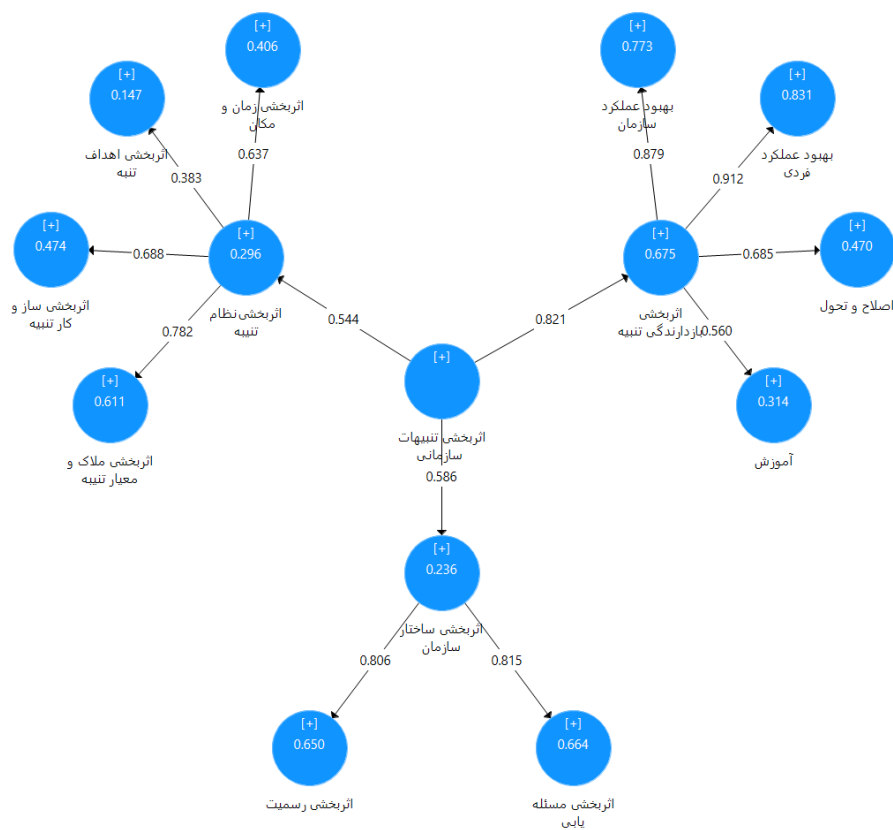
به‌عنوان مثال این کد از مصاحبه زیر استخراج شده است:

"در سازمان معمولاً افرادی وجود دارند که مسئولیت شرح وظایف خود را نمی‌پذیرند و در این موارد مدیران می‌توانند با استفاده از اقدامات انضباطی مقتضی فضای مناسبی را به وجود آورند و باعث افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان شوند."

در ادامه جهت پاسخ به سؤال دوم تحقیق که اعتبار الگوی اثربخشی تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ وارد فاز کمی تحقیق شده‌ایم. از آنجا که مدل اندازه‌گیری تحقیق از نوع انعکاسی می‌باشد. نمودار زیر بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی که تکنیکی بر اساس آزمون همگن بودن می‌باشد را نشان می‌دهد.

در مدل تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی تمامی متغیرها به جز سؤالات ۱۲، ۱۹، ۲۷، ۵۴، ۵۷، ۶۴ و ۶۷ در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بود و مقدار بار عاملی از ۰.۵ بیشتر می‌باشد لذا در این مرحله سؤالات مذکور حذف شده‌اند.

آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به دست آمده است که همبستگی درونی سؤالات یک متغیر خارج از مدل را نشان می‌دهد. آلفای کرونباخ مطابق با نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۶) باید بالای ۰.۷ باشد. ضریب پایایی ترکیبی باید بزرگ‌تر از ۰.۷ باشد. همچنین جهت آزمون‌های روایی مدل از آزمون میانگین واریانس استخراجی استفاده شده است که این آزمون برای روایی همگرا پیشنهاد شده است و بیان شده است که در هر متغیر AVE باید بزرگ‌تر از ۰.۵ باشد. همچنین جهت سنجش برازش مدل تحقیق، از آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی و روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده شده است که این آزمون بررسی می‌کند سؤالات هر متغیر با کیفیت مناسبی متغیرهای خود را اندازه می‌گیرد. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی با سه عدد ۰.۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ سنجیده می‌شود. جدول زیر نتایج روایی، پایایی و برازش مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۲: بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی

جدول (۲): نتایج روایی و پایایی

| ردیف | مؤلفه‌های تحقیق | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | میانگین استخراجی | واریانس | روایی شاخص اشتراکی | مقاطع |
|------|--------------------------|---------------|---------------|------------------|---------|--------------------|-------|
| ۱ | آموزش | ۰.۷۵۲ | ۰.۸۳۷ | ۰.۵۱۴ | ۰.۲۷۵ | | |
| ۲ | اثر بخشی اهداف تنبیه | ۰.۸۲۲ | ۰.۸۴۰ | ۰.۵۸۳ | ۰.۱۰۸ | | |
| ۳ | اثر بخشی رسمیت | ۰.۷۸۱ | ۰.۸۳۹ | ۰.۵۷۴ | ۰.۲۸۸ | | |
| ۴ | اثر بخشی زمان و مکان | ۰.۷۷۶ | ۰.۷۶۸ | ۰.۵۶۴ | ۰.۰۷۸ | | |
| ۵ | اثر بخشی ساختار سازمان | ۰.۷۷۳ | ۰.۷۸۷ | ۰.۶۵۰ | ۰.۰۸۹ | | |
| ۶ | اثر بخشی ساز و کار تنبیه | ۰.۸۶۲ | ۰.۸۷۰ | ۰.۵۶۱ | ۰.۱۵۱ | | |
| ۷ | اثر بخشی مسئله یابی | ۰.۷۸۰ | ۰.۸۳۴ | ۰.۵۶۲ | ۰.۲۰۰ | | |

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| ۰.۱۹۵ | ۰.۵۸۶ | ۰.۸۷۶ | ۰.۸۵۱ | ۸. اثربخشی ملاک و معیار تنبیه |
| ۰.۳۱۸ | ۰.۵۸۷ | ۰.۸۶۸ | ۰.۸۲۴ | ۹. اصلاح و تحول |
| ۰.۵۹۶ | ۰.۸۴۹ | ۰.۹۴۴ | ۰.۹۱۱ | ۱۰. بهبود عملکرد سازمان |
| ۰.۶۰۸ | ۰.۷۱۹ | ۰.۹۵۸ | ۰.۹۵۰ | ۱۱. بهبود عملکرد فردی |

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد آلفای کروباخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰.۷ بیشتر می‌باشد. اعداد آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی نشان داد که کیفیت مدل اندازه‌گیری برای تک تک متغیرها در حد متوسط و قوی است.

بحث و نتیجه

مطالعه حاضر به طراحی و اعتبار بخشی الگوی اثربخش تنبیهات سازمانی پرداخته است. طبق بررسی‌های صورت گرفته تعداد ۳ تم اصلی به نام‌های اثربخشی نظام تنبیه، اثربخشی ساختار سازمان و اثربخشی بازدارندگی تنبیه شناسایی گردید. همچنین ۱۰ مؤلفه به نام‌های اثربخشی اهداف تنبیه، اثربخشی ملاک و معیار تنبیه، اثربخشی زمان و مکان، اثربخشی سازوکار تنبیه، اثربخشی رسمیت، اثربخشی مسئله یابی، اصلاح و تحول، آموزش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سازمان شناسایی گردیده‌اند. در تبیین اثربخشی اهداف تنبیه، گفته می‌شود که یکی از جنبه‌های اثربخشی اهداف تنبیهی، قابلیت بازدارندگی رفتار نامطلوب است. وقتی کارمندان می‌دانند که عملیات خاصی منجر به عواقب منفی خواهد شد، احتمال انجام آن رفتارها کمتر خواهد بود. این موضوع می‌تواند به حفظ نظم در داخل سازمان و حفظ استانداردهای رفتاری کمک کند. یک تنبیه و تشویق قابلیت این را دارد که در طول دوره حیات آن سازمان اثرگذار باشد، اگرچه مدیرانی در امتداد دوره مختصر و محدود خدمتی و مدیریتی خود اقدام به نوآوری‌ها در راستای تشویق و تنبیه در سازمان خود کردند که در آینده این نوع تشویق و تنبیه‌ها معاوضه شده است.

در تبیین اثربخشی ملاک و معیار تنبیه گفته می‌شود که استفاده از ملاک‌ها و معیارهای صحیح برای تنبیه می‌تواند به بهبود اثربخشی سیاست‌های تنبیهی در سازمان کمک کند. به‌عنوان مثال، اگر ملاک‌ها و معیارها به‌دقت تعیین شوند و با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان و محیط کاری مورد استفاده قرار گیرند و یا نقاط ضعف و قوت آیین‌نامه‌ها به‌دقت بررسی گردد، این موضوع می‌تواند به‌دقت و عدالت تصمیمات در خصوص تنبیه کمک کند و احتمال بروز نارضایتی و اعتراضات از سوی کارکنان را کاهش دهد. در تبیین

اثربخشی زمان و مکان تنبیه گفته می‌شود که گاهی عدم اثربخشی تنبیهات به میزان مجازات‌ها در زمان اعمال، مجازات‌ها فاصله تا رخداد تخلف یا جرم و حتی نحوه اعمال مجازات‌ها در سازمان بستگی دارد. البته تحقیقات نشان داده است که درست است که زمان عامل مهمی در اثربخشی تنبیه محسوب می‌گردد ولیکن تکرار آن در زمان‌های مختلف می‌تواند مخرب باشد.

نتایج این بخش همسان با نتایج سجادی و همکاران (۲۰۲۳)، فرای و همکاران (۲۰۲۳)، اسکاگز و دیگران (۲۰۱۸)، موجیمین و گراهام (۲۰۱۸)، مارلون (۲۰۱۵)، موجیمین و دیگران (۲۰۱۵)، بریور و والکر (۲۰۱۲)، ونس و همکاران (۲۰۱۲) است که مؤلفه‌های تنبیه را سنجیده‌اند. همچنین در شاخص تعهد، نتایج این بخش همسان با نتایج تحقیق ساراواتی و همکاران (۲۰۲۳) و ایندرووان (۲۰۲۳) است که رابطه تنبیه را با تعهد سازمانی سنجیده‌اند.

در تبیین اثربخشی سازوکار تنبیه گفته می‌شود که تحقیقات نشان داده است که سازوکار تنبیه در سازمان ممکن است شامل الگوهای رفتاری، فرآیندهای قانونی، سیاست‌ها و رویه‌های مشخص برای مدیریت تخلفات و رفتارهای نامطلوب، سیستم‌های گزارش‌دهی و پیگیری تخلفات، و مکانیسم‌های اعمال تنبیه باشد. در تبیین اثربخشی ساختار سازمان گفته می‌شود که طراحان ساختار سازمانی باید به موضوع رسمیت سازمان موردنظر خویش توجه ویژه‌ای نشان دهند. رسمیت موجود در یک سازمان باید متناسب با اهداف آن سازمان باشد، وجود رسمیت در تنبیه به کارکنان احساس اعتماد و انصاف را درون سازمان تقویت می‌کند و باعث می‌شود که کارکنان بدانند در صورت نقض قوانین یا سیاست‌های سازمانی، تنبیه خواهند شد. رسمیت موجود در یک سازمان باید متناسب با اهداف آن سازمان باشد، در سازمان اگر طراحان ساختار سازمان با رسمیت بالا طراحی کنند، در زمان اجرا با بی‌انضباطی شدیدی مواجه خواهند شد.

نتایج تحقیق در این بخش و شاخص کنترل و نظارت همسان با نتایج تحقیق محمدی مقدم و همکاران (۲۰۱۴) می‌باشد که رابطه کنترل سازمانی ادراک شده و ترس از مجازات را سنجیده‌اند.

در تبیین اثربخشی مسئله‌یابی گفته می‌شود که آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم‌های نظارتی به‌نوعی می‌تواند در مسئله‌یابی تنبیه، کارساز باشد. به‌عبارت‌دیگر اقدامات خاصی مانند ایجاد سازمان امنیت داده‌ها و سیستم برای نظارت بر استفاده از سیستم‌ها و آگاه کردن کارکنان از وجود سیستم‌ها باعث می‌گردد که به کارکنان اعلام گردد که مجازات برای سوء استفاده‌کنندگان اعمال خواهد شد.

در تبیین اثربخشی بازدارندگی تنبیه گفته می‌شود که بازدارندگی از واکنش‌های غیر انتظامی، تخلفات و رفتارهای نامناسب می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مهم برای ایجاد نظم و انضباط در سازمان‌ها به کار رود. با

اعمال تدابیر مناسب بازدارنده، افراد با هم‌فکری هم‌هدف‌مندتر عمل کرده و رفتارهای معمولی‌شونده و مطلوب‌تری انجام دهند. در تبیین اصلاح و تحول گفته می‌شود که اصلاح و تحول در تنبیه اثربخش در سازمان‌های دولتی به مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌ها اشاره دارد که به‌منظور بهبود فرآیند تنبیه و ایجاد اصلاحات در ساختارها، فرآیندها و رویه‌های مربوط به تنبیه در این سازمان‌ها انجام می‌شود. در خصوص آموزش بیان می‌گردد که طبق تحقیقات به عمل آمده برنامه آموزش معکوس یا متقابل که در آن کارکنان جوان‌تر با کارکنان باتجربه‌تر را در کنار هم قرار می‌دهند تا روی اهداف خاصی از کسب‌وکار به‌ویژه اغلب در موارد مربوط به فناوری کار کنند، به‌سرعت در بسیاری از سازمان‌ها در حال رایج شدن است.

در تبیین بهبود عملکرد فردی به‌زعم مهری و اهلیووالیا (۲۰۱۳) محققان تنبیه سازمانی را به‌عنوان یک مفهوم مهم به‌منظور افزایش انگیزه کاری آن‌ها تلقی می‌کنند. همچنین در تحقیقات آمده است که تنبیهات سازمانی می‌تواند در ترغیب اعضای سازمان به رفتارهای مطلوب سازمانی و جلوگیری از رفتارهای ناپسندی و نادرست، نقش مهمی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق در این بخش و در شاخص عدالت همسان با نتایج تحقیق زوقبی (۲۰۰۶) و بال (۱۹۹۳) است که رابطه‌ی تنبیه با عدالت را سنجیده‌اند. نتایج تحقیق در بهبود عملکرد فردی، در راستای تحقیق دونیجا (۲۰۱۶)، آدیتارینی (۲۰۲۲)، فاریسکی و هرمیاتی (۲۰۲۳) است که دریافته‌اند تنبیه بر عملکرد کارکنان تأثیری ندارد لذا تنبیه بایستی اثربخش باشد. در تبیین بهبود عملکرد سازمان گفته می‌شود که اعمال تنبیه‌ها با توجه به قوانین و استانداردهای روشن و عادلانه، می‌تواند این احساس را به کارکنان القا کند.

لذا تحقیق حاضر به ارائه الگوی جامعی از تنبیهات اثربخش در سازمان پرداخته است. با توجه به اثرات روانی و هزینه‌های بلندمدت ناشی از اجرای تنبیه‌ها، تحقیق حاضر به جای بررسی صرف ابزارهای تنبیه و یا بررسی اثربخشی چند ابزار خاص، به ارائه الگوی تنبیهات اثربخش و بررسی اعتباران در سازمان پرداخته است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد سیاست‌های تنبیهی خود را بهینه کنند تا علاوه بر کاهش تخلفات، زمینه بهبود عملکرد کارکنان و کاهش هزینه‌های سازمانی را فراهم کند.

در انتها پیشنهادهای زیر به‌منظور اثربخشی تنبیهات سازمانی در سازمان‌های دولتی بیان می‌گردد. به‌منظور جلوگیری از تنبیهات سازمانی و برقراری نظم و انضباط اداری، سازمان به مدیری نیاز دارد که خود الگوی نظم و انضباط باشد؛ مدیری که بخواهد سازمانش از بی‌نظمی به دور بماند و نظم و انضباط در محیط کار حاکم باشد باید خود نمونه یک انسان منضبط باشد.

همچنین برای بهبود فرآیند مجازات و تنبیه در سازمان‌های دولتی می‌توان به توسعه سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد، ارتقاء فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و اعتماد، و ارتقاء مهارت‌های مدیران در اداره این فرآیند اشاره کرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود اجرای سیاست‌ها و قوانین شفاف و قابل فهم برای همه اعضای سازمان انجام شود که این موضوع می‌تواند به افزایش انصاف در فرآیند تنبیه و مجازات کمک کند. از آنجایی که حفظ و نظم انضباط در محل کار در سازمان‌های دولتی و ایجاد یک محیط امن و آرام هم برای کارکنان و هم برای مدیران یک امر بسیار ضروری به شمار می‌رود پیشنهاد می‌گردد آموزش‌های لازم در این زمینه صورت پذیرد و با کنترل خشم و با استفاده از اقدامات انضباطی اثربخش و گفتگوهای سازنده با کارمند به او این فرصت را بدهند تا خطای خود را جبران نماید.

References

Amalia, A. R. A., & Maupa, H. (2023). The Effect of Reward and Punishment on Employee Performance with Work Discipline as Intervening Variable at PT BPRS Niaga Madani. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 1(5), 661-672. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v1i5.78>

Asadullah, A. B. M.; Juhdi, N. B.; Islam, M. N.; Ahmed, A. A. A., & Abdullah, A. B. M. (2019). The effect of reinforcement and punishment on employee performance. *ABC Journal of Advanced Research*, 8(2), 47-58. DOI:[10.18034/abcjar.v8i2.87](https://doi.org/10.18034/abcjar.v8i2.87)

Ball, G. A.; Trevino, L. K., & Sims, Jr, H. P. (1994) Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship, *Academy of Management Journal*, 37(1): 299-322.

Bandura, A. (1976) "Self-reinforcement: Theoretical and methodological considerations," *Behaviorism*, 4: pp. 135-155. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Bugdol, M., & Puciato, D. (2023). Punishment of employees—its causes, types, and consequences, as well as factors determining punishment for poor quality. *International Journal of Contemporary Management*. doi: 10.2478/ijcm-2023-0008

Chaterchi, N., & Faqhipour, J. (2019). Identifying the means of punishing employees with an intergenerational management approach in the social security organization. *Social security*, 16(1), 13-87. https://qjo.ssor.ir/article_105663.html

Chaterchi, N., & Faqhipour, J. (2018). Cooperation in the research project of designing a model of human resources management based on the difference of generations in the social security organization) with an emphasis on the motivational aspects of employee management (Higher Institute of Social Security Research), <https://www.sid.ir/paper/952061/fa>

Chaterchi, N., & Faqhipour, J. (2019). *Intergenerational management in the social security organization. In cooperation with the Iranian Management Association and the Union of Scientific, Technological, Innovation and Commercialization Associations*, 1 ed, Tehran: Dar al-Funun

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad, *Public Personnel Management*. 36(4), pp. 349–369. <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>

Fornell, C., & Larcker, D. (1981); “Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error”; *Journal of Marketing Research*, 18(1),39-50.

Frey, E.; Adams, G. S.; Pfeffer, J., & Belmi, P. (2023). What we (do not) know about punishment across organizational boundaries. *Journal of Management*, 49(1), 196-236. <https://doi.org/10.1177/01492063221106420>

Garner, E. (2012). *Effective Discipline: How to manage discipline at work*. New York: Eric Garner & Ventus Publishing Aps.

Ghomi, N.; Qasemi Pirbaluti, M.; Esfahani, N., & Baqaei Hossein Abadi, M. (2016). Predicting the general health of employees using the incentive and punishment system, individual performance and organizational performance in

Isfahan Shahr Gas Company. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 18(1), 119-126. <https://sid.ir/paper/164036/fa>

Houwelingen, G. V.; Van, Dijke, M.; Hoogervorst, N.; Meijs, L., & De Cremer, D. (2022). Two Sides of the Same Coin: Punishment and Forgiveness in Organizational Contexts. *Frontiers in Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2022.908021

Indrawan, M. I. (2023). The Influence of Work Stress, Rewards and Punishments on Organizational Commitment with Work Conflict as an Intervening Variable in the Department of Public Works and Spatial Planning in Binjai City. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 2(3), 381-396. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v2i3.1326>

Jalali, N.; Gholamidon, H., & Goldouzian, I. (2020). Structuring social-criminal justice by institutionalizing the semi-liberty system. *Ethical researches*, 39(10), 59-80

Khairandish, M.; Bakhshandeh, S., & Shabani, S. (2017). Meta-analysis of studies on the difference of work values in different generations of human resources, 7(2), 67-92 https://obs.sinaweb.net/article_32523.html

Kadkhodaei, A. A., & Fallah Soluklaei, M. (2011). Persian title: The system of encouraging and punishing government officials in Islam (Arabic title: Nizam al-Tarhib wa al-Tarhib for the obligations of government officials in Islam). *Islamic Government*, 16(3), SID. <https://sid.ir/paper/487998/fa>

Merhi, M. I., & Ahluwalia, P. (2013). Information Security Policies Compliance: The Role of Organizational Punishment. In *AMCIS*.

Mohammadi Moghadam, Y.; Wahabzadeh, SH.; Taqvi Qasimabad, A. H., & Mandari, Javad. (2014). The relationship between perceived organizational control and fear of punishment, with employees' internet time in the workplace (case study: Iran Khodro Industrial Group. *Smart Business Management Studies*. 3(12), 21-52, https://ims.atu.ac.ir/article_1962.html

Mooijman, M., & Graham, J. (2018). Unjust punishment in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 38, 95-106.

Mooijman, M.; Van Dijk, W. W.; Ellemers, N., & Van Dijk, E. (2015). Why leaders punish: a power perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(1), 75. <https://doi.org/10.1037/pspi0000021>

Movahed, M. A. (2002). *In the air of justice and justice*, 1 ed. Tehran: Karnameh.

Nikolay, N.; Deryuga.; Artem, N., & Deryuga, M. (2024). Administrative and Penal Issues of the Efficiency of Administrative Punishments. *Administrativnoe pravo i process*. doi: 10.18572/2071-1166-2024-3-7-11

Pramesti, R. A.; Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2019). “Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(1), 57-63. <https://doi.org/10.35797/jab.v9.i1.57-63>

Saif, A, A. (2020). *Modern educational psychology*, Tehran: Doran.

Sajjadi, S, Y.; Hadoinejad, M.; Ziaaldini, M., & Beheshti Far, M. (2023). A comparative study of encouraging and punishing public affairs managers in the Alavi system with other common management systems. *Excellence of Human Resources*. 4(3), 114-141 <https://www.sid.ir/paper/1115933/fa>

Saraswati, S.; Mustafa, H., & Farida, U. (2023). Implementation of reward and punishment on the performance of asn and non asn at the regional secretariat of luwu utara district. *Point of View Research Economic Development*, 4(1), 1-5.

Seyed Javadin, S. R. (2021). *Human Resource Management and Employee Affairs*. Negah Danesh.

Septiana, R. I., & Adinata, U, V, S. (2022). Employee work discipline: the effect of reward and punishment. doi: 10.55208/jebe .v16i2.304

Shimon, L., & Randall, S. (2015). *Management of staff affairs and human resources*, 9 ed, Tehran, presidential public administration training center.

Skaggs, B. C.; Manz, C. C.; Lyle, M. C., & Pearce, C. L. (2018). On the folly of punishing A while hoping for A: Exploring punishment in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 812-815. <https://doi.org/10.1002/job.2287>

Skinner, B. F. (2014). Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis, 3: BF Skinner Foundation.

Sugianto, A., Firdaus, M. A., Rinda, R. T., & Maulana, H. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi Adiwira Plastik. Manager: *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 493-500. <https://doi.org/10.32832/manager.v4i4.6045>

Trevino, L. K. (1992) The social effects of punishment in organizations: a justice perspective, *Academy of Management Review*, 17(4), 647-676.

Wang, X.; Wang, C.; Yi, T., & Li, W. (2022). Understanding the deterrence effect of punishment for marine information security policies non-compliance. *Journal of Ocean Engineering and Science*. <https://doi.org/10.1016/j.joes.2022.06.001>

Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 1-11 <https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681>

Wang, X.; Wang, CH.; Tianyu, Yi., & Wen-li, Li. (2022). Understanding the deterrence effect of punishment for marine information security policies. <https://doi.org/10.1016/j.joes.2022.06.001>

Yan, H.; Hu, X., & Wu, C. H. (2021). When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102811. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102811>



Research Article



Vol. 16, No. 2, 2025, p. 449 - 482

Identifying the Components of Workplace Mobbing and Examining its Impact on Employees' Mental Health

H. Erfaniyan Dabbaghnohghani¹, H. KhorasaniToroghi^{2*}, V. Mirzaei³

- 1- PhD Student, Department of Public Administration, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran
- 2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran
- 3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran

(*- Corresponding Author Email: khorasani66@iau.ac.ir)
<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89656.1600>

| | |
|------------------------------|--|
| Received:2024/08/31 | How to cite this article: Erfaniyan Dabbaghnohghani, H.; KhorasaniToroghi, H., & Mirzaei, V. (2025). Identifying the Components of Workplace Mobbing and Examining its Impact on Employees' Mental Health. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(2): 449-482. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89656.1600 |
| Revised:2024/10/21 | |
| Accepted:2024/10/27 | |
| Available Online: 2024/10/27 | |

1- INTRODUCTION

This study investigates workplace mobbing and its impact on the mental health of employees at Mashhad Municipality. Organizational mobbing is recognized as a critical deviant behavior that significantly harms employees and organizational performance. These behaviors include physical violence, verbal abuse, harassment, intimidation, discrimination, and destructive actions, which can severely affect individuals' mental well-being. Considering the significance of Mashhad Municipality as one of the largest semi-governmental organizations in Iran, addressing mobbing and its

consequences is vital for improving organizational efficiency and enhancing employee satisfaction.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

The theoretical framework of this research is based on concepts of organizational deviance and mental health. Organizational mobbing refers to a set of harmful and repetitive behaviors aimed at harming individuals or groups in the workplace. Previous studies highlight the long-term psychological, physical, and social impacts of these behaviors. Mental health, a key determinant of life quality and job performance, includes four main dimensions: anxiety and sleep disorders, depression, physical responses, and social functioning.

3- METHODOLOGY

This applied research utilized a mixed-methods approach (qualitative and quantitative). In the qualitative phase, data were collected through interviews with 17 experts in management and psychology, each with at least 10 years of professional experience. This phase identified 35 mobbing-related factors, which were finalized using the Delphi method. In the quantitative phase, the population comprised Mashhad Municipality employees with a minimum of five years of service, from which 164 participants were randomly selected. Data collection tools included a mobbing questionnaire (based on qualitative findings) and the Goldberg & Hillier General Health Questionnaire. The data were analyzed using SPSS and various statistical tests.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results revealed that workplace mobbing significantly impacts employees' mental health. Six key dimensions of mobbing were confirmed: physical violence, verbal abuse, harassment, intimidation, discrimination, and destructive/deviant behaviors. These behaviors had the most significant effects on mental health dimensions, including anxiety and sleep disorders ($r = 0.871$), depression ($r = 0.685$), physical responses ($r = 0.582$), and social

functioning ($r = 0.676$). Employees exposed to mobbing experienced severe psychological issues, such as anxiety, depression, insomnia, and reduced social interactions. These findings align with previous research, which highlights mobbing as a major stressor leading to decreased motivation, reduced self-confidence, and impaired job performance.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The study underscores the adverse effects of workplace mobbing on both employee mental health and organizational productivity. Managers at Mashhad Municipality should identify early signs of mobbing and implement preventive measures to mitigate such behaviors. Training programs for managers and supervisors are recommended to help them recognize mobbing symptoms and intervene effectively. Furthermore, fostering an open and supportive organizational culture, conducting anonymous surveys, and offering psychological counseling services can reduce the impact of mobbing and enhance employees' mental health. It is also suggested that intervention programs, such as yoga, breathing exercises, and group activities, be introduced to build employee resilience and reduce mobbing effects. These strategies can play a crucial role in improving working conditions, increasing job satisfaction, and ultimately enhancing organizational performance.

Keywords: Workplace Mobbing, Mental Health, Anxiety and Sleep Disorder, Physical Reaction, Social Performance

شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی و بررسی تأثیر آن بر سلامت روان کارکنان

حامد عرفانیان دباغ نوغانی

دانشجو دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

حامد خراسانی طرقي*

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

وحید میرزایی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.89656.1600>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی و بررسی تأثیر آن بر سلامت روان کارکنان انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش از رویکرد ترکیبی (استقرایی-قیاسی) استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۷ نفر از متخصصان، کارشناسان و خبرگان فعال در این حوزه بود. معیارهای انتخاب نمونه در بخش کیفی شامل حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و مدرک کارشناسی در رشته‌های مدیریت، علوم تربیتی و روانشناسی بود. در مرحله کمی، جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شهرداری مشهد با حداقل ۵ سال سابقه خدمت و مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی بود. تعداد جامعه آماری ۲۸۷ نفر بود که بر اساس فرمول کوکران، ۱۶۴ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. استراتژی پژوهش در بخش کیفی با استفاده از روش دلفی شامل دستیابی به اجماع نظر میان کارشناسان بود. برای شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی، پیشینه پژوهش مطالعه و پرسشنامه‌ای با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و تعدادی پرسش جمعیت‌شناختی طراحی شد. در بخش کمی، پس از شناسایی مؤلفه‌ها در بخش کیفی، ۳۵ عامل نهایی احصاء و با استفاده از روش دلفی و اجماع نظر خبرگان به ۶ عامل خشونت فیزیکی، خشونت کلامی، آزار و اذیت، ارعاب، تبعیض، رفتارهای تخریبی و انحرافی در محیط کار طبقه‌بندی شد. پرسشنامه براساس این اطلاعات طراحی و توزیع شد. همچنین، در بخش کمی از پرسشنامه سلامت روان گلدبرگ و هیلر استفاده شد. نتایج نشان داد اوباشگری سازمانی بر سلامت روان کارکنان و ابعاد آن (اضطراب و اختلال خواب، افسردگی، واکنش جسمانی و کارکرد اجتماعی) تأثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: اوباشگری سازمانی، سلامت روان، اضطراب و اختلال خواب، واکنش جسمانی، کارکرد اجتماعی.

* نویسنده مسئول: khorasani66@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۶

صفحات: ۴۴۹-۴۸۲

مقدمه

کارکنان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند و رفتار کارکنان یک سازمان، تأثیر زیادی در موفقیت یا شکست آن سازمان دارد. برخی رفتارها پیامدهای سوء برای کارکنان، محیط کار و جامعه دارند که به آن‌ها رفتار انحرافی^۱ یا کژکارکردی گفته می‌شود. مطالعه رفتارهای انحرافی هم به لحاظ تأثیر بر عملکرد شغلی و هم به لحاظ شیوع و هزینه‌بر بودنشان در سازمان حائز اهمیت هستند (Nazari et al., 2019). یکی از این رفتارها اوباشگری^۲ است. اوباشگری به‌عنوان یکی از جدی‌ترین مخاطرات روانی - اجتماعی در محیط کار تلقی می‌شود. باید اظهار داشت که محققان و دست‌اندرکاران رشته‌های مختلف از جمله سازمان و مدیریت، یا روانشناسی، جامعه‌شناسی و حقوق، تلاش خود را برای تجزیه و تحلیل این پدیده تهدیدآمیز برای یافتن راه‌هایی برای کاهش آن و ایجاد یک محیط کار ایمن متوقف نکرده‌اند (Góralewska-Słońska, 2019). رفتار اوباشگری سازمانی یا به اصطلاح غوغا سالاری یک نوعی از ارتباط گرفتن منفی و غیراخلاقی است که بین افراد یک سازمان به‌ویژه از کارمندان رده‌بالا تر سر می‌زنند و طبیعتاً باعث به وجود آمدن اثرات کاملاً مخرب بر پرسنل یک سازمان و همچنین پایین آمدن میزان کارایی آن سازمان می‌شود به طوری که پی‌درپی کارمند، مورد تمسخر واقع می‌شود، دچار قطع روابط می‌شود، مدام در بین کارمندان او یک دروغگو معرفی می‌شود و شایعاتی در مورد وی در مورد برخی نمونه‌های رفتاری او بیان می‌شود (Ghazaq-Boustani, 2020). این پدیده با سایر اشکال رفتار مضر در محل کار متفاوت است، زیرا حملات برای مدت طولانی طول می‌کشد، به‌طور سیستماتیک تکرار می‌شود و بیش از یک همکار در آزار و اذیت فرد دخیل هستند (Vveinhardt & Deikus, 2023). اوباشگری می‌تواند هم به کارمندان و هم به کسب‌وکار آسیب بزند. مشکلات روانی در فرد ایجاد می‌شود که نمی‌تواند روی شغل خود تمرکز کند، شروع به کناره‌گیری از محیط اجتماعی و خانواده می‌کند و فرد تمایلی به ادامه کار ندارد و این وضعیت می‌تواند منجر به مشکلات جدی شود. سازمان نیز تحت تأثیر این وضعیت کارکنان خود قرار می‌گیرد و بهره‌وری کلی در سازمان کاهش می‌یابد، و زیان‌های اقتصادی آغاز می‌شود (Tatar & Yüksel, 2019)؛ بنابراین با توجه به اهمیت مسئله اوباش‌گری و پیامدهای منفی ناشی از آن شناسایی عوامل اوباشگری در محیط کار و اتخاذ تدابیری برای رفع اوباشگری، برای ایجاد یک محیط کاری مؤثر و مولد و کارکنانی اثربخش از اهمیت بالایی برخوردار است (Öksüzoglu et al., 2021).

1 Deviant Behavior

2 Mobbing

مفهوم اوباشگری اولین بار توسط هینز لیمان (۱۹۹۳) مطرح شد و به عنوان رفتارهای خشونت آمیزی که توسط گروهی از قلدرها اعمال می شود تعریف شده است. اوباش گری انجام خشونت توسط یک گروه است که از ریشه "اوباش" می آید و به عنوان ترور روان شناختی، حمله هیجانی و بر ضد یک چیز یا یک شخص بودن، بیان می شود. اوباشگری طرد، آزار و اذیت کلامی یا فیزیکی یک فرد یا چند نفر در محل کار یا طرد، آزار و اذیت کلامی یا فیزیکی، ارباب و آزار فردی که او را فرد نامطلوب اعلام می کنند، بیان می شود (Öksüzoglu et al., 2021). اوباشگری می تواند هر جا در زندگی اجتماعی خصوصاً در ساختار سلسله مراتبی و سازمان های کنترل نشده وجود داشته باشد. قربانیان اوباشگری تمایل دارند در محل کار منزوی شوند، زیرا همکاران تمایل دارند در مورد موقعیت یا از ترس قربانی شدن متجاوز یا به دلیل رابطه ای که متجاوز با سایر اعضای تیم برقرار کرده ساکت بمانند. این وضعیت، تأثیر منفی بر قربانی را تشدید می کند، زیرا انزوا و احساس تنهایی اغلب قربانی را از گزارش پرخاشگری باز می دارد و در نتیجه چرخه آزار و اذیت را تداوم می بخشد (Grotto-de-Souza et al., 2023). اوباشگری می تواند منبع عمده استرس برای کارکنان باشد، که منجر به علائمی مانند اضطراب، تحریک پذیری و مشکل در برخی موارد، اوباشگری شدید می تواند منجر به اختلال استرس پس از سانحه شود، که علائمی مانند، کابوس ها و اجتناب از یادآوری های رویداد آسیب زا را به همراه دارد (National Alliance on Mental Illness, 2023). اوباشگری پیامدهای جدی هم برای فرد تحت آزار و هم برای سازمان (به عنوان یک کل) دارد. علاوه بر این، دارای پیامدهای مهمی برای جنبه های شخصی، خانوادگی، حرفه ای و اجتماعی است (Batsi & Karamanis, 2019).

در میان پیامدهای سازمانی رفتار اوباش گری می توان به تأثیر منفیان بر سلامت روان کارکنان نیز اشاره کرد. سلامت روان یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در ارتقا و تکامل انسان ها محسوب می شود و نقش مهمی در کیفیت زندگی، ارتباطات، کارایی و عملکرد در محیط کار و تحصیلی و به طور کلی در تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی دارد و محیط کاری به عنوان بستری مهم برای ارتقای سلامت جسمی، اجتماعی و به خصوص روانی افراد عمل می کند (Amini, 2022). طبق تعریف سازمان بهداشت جهانی، سلامت روان حالتی از رفاه است که در آن فرد توانایی های خود را برای مقابله با استرس های عادی زندگی درک می کند و می تواند به طور مولد و ثمربخش کار کند و به جامعه خود خدمت کند (Han et al., 2023) در واقع سلامت روانی کارکنان به میزان رضایتمندی افراد از حالت روانی خود و توانایی مواجهه با فشارهای روزمره و استرس های شغلی اشاره می کند که این وضعیت نشان دهنده تعادل درونی و عملکرد

بهرتر شخصیتی فرد است. (Panchal et al., 2023) سلامت روانی خوب به افراد اجازه می‌دهد با استرس‌های عادی زندگی کنار بیایند و عملکرد مولد داشته باشند. سلامت روانی خوب همچنین به افراد مهارت‌ها و انعطاف‌پذیری برای رویارویی و برخورد مؤثر با عوامل استرس‌زای غیرعادی و بالقوه مخرب را می‌دهد (Fusar-Poli et al., 2020). با توجه به تعریف سازمان بهداشت جهانی، سلامت روان بخشی از سلامت عمومی است و ابعاد مختلفی را شامل می‌شود که ۴ بعد اصلی آن شامل اضطراب و اختلال خواب، افسردگی، واکنش جسمانی و کارکرد اجتماعی افراد می‌باشند (Goldberg & Hillier, 1979).

اوباشگری در سازمان، اعضای سازمان را با مشکلات روان‌شناختی جدی مواجه می‌کند، تمایل به ترک خدمت را در آنان افزایش می‌دهد، تعهد سازمانی کارکنان را به چالش می‌کشد (Güllü, Yildiz, & Kaya, 2020)، مطالعات مختلفی به بررسی پیامدهای اوباشگری و تأثیر آن بر سلامت روان پرداخته شده است. ریچمن و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی به بررسی پیامدهای اوباشگری در محل کار پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که اوباشگری بر تمام جنبه‌های زندگی کارکنان تأثیر می‌گذارد. عزت‌نفس، سلامت جسمانی و عملکرد شناختی این کارکنان در معرض خطر و یا آسیب دیدن هستند نتایج این پژوهش سطوح بالاتری از اضطراب، افسردگی، سوء‌مصرف الکل و اندیشه پردازی خودکشی گرایانه را نسبت به کارکنانی که هدف اوباشگری قرار نگرفته بودند، گزارش می‌دهد. یامان (۲۰۱۵) پژوهشی در مورد اوباشگری و استرس انجام داد و نشان داد بی‌خوابی مزمن، سندرم خستگی مزمن، از دست دادن/افزایش بیش‌ازحد وزن، بی‌اشتهایی، گردن/کمردرد، واکنش‌های آلرژیک/تحریک‌های پوستی، خشکی دهان، سرگیجه، ترس از دست دادن هوشیاری، تنش عضلانی/حملات گرفتگی عضلات، تعریق، سرماخوردگی، لرزش، مشکل در تنفس، سردرد و میگرن، تغییر فشارخون، معده درد، اسهال، درد قفسه سینه، مشکلات روده‌ای، از دست‌دادن شنوایی، خشکی پوست از نتایج اوباشگری و ایجاد استرس در کارکنان است و همچنین بیان کردند از مهم‌ترین اثرات روانی موبینگ بر قربانیان، استرس، ناراحتی، غمگینی، تنش، احساس ناامنی، بی‌انگیزگی، عدم تمایل به رفتن به سر کار، عصبی بودن، واکنش بیش‌ازحد یا عدم پاسخگویی، خلاق و خوی افسردگی، فقدان اعتماد به نفس، ترس از دست دادن شغل، فکر استعفا، حملات گریه/خنده، نگرانی، خجالت، پرخاشگری، احساس له شدن، حمله پانیک را می‌توان در نظر گرفت. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که افرادی که در معرض رفتارهای اوباشگری هستند، مشکلات روان‌شناختی و فیزیولوژیکی مثل

افسردگی، مشکلات عصبی، ناتوانی‌های روان‌تنی، بیماری‌های قلبی و عروقی و محرومیت از خواب را تجربه می‌کنند.

تویتوک (۲۰۱۷) پژوهشی در مورد درک اوباشگری توسط معلمان و افسردگی سازمانی انجام دادند و نتایج این پژوهش نشان داد که بین اوباشگری و افسردگی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و اوباشگری نتایجی مانند تغییر ظاهری در خلق و خوی فرد، غم و اندوه، تنهایی، سرزنش خود، پسرفت، خود تنبیهی، طفره رفتن، پنهان شدن یا تمایل به مردن را به دنبال دارد. ماچادو و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان استرس، اضطراب و افسردگی در میان کارمندان در ارتباط با اوباشگری در محل کار و تعامل کار و خانواده انجام دادند و نتایج ارتباط مثبتی بین اوباشگری و شاخص‌های استرس، اضطراب و افسردگی و همچنین تداخل منفی بین کار-خانواده-کار با همین شاخص‌ها نشان داد. جنیفر گرتو د سوزا (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان اوباشگری به عنوان منبع آسیب روانی در کارگران انجام داد نتایج این پژوهش نشان داد که فراوانی اوباشگری بر سلامت جسمی و روانی کارگران تأثیر منفی می‌گذارد.

با توجه به مسائل مطرح شده و پیامدهای فراوان ناشی از اوباشگری شناسایی مؤلفه‌های آن حائز اهمیت می‌باشد؛ زیرا می‌توان با شناسایی عواملی که زمینه بروز این رفتارها را در سازمان موجب می‌شود، از بروز این رفتارها در محیط کار جلوگیری کرد. پژوهش‌های مختلفی پیرامون بررسی مؤلفه‌های اوباشگری انجام گرفته است. به عنوان مثال کواچی و همکاران (۲۰۱۷) رفتار خصمانه را از مؤلفه‌های اوباشگری می‌دانند. مطالعه دیگری اذیت و انزوای دیگران با کلمات و رفتارهای ناروا توسط عده‌ای را جزو مؤلفه‌ها می‌داند (Öksüzoglu et al., 2021). یلدیریم و همکاران (۲۰۰۷) منزوی و جدا کردن فرد از محیط کار را جزو مؤلفه‌های اوباشگری می‌دانند؛ اما با وجود اهمیت شناخت این عوامل پژوهش‌های جامعی جهت فهم مبانی نظریان و درک و شناسایی علل ایجادان و همچنین تأثیری که بر سلامت روان کارکنان دارد، صورت نگرفته است.

لذا پژوهش حاضر قصد دارد به شناسایی این مؤلفه‌ها در شهرداری مشهد بپردازد. با توجه به این که شهرداری مشهد جزء سازمان‌های نیمه دولتی بوده و به‌خصوص این که این شهرداری با داشتن بیشترین کارمند و ارباب رجوع به دلیل وسعت و نیز وجود زائرین و مسافرن زیاد، بعد از کلان شهر تهران از اهمیت قابل توجهی برخوردار بوده، شناسایی کردن و کاهش اثرات اوباشگری سازمانی هم به نفع سازمان و هم باعث سلامت روان کارکنان و هم رضایتمندی ارباب رجوع خواهد بود؛ بنابراین محقق در این

پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری و بررسی تأثیر آن بر سلامت روان کارکنان شهرداری مشهد است.

روش‌شناسی

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش از رویکرد ترکیبی (استقرایی - قیاسی) استفاده شده است. استراتژی پژوهش در روش دلفی در بخش کیفی شامل مجموعه‌ای از مراحل و رویکردها است که هدف آن دستیابی به اجماع نظر میان کارشناسان در زمینه مورد مطالعه است. این استراتژی به‌طور خاص بر روی گردآوری و تحلیل کیفی داده‌ها متمرکز است. برای شناسایی مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی پیشینه‌ی پژوهش مطالعه شده و با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه‌ای در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و تعدادی پرسش جمعیت شناختی شد و استراتژی تحقیق در بخش کمی به این صورت است که بعد از شناسایی مؤلفه‌ها در بخش کیفی، یک پرسشنامه بر اساس اطلاعات به دست آمده در مرحله اول طراحی و در بین نمونه‌های هدف توزیع شد. همچنین برای بخش کمی از پرسشنامه سلامت روان گلدبرگ و هیلر (۱۹۷۹) استفاده شد که این پرسشنامه شامل ۴ خرده مقیاس اضطراب و بدخواهی، افسردگی، کارایی (کنش) اجتماعی و واکنش جسمانی می‌باشد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه اوباشگری سازمانی به همراه داده‌های به دست آمده از پرسشنامه سلامت روان با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون ضریب همبستگی تجزیه و تحلیل شدند. جامعه آماری در بخش کیفی متخصصان، افراد کارشناس و خبرگان فعال در این حوزه در شهر مشهد به تعداد ۱۷ نفر می‌باشد معیارهای انتخاب نمونه گیری در بخش کیفی داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و داشتن مدرک کارشناسی در یکی از رشته‌های مدیریت، علوم تربیتی و روانشناسی می‌باشد و در مرحله کمی جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری مشهد بودند که دارای حداقل ۵ سال سابقه خدمت و دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی بودند که بر اساس آمار تعداد جامعه آماری ۲۸۷ نفر می‌باشد و بر اساس فرمول کوکران ۱۶۴ نفر به صورت نمونه گیری تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

فرمول کوکران و تعیین حجم نمونه تحقیق:

$$N = \text{حجم جمعیت آماری}$$

$$n: \text{اندازه نمونه}$$

$$e: \text{ضریب خطا (۰/۰۵)}$$

$$\delta: \text{انحراف معیار پیش نمونه (۰.۵)}$$

$$Z.025 = \text{مقدار متغیر تصادفی نرمال استاندارد (۱/۹۶)}$$

$$\frac{NZ^2 \alpha/2 \sigma^2}{e^2 (N-1) + Z^2 \alpha/2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{287 \times 1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2 \times 287 + 1.96^2 \times 0.5^2} = 164$$

یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

برای درک بهتر ماهیت جامعه مورد مطالعه قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، توصیف این داده‌ها ضروری است. جدول شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

| درصد فراوانی | تعداد | متغیر | |
|--------------|-------|---------------|----------|
| ۶۵/۸ | ۱۰۸ | مرد | جنسیت |
| ۳۴/۲ | ۵۶ | زن | |
| ۲۳/۸ | ۳۹ | ۲۰ تا ۳۰ سال | سن |
| ۵۰ | ۸۲ | ۳۰ تا ۴۰ سال | |
| ۱۴ | ۲۳ | ۴۰ تا ۵۰ سال | |
| ۱۲/۲ | ۲۰ | ۵۰ به بالا | |
| ۵۲/۴ | ۸۶ | کارشناسی | تحصیلات |
| ۳۳/۵ | ۵۵ | کارشناسی ارشد | |
| ۱۴/۶ | ۲۴ | دکتری | |
| ۱۰۰ | ۱۶۴ | | کل نمونه |

ابتدا با انجام تحقیقات کتابخانه‌ای و مطالعات لازم مؤلفه‌های اوباشگری سازمانی به تعداد ۵۱ مؤلفه شناسایی و استخراج شد (جدول ۲).

جدول (۲): مؤلفه‌های اوباشگری استخراج شده

| مؤلفه‌ها | منابع |
|---|---|
| رفتار خصمانه | کرواچی و همکاران (۲۰۱۷) هوگو و همکاران (۲۰۱۲) |
| ترور روان‌شناختی حمله‌ی هیجانی | یوکتورک (۲۰۰۲) |
| نوعی آزار و اذیت روانی فرد توسط عده‌ای | اوسوز اوغلو و همکاران (۲۰۲۱) |
| طرد، آزار و اذیت کلامی یا فیزیکی یک فرد یا چند نفر در محل کار | اکسوزوگلو و همکاران (۲۰۲۱) کرواچی و همکاران (۲۰۱۷) |
| ازارتباط گرفتن منفی و غیراخلاقی است | قزاق بوستانی (۲۰۲۰) |
| سرکوب سیستماتیک و تکراری توسط همکاران، یا مافوقان | دافی و اسپری (۲۰۱۱) |
| درگیری و عملکرد نامطلوب شدید. | دوسی و همکاران (۲۰۱۲) |
| اوباشگری به صورت خشونت، آزار و اذیت | هادوی نژاد و درزی (۲۰۱۵) |
| آزار و ترساندن | لاسنیر (۲۰۰۶) هوق و همکاران (۲۰۱۱) |
| تهاجم به موقعیت حرفه‌ای و کیفیت زندگی فرد قربانی | سرکارن و هاکان (۲۰۱۶) |
| ترور روان‌شناختی حمله‌ی هیجانی | یوکتورک، (۲۰۰۲) داونپورت و همکاران (۲۰۰۳) |
| اتهامات غیر منصفانه، تحقیر، آزار و اذیت، سوء استفاده هیجانی | داونپورت و همکاران (۲۰۰۳) |
| تهاجم به خوشنامی | سرکارن و هاکان (۲۰۱۶) |
| حمله‌ی جسمانی و روانی | گال و همکاران (۲۰۱۱) اوسوز اوغلو و همکاران (۲۰۲۱) |
| سوء استفاده عاطفی | کشلی (۱۹۹۸) بابامیری و همکاران (۲۰۱۵) |
| رفتارهای خصومت آمیز بین شخصی | نیومن و برون (۲۰۰۵) سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) |
| اذیت و انزوای دیگران با کلمات و رفتارهای ناروا | چویکچو و همکاران (۲۰۱۵) |

| | |
|--|---|
| تهدید رفتاری سلامت | بایرام و همکاران (۲۰۱۲) |
| اذیت کلامی یا جسمی یک فرد یا چند نفر در محیط کار | زاپف و اینارسن (۲۰۰۵) |
| نقض حقوق کارکنان است | یوکتورک و اوکه (۲۰۰۵) |
| رفتارهای متخاصمانه از سوی همکاران یا سرپرستان | بارتون (۲۰۱۵) |
| تهدید سرکوبگری، ناامید کردن و محروم کردن | بارتلت (۲۰۱۶) اینارسن (۱۹۹۹) سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) |
| ارتباط دشمنانه و غیراخلاقی که به شکل سیستماتیک | لیمان (۱۹۹۰) |
| تهدید رفتاری شهرت فردی | بایرام و همکاران (۲۰۱۲) |
| تهدید رفتاری روابط اجتماعی | بایرام و همکاران (۲۰۱۲) |
| رفتار تهاجمی، آزاردهی، تحقیر و صدمه شدید | اینارسن و همکاران (۱۹۹۴) عطارزاده (۲۰۲۰) |
| تهدید رفتاری جایگاه حرفه‌ای | بایرام و همکاران (۲۰۱۲) |
| خشونت در محل کار | چاپل (۲۰۰۶) لاسنیر (۲۰۰۶) |
| رفتار توهین آمیز از طریق تلاش‌های انتقام‌جویانه | اوکه و یوکتورک (۲۰۰۵) کاربی-هال (۲۰۱۴) |
| تهاجم به روابط و موقعیت‌های وی | سرکارن و هاکان (۲۰۱۶) |
| ترساندن | هول و اینارسن (۲۰۱۰) |
| قطع همکاری، تجمع برای حمله | لیمان (۱۹۹۶) |
| آسیب زدن | ورنهام (۲۰۰۳) |
| منزوی و جدا کردن فرد قربانی از محیط کار | یلدیریم و همکاران (۲۰۰۶) |
| توهین | زاپف و اینارسن (۲۰۰۱) |
| حمله به موقعیت و جایگاه حرفه‌ای فرد | یلدیریم و همکاران (۲۰۰۶) |
| گزافه کردن، سرزنش کردن | لیمان (۱۹۹۶) |
| ارتباطات تحقیر آمیز نامطلوب | سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) |
| سوءاستفاده کردن | زاپف و اینارسن (۲۰۰۵) |
| حمله به شخصیت فرد | یلدیریم و همکاران (۲۰۰۷) |
| ارتباطات تحقیر آمیز نامطلوب | سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) |
| حملات جنسی، رفتاری و کلامی | سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) لیمان (۱۹۹۶) |

| | |
|----------------------------|---|
| سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) | جلوگیری از فرصت‌های پیشرفت شغلی |
| یلدیریم و همکاران (۲۰۰۷) | منزوی و جدا کردن فرد قربانی از محیط کار |
| پاسو (۲۰۱۵) | ارتباطات غیر مؤثر و مخرب سازمانی |
| لیمان (۱۹۹۶) | خصوصیت |
| قریشی و همکاران (۲۰۱۵) | حسادت |
| مولوی و همکاران (۲۰۱۹) | رفتارهای ضد شهروندی سازمانی |
| لیمان (۱۹۹۶) | فشار گروهی |
| سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) | حملات جنسی، رفتاری و کلامی |
| سومانوگلو و همکاران (۲۰۱۳) | ارتباطات تحقیر آمیز نامطلوب |

به دلیل تشابه و هم معنایی و پوشش ۳۵ عامل استخراج گردید و سپس با مراجعه به خبرگان منتخب با استفاده از روش دلفی، مورد سؤال قرار گرفت. (جدول ۳)

جدول (۳): مؤلفه‌های اوباشگری استخراج شده بعد از حذف عوامل متشابه و هم معنا

| | |
|--|-----|
| آزار و اذیت فیزیکی همکار | Q1 |
| عمدی خیره خیره نگاه کردن به همکار | Q2 |
| آزار و اذیت به دلیل نژاد یا قومیت | Q3 |
| پخش عمدی شایعات دروغین در مورد همکار | Q4 |
| . پرتاب عمدی اشیاء را به سمت همکار | Q5 |
| تخریب کردن از نظر حرفه در محل کار | Q6 |
| آزار و اذیت به دلیل گرایش جنسی | Q7 |
| تهدید به خشونت به طور عمدی | Q8 |
| صدمه یا هل دادن در محل کار به طور عمدی | Q9 |
| آزار و اذیت به دلیل سن | Q10 |
| . به طور عمدی آسیب جسمی رساندن | Q11 |
| . آزار و اذیت به دلیل وضعیت اقتصادی | Q12 |
| وهین و فحاشی به طور عمدی | Q13 |
| تحت فشار قرار دادن عمدی از نظر روانی | Q14 |
| تحقیر و تمسخر به طور عمدی | Q15 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| منزوی کردن از اجتماع | Q16 |
| صحبت کردن بالحنی خشن و تهدیدآمیز | Q17 |
| تخریب کردن از نظر اخلاقی | Q18 |
| ارسال پیام‌های ناخواسته به‌طور عمدی | Q19 |
| محروم کردن از فرصت‌های شغلی | Q20 |
| تعقیب در محل کار یا خارج از محل کار | Q21 |
| در تله انداختن بطور عمدی | Q22 |
| بیمار نشان دادن از نظر جسمی | Q23 |
| خراب کردن عمدی اشیاء شخصی افراد | Q24 |
| آسیب زدن نظر اقتصادی | Q25 |
| آزار و اذیت به دلیل مذهب | Q26 |
| مسخره کردن همکاران در مقابل دیگران | Q27 |
| طرد کردن از محیط کار | Q28 |
| باعث افسرده شدن همکار از نظر عاطفی | Q29 |
| محروم کردن عمدی از اطلاعات مهم | Q30 |
| تخریب کردن از نظر شخصیتی | Q31 |
| آزار و اذیت به دلیل جنسیت | Q32 |
| آسیب پذیر کردن از نظر روانی | Q33 |
| آزار و اذیت به دلیل سطح تحصیلات | Q34 |
| آزار و اذیت به دلیل معلولیت | Q35 |

مرحله اول دلفی

به دلیل این که خبرگان در تأیید و یا رد عوامل اتفاق نظر داشتند و پاسخ‌ها از پراکندگی بسیار کم و اختلاف نظر ناچیز بوده است، پرسشنامه‌ها طی دو مرحله توزیع و جمع‌آوری شد معیار دیگری که نشان‌دهنده حصول وفاق و پایان مطالعه دلفی است، ثابت بودن پاسخ اکثر شرکت‌کنندگان در دو دور متوالی و دستیابی به ثبات در آراء و نظرات است. به‌طوری‌که به‌منظور حفظ ارزش و اعتبار مطالعه، میزان پاسخ‌دهی صاحب‌نظران در هر دور دلفی، نباید کمتر از ۷۰ درصد باشد در این صورت اجماع و اتفاق نظر بر موضوع موردبررسی صورت گرفته است (Malekzadeh, Zamani & Golchinfar, 2013). با توجه به توضیحات ذکر شده در این پژوهش ۳۵ مؤلفه شناسایی گردید این کار با استفاده از نرم‌افزار اسپاس پی اس

اس و آزمون تی استیودنت انجام شد با توجه به طیف پرسشنامه‌های توزیع شده، حد متوسط هر یک از مؤلفه‌ها را در حالت استاندارد ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول (۴): آزمون شناسایی مؤلفه‌های برگزیده در دور اول دلفی

| | Test Value = 3 | | | | | |
|-----|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q1 | ۱۳/۸۷۶ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q2 | ۱۳/۸۷۶ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q3 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q4 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q5 | ۱۴/۹۷۶ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/70588 | 1/4644 | 1/9474 |
| Q6 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q7 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q8 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q9 | ۱۱/۴۷۴ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q10 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q11 | ۱۱/۴۷۴ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q12 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q13 | ۱۱/۴۷۴ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q14 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q15 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q16 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q17 | ۱۱/۳۲۴ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/35294 | 1/0997 | 1/6062 |
| Q18 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q19 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q20 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q21 | ۱۳/۸۷۶ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q22 | ۱۱/۷۸۵ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q23 | ۱۳/۸۷۶ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q24 | ۱۱/۳۲۴ | ۱۶ | ./۰۰۰ | 1/35294 | 1/0997 | 1/6062 |

| | | | | | | |
|-----|--------|----|-------|---------|--------|--------|
| Q25 | ۱۱/۴۷۴ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q26 | ۱۳/۸۷۶ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q27 | ۱۱/۳۲۴ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/35294 | 1/0997 | 1/6062 |
| Q28 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q29 | ۱۱/۴۷۴ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q30 | ۱۱/۶۴۹ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/23529 | 1/0105 | 1/4601 |
| Q31 | ۱۱/۴۷۴ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q32 | ۱۳/۸۷۶ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q33 | ۱۲/۳۴۴ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/17647 | 0/9744 | 1/3785 |
| Q34 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q35 | ۱۸/۰۰۰ | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پاسخ‌های دوره اول دلفی نشان داد که در این مرحله با در نظر گرفتن $t=3$ ، هیچ مؤلفه‌ای حذف نشد و ۳۵ عامل تأیید شد.

جدول (۵): آزمون شناسایی مؤلفه‌های برگزیده در دور دوم دلفی

| One-Sample Test | | | | | | |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q1 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q2 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q3 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q4 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q5 | 14/976 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/70588 | 1/4644 | 1/9474 |
| Q6 | 18/000 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q7 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q8 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q9 | 11/474 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q10 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q11 | 11/474 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |

| | | | | | | |
|-----|--------|----|-------|---------|--------|--------|
| Q12 | 18/000 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q13 | 11/474 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q14 | 18/000 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q15 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q16 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q17 | 11/324 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/35294 | 1/0997 | 1/6062 |
| Q18 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q19 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q20 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q21 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q22 | 11/785 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/47059 | 1/2061 | 1/7351 |
| Q23 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q24 | 11/324 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/35294 | 1/0997 | 1/6062 |
| Q25 | 11/474 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q26 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q27 | 11/324 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/35294 | 1/0997 | 1/6062 |
| Q28 | 18/000 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q29 | 11/474 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q30 | 11/649 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/23529 | 1/0105 | 1/4601 |
| Q31 | 11/474 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/41176 | 1/1509 | 1/6726 |
| Q32 | 13/876 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/11765 | 0/9469 | 1/2884 |
| Q33 | 12/344 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/17647 | 0/9744 | 1/3785 |
| Q34 | 18/000 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |
| Q35 | 18/000 | ۱۶ | ۰/۰۰۰ | 1/05882 | 0/9341 | 1/1835 |

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پاسخ‌های دوره دوم دلفی حاکی از این است که تمامی عواملی که در محله اول دلفی شناسایی شدند در مرحله دوم دلفی مجدداً از آنها آزمون تی گرفته شد و تمامی عوامل شناسایی شده آماره تی آنها بزرگ‌تر از ۱.۹۶ و سطح معناداری آنها کمتر از ۰.۰۵ بود نتیجه‌ای که از این جدول حاصل می‌شود این است که در این مرحله با در نظر گرفتن $t=3$ ، هیچ مؤلفه‌ای حذف نشد و ۳۵ عامل به‌عنوان عوامل نهایی شناسایی و با استفاده از روش دلفی و اجماع نظر خبرگان به ۶ عامل خشونت

فیزیکی، خشونت کلامی، آزار و اذیت، ارباب، تبعیض و رفتارهای تخریبی و انحرافی در محیط کار طبقه‌بندی گردید. سپس آزمون کندل گرفته شد که نرخ شکاف و نرخ سازگاری بین دو مرحله مشخص شود. (جدول ۶). ضریب کندال معروف به ضریب اتفاق نظر خبرگان است همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود نرخ ضریب همبستگی ۰.۷۰۱ می‌باشد که از ۰.۰۵ کمتر است و نتیجه نشان می‌دهد که افراد خبره نسبت به نظرات خود دقت داشته و بین دو مرحله نرخ شکاف و نرخ سازگاری آن‌ها بسیار مطلوب است.

جدول (۶): ضریب کندال

| | | مرحله ۱ | مرحله ۲ |
|--|--------------|---------|---------|
| ضریب کندال | ضریب همبستگی | 1.000 | .701** |
| | سطح معناداری | . | .000 |
| | تعداد | 17 | 17 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

ضریب کندال معروف به ضریب اتفاق نظر خبرگان این آزمون در هر جا نظرخواهی از خبرگان گرفته می‌شود که در هر بار آزمون گرفتن این ضریب بین ۰ تا ۱ می‌باشد که در این پژوهش این ضریب ۰/۷۰۱ به دست آمد.

روایی محتوایی

نسبت روایی محتوایی یا CVR^1 یک روش سنجش روایی پرسشنامه است (جدول ۷).

جدول (۷): روایی محتوایی

| گوبه‌ها | غیر ضروری | مفید ولی غیر ضروری | ضروری | تعداد خبرگان | CVR |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|-------|--------------|------|
| خشونت فیزیکی | | | | | |
| ۱. آزار و اذیت فیزیکی همکار | | ۰ | ۱۷ | ۱۷ | 0/94 |
| ۲. پرتاب عمدی اشیاء را به سمت همکار | | ۰ | ۱۷ | ۱۷ | 0/94 |

1. Content Validity Ratio

| | | | | | |
|------|----|----|---|---|---|
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۳. صدمه یا هل دادن در محل کار به‌طور عمدی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۴. به‌طور عمدی آسیب جسمی رساندن |
| | | | | | خشونت کلامی |
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۵. توهین و فحاشی به‌طور عمدی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۶. تحقیر و تمسخر به‌طور عمدی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۷. تهدید به خشونت به‌طور عمدی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۸. صحبت کردن با لحنی خشن و تهدیدآمیز |
| | | | | | آزار و اذیت |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | | ۹. ارسال پیام‌های ناخواسته به‌طور عمدی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۱۰. تعقیب در محل کار یا خارج از محل کار |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۱۱. پخش عمدی شایعات دروغین در مورد همکار |
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۱۲. خراب کردن عمدی اشیاء شخصی افراد |
| | | | | | ارعاب |
| 0/79 | ۱۷ | ۱۷ | | | ۱۳. عمدی خیره‌خیره نگاه کردن به همکار |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | | ۱۴. مسخره کردن همکاران در مقابل دیگران |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۲ | ۲ | ۱۵. تحت فشار قرار دادن عمدی از نظر روانی |
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۱۶. باعث افسرده شدن همکار از نظر عاطفی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۴ | ۳ | | تبعیض |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | | ۱۷. آزار و اذیت به دلیل نژاد یا قومیت |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۱۸. آزار و اذیت به دلیل جنسیت |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۱۹. آزار و اذیت به دلیل سن |
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۲۰. آزار و اذیت به دلیل معلولیت |
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۲۱. آزار و اذیت به دلیل گرایش جنسی |
| 0/58 | ۱۷ | ۱۲ | ۴ | ۱ | ۲۲. آزار و اذیت به دلیل مذهب |
| 0/79 | ۱۷ | ۱۴ | ۳ | | ۲۳. آزار و اذیت به دلیل وضعیت اقتصادی |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | | ۲۴. آزار و اذیت به دلیل سطح تحصیلات |
| 0/79 | | ۱۴ | ۳ | | رفتارهای تخریبی و انحرافی در محیط کار |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | | ۲۵. در تله انداختن به‌طور عمدی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۲۶. محروم کردن عمدی از اطلاعات مهم |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۲۷. محروم کردن از فرصت‌های شغلی |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۶ | ۱ | | ۲۸. طرد کردن از محیط کار |

| | | | | | |
|------|----|----|---|---|---------------------------------------|
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۲۹. منزوی کردن از اجتماع |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | | ۳۰. آسیب زدن نظر اقتصادی |
| 0/58 | ۱۷ | ۱۲ | ۴ | ۱ | ۳۱. تخریب کردن از نظر حرفه در محل کار |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۳۲. تخریب کردن از نظر شخصیتی |
| 0/94 | ۱۷ | ۱۶ | ۱ | | ۳۳. تخریب کردن از نظر اخلاقی |
| 0/87 | ۱۷ | ۱۵ | ۲ | | ۳۴. آسیب پذیر کردن از نظر روانی |
| 0/69 | ۱۷ | ۱۳ | ۴ | | ۳۵. بیمار نشان دادن از نظر جسمی |

با توجه به تعداد خبرگان حداقل مقدار CVR قابل پذیرش ۰.۴۵ می باشد که با توجه به این که برای این ۳۵ عامل این مقدار بیشتر از ۰.۴۵ می باشد همه عوامل تأیید می شوند.

بررسی مدل اندازه گیری و ساختاری

مدل اندازه گیری به بررسی روابط بین متغیرهای مشاهده پذیر و مکنون می پردازد و این روابط را اندازه گیری می کند. برای سنجش این مدل، از پایایی مرکب برای بررسی سازگاری درونی، پایایی هر شاخص و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای ارزیابی روایی همگرا استفاده می شود. همچنین، از معیار فورنل-لارکر جهت ارزیابی روایی افتراقی بهره گیری می شود؛ که نتایج آن در جدول های ۸ و ۹ آورده شده است. سپس به بررسی مدل ساختاری می پردازیم. در شکل ۱، یک مدل مفهومی از تأثیرات اوباشگری سازمانی بر ابعاد سلامت روان از جمله سلامتی جسمانی، اضطراب و اختلال خواب، کارکرد اجتماعی و افسردگی نمایش داده شده است. روابط بین اوباشگری سازمانی و متغیرهای دیگر به صورت خطوطی با مقادیر مشخص نشان داده شده اند که ضرایب همبستگی یا بارهای عاملی را بیان می کنند. شکل ۲ نیز مدل را در حالت ضرایب استاندارد نشان می دهد.

شاخص های برازش مدل اندازه گیری

جدول (۸): شاخص های برازش مدل های اندازه گیری

| | آلفای کرونباخ $7/a > 0$ | پایایی مرکب $7/CR > 0$ | میانگین واریانس استخراج شده $5/AVE > 0$ |
|----------------------|----------------------------|---------------------------|---|
| اضطراب و اختلال خواب | 0.810 | 0.860 | 0.470 |
| افسردگی | 0.837 | 0.877 | 0.505 |

| | | | |
|------------------|-------|-------|-------|
| اوباشگری سازمانی | 0.722 | 0.813 | 0.423 |
| سلامت جسمانی | 0.862 | 0.888 | 0.535 |
| کارکرد اجتماعی | 0.786 | 0.842 | 0.434 |

جدول ۸ شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد مقادیر ضریب پایایی ترکیبی بسیار خوب است حد مطلوب برای ضریب پایایی ترکیبی (CR^1) معمولاً ۰.۷ یا بالاتر است. این مقدار نشان می‌دهد که مدل از سازگاری درونی مناسبی برخوردار است. به‌طور کلی، مقادیر بالاتر از ۰.۷ برای مدل‌های تحقیقاتی مناسب و قابل قبول در نظر گرفته می‌شوند، هرچند مقادیر بالاتر از ۰.۸ نشان‌دهنده سازگاری بسیار خوب است (Hair et al., 2010).

ضریب آلفای کرونباخ نیز در حد بسیار مطلوبی قرار دارند هر چه مقدار آلفا به ۱ نزدیک‌تر باشد نشان از پایایی بیشتر پرسشنامه دارد. اگر مقدار آلفا بیشتر از ۰/۷ باشد پایایی خوب و اگر بین ۰/۵ و ۰/۷ باشد پایایی متوسط و اگر کمتر ۰/۵ باشد پرسشنامه فاقد پایایی لازم است (Sarmad et al., 2012). همچنین AVE مؤلفه‌ها مطلوب است مقدار مطلوب برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید ۰.۵ یا بالاتر باشد. این مقدار نشان می‌دهد که سازه‌های مدل حداقل ۵۰٪ از واریانس شاخص‌های مشاهده‌پذیر خود را تبیین می‌کنند، که به معنای روایی همگرای مناسب است (Fornell & Larcker, 1981)

روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

معیار مهم دیگری روایی واگرا است، روایی واگرا مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل - لارکر سنجیده می‌شود.

جدول (۹): روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

| | اضطراب و - اختلال خواب | افسردگی | اوباشگری سازمانی | سلامت جسمانی | کارکرد اجتماعی |
|---------------------------|---------------------------|---------|---------------------|-----------------|----------------|
| اضطراب و - اختلال خواب | 0.786 | | | | |
| افسردگی | 0.740 | 0.710 | | | |

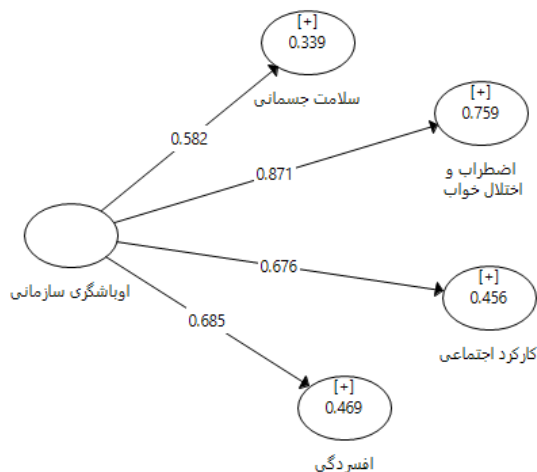
1. Composite Reliability

| | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| اوباشگری | | | | | |
| سازمانی | 0.871 | 0.685 | 0.751 | | |
| سلامت جسمانی | 0.657 | 0.763 | 0.582 | 0.731 | |
| کارکرد | | | | | |
| اجتماعی | 0.705 | 0.756 | 0.676 | 0.576 | 0.659 |

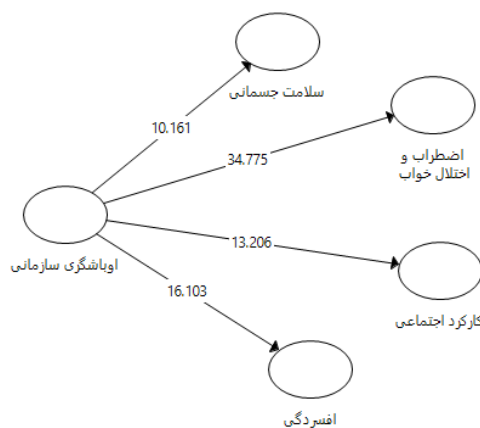
روایی واگرا، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر می‌باشد که می‌بایست ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. همان‌طور که در جدول ۹ مشخص است از آنجایی که جذر AVE همه سازه‌ها بیشتر از همبستگی سازه‌ها با سایر سازه‌های موجود در الگو است، بنابراین ابزار اندازه‌گیری از روایی مناسبی برخوردار است.

بررسی مدل ساختاری

مدل مفهومی در شکل ۱، از تأثیرات اوباشگری سازمانی بر ابعاد سلامت روان از جمله سلامتی جسمانی، اضطراب و اختلال خواب، کارکرد اجتماعی و افسردگی نمایش داده شده است در شکل ۱ ضرایب مسیر مشخص شده‌اند. این ضرایب نشان‌دهنده میزان قوت روابط در نظر گرفته شده بین دو سازه می‌باشد؛ که نشان می‌دهد اوباشگری سازمانی با سلامتی جسمانی رابطه‌ای مثبت به مقدار ۰.۵۸۲ با اضطراب و اختلال خواب ۰.۸۷۱ با کارکرد اجتماعی ۰.۶۷۶ و با افسردگی ۰.۶۸۵ دارد. در شکل ۲ نیز مدل در حالت ضرایب استاندارد نمایش داده شده است. برای معنی‌دار بودن این ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (-) ۱.۹۶، ۱.۹۶ باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰.۰۵ کوچک‌تر است. همان‌طور که در شکل ۲ می‌بینیم این ضریب برای همه متغیرها خارج از بازه (-) ۱.۹۶، ۱.۹۶ می‌باشد.



شکل ۱: مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی



شکل ۲: مدل پژوهش با ضرایب t-Values

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا
 ضریب R^2 نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. هر چه R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول (۱۰): شاخص ضریب تعیین (R^2)

| متغیرها | ضریب تبیین | ضریب تبیین اصلاح شده |
|----------------------|------------|----------------------|
| اضطراب و اختلال خواب | 0.759 | 0/757 |
| افسردگی | 0.469 | 0/466 |
| سلامت جسمانی | 0.339 | 0/335 |
| کارکرد اجتماعی | 0.456 | 0/453 |

ضریب تعیین‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۷۵ درصد تغییرات وابسته به متغیر اضطراب و اختلال خواب است و بیش از ۴۶ درصد تغییرات وابسته به متغیر افسردگی است و آن را تبیین می‌کند و مابقی تغییرات این متغیرها وابسته به سلامت جسمانی و کارکرد اجتماعی و سایر فاکتورها و مؤلفه‌هایی است که در مدل و تحقیق در نظر گرفته نشده است.

شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

معیار Q^2 (استون - گیسر) قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین می‌کند.

جدول (۱۱): شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

| | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|----------------------|-----------|---------|--------------------|
| اضطراب و اختلال خواب | 1,148.000 | 771.044 | 0.328 |
| افسردگی | 1,148.000 | 903.287 | 0.213 |
| اوباشگری سازمانی | 984.000 | 984.000 | |
| سلامت جسمانی | 1,148.000 | 979.769 | 0.147 |
| کارکرد اجتماعی | 1,148.000 | 962.295 | 0.162 |

همان‌طور که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، مقدار Q^2 پیش‌بینی مدل در خصوص متغیرهای مذکور دارای قدرت متوسط و مناسبی می‌باشد.

بررسی مدل کلی

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری باید مدل کلی (مجموع مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری) نیز مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) شاخص GOF را معرفی

نموده‌اند. این شاخص توسط فرمول زیر محاسبه می‌شود و سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. در واقع هرچه مقدار این شاخص به یک نزدیک‌تر شود مدل کلی با قدرت بیشتری تأیید می‌شود.

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

جدول (۱۲): محاسبه شاخص GOF

| | R Square Adjusted | Q ² (=1-SSE/SSO) | GOF |
|----------------------|-------------------|-----------------------------|--------|
| اضطراب و اختلال خواب | 0/757 | 0/328 | 0/3268 |
| افسردگی | 0/466 | 0/213 | |
| واکنش جسمانی | 0/335 | 0/147 | |
| کارکرد اجتماعی | 0/453 | 0/162 | |
| میانگین | 0/50275 | 1/174 | |

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار شاخص GOF مدل برابر با ۰/۳۲۶ آمده است که مدل از مطلوبیت خوبی برخوردار است.

بررسی فرضیه‌های تحقیق

جدول (۱۳): نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده

| نتیجه | سطح معناداری | مقدار تی (t-value) | ضریب مسیر (B) | فرضیه‌ها |
|-------------|--------------|--------------------|---------------|--|
| پذیرش فرضیه | ۰/۰۰۰ | ۳۴/۷۷۵ | ۰/۸۷۱ | اوباشگری سازمانی -> اضطراب و اختلال خواب |
| پذیرش فرضیه | ۰/۰۰۰ | ۱۶/۱۰۳ | ۰/۶۸۵ | اوباشگری سازمانی -> افسردگی |
| پذیرش فرضیه | ۰/۰۰۰ | ۱۰/۱۶۱ | ۰/۵۸۲ | اوباشگری سازمانی -> واکنش جسمانی |
| پذیرش فرضیه | ۰/۰۰۰ | ۱۳/۲۰۶ | ۰/۶۷۶ | اوباشگری سازمانی -> کارکرد اجتماعی |

بحث و نتیجه

با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه اول تحقیق مبنی بر این که اوباشگری سازمانی بر اضطراب و اختلال خواب تأثیر دارد پذیرفته شده است که با تحقیقات انجام شده انجمن ملی روانشناسی آمریکا همسویی

دارد در تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد که اوباشگری، که به‌عنوان رفتار خشونت‌آمیز گروهی نیز شناخته می‌شود، می‌تواند اثرات مخربی بر سلامت روان افراد، به‌ویژه اضطراب و اختلال خواب داشته باشد. نتایج این فرضیه با پژوهش نیومان و همکاران (۲۰۱۹) و ماچادو و همکاران (۲۰۲۱) همسوست و بر اساس تحقیقات موسسه ملی سلامت روان در سال ۲۰۲۳ مشاهده خشونت و هرج و مرج می‌تواند منجر به اضطراب حاد و ترس شود و نیز تجربه مستقیم خشونت فیزیکی یا تهدید به خشونت می‌تواند منجر به اختلال استرس حاد، اضطراب فراگیر و سایر اختلالات اضطرابی شود بر اساس تحقیقات انجمن روانشناسی آمریکا^۱ در سال ۲۰۲۳ حتی اگر فرد به‌طور مستقیم درگیر اوباشگری نباشد، ترس از قربانی شدن می‌تواند منجر به اضطراب مداوم و نگرانی شود و افراد پس از تجربه یا مشاهده اوباشگری ممکن است کابوس ببینند. اضطراب و ترس ناشی از اوباشگری می‌تواند منجر به مشکل در به خواب رفتن و بیدار شدن مکرر در طول شب شود؛ و افراد ممکن است خواب آشفته و غیرقابل توصیف داشته باشند. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه دوم تحقیق مبنی بر این که اوباشگری سازمانی بر افسردگی تأثیر دارد پذیرفته شده است که نتایج این فرضیه با پژوهش تویتوک (۲۰۱۷) و ماچادو و همکاران (۲۰۲۱) همسوست و با بررسی تحقیقات انجام شده در انجمن ملی آمریکا در زمینه اوباشگری این رفتار خشونت‌آمیز می‌تواند اثرات مخربی بر سلامت روان افراد، به‌ویژه افسردگی داشته باشد. افسردگی یک اختلال خلقی است که با علائمی مانند احساس غم و ناامیدی مداوم، از دست دادن علاقه به فعالیت‌ها، خستگی، تغییرات در اشتها و خواب، مشکل در تمرکز و افکار مرگ و خودکشی مشخص می‌شود. تجربه یا مشاهده اوباشگری می‌تواند منجر به استرس حاد شود، که می‌تواند به‌نوبه خود منجر به علائم افسردگی شود. قربانیان اوباشگری در معرض خطر ابتلا به استرس هستند، که می‌تواند علائم افسردگی را بدتر کند اوباشگری می‌تواند باعث احساس انزوا و ناامیدی در افراد شود، که می‌تواند به افسردگی منجر شود ترس و اضطرابی که پس از اوباشگری ایجاد می‌شود می‌تواند به علائم افسردگی دامن بزند. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه سوم تحقیق مبنی بر این که اوباشگری سازمانی بر واکنش جسمانی تأثیر دارد پذیرفته شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش یامان (۲۰۱۵) همسوست در تبیین این رابطه می‌توان بیان کرد مشاهده اوباشگری می‌تواند منجر به استرس حاد شود، که به‌نوبه خود می‌تواند منجر به پاسخ جنگ یا گریز شود این پاسخ شامل طیف وسیعی از تغییرات فیزیولوژیکی است، مانند افزایش ضربان قلب، فشار خون، تنفس

و تعریق و قربانیان اوباشگری در معرض خطر ابتلا به استرس هستند، که می‌تواند منجر به علائم جسمانی مانند درد، خستگی و مشکلات گوارشی، ترس و اضطرابی که پس از اوباشگری ایجاد می‌شود می‌تواند به علائم جسمانی مانند بی‌خوابی، سردرد و درد عضلانی دامن بزند. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر این که اوباشگری سازمانی بر کارکرد اجتماعی تأثیر دارد پذیرفته شده است و اوباشگری، که به‌عنوان رفتار خشونت‌آمیز، می‌تواند اثرات مخربی بر سلامت روان و کارکرد اجتماعی افراد داشته باشد. نتایج این فرضیه با پژوهش سوزا (۲۰۲۳) و پوپا (۲۰۲۱) همسوست تأثیر اوباشگری بر کارکرد اجتماعی از طریق چندین مکانیسم ایجاد می‌شود: ترس و اضطرابی که پس از اوباشگری ایجاد می‌شود می‌تواند منجر به کناره‌گیری اجتماعی، انزوا و مشکل در اعتماد به دیگران شود قربانیان اوباشگری در معرض استرس هستند، که می‌تواند منجر به مشکلات در روابط، شغل و تحصیل شود افراد ممکن است پس از تجربه اوباشگری احساس شرم و گناه کنند که می‌تواند به مشکلات عزت‌نفس و روابط اجتماعی منجر شود؛ بنابراین با نتایج به دست آمده از این پژوهش به مدیران شهرداری مشهد باید بدانند که چگونه علائم اوباشگری و مشکلات سلامت روان را تشخیص دهند، چگونه به‌طور مؤثر مداخله کنند و چگونه از وقوع آن‌ها در وهله اول جلوگیری کنند. آموزش مدیران و سرپرستان شهرداری مشهد برای شناسایی زود هنگام نشانه‌های اوباشگری سازمانی (مانند افزایش اضطراب یا کاهش تعاملات اجتماعی) و واکنش سریع به آن‌ها، با هدف پیشگیری از گسترش اثرات مخرب آن می‌تواند کمک کننده باشد. شهرداری مشهد می‌تواند به انجام نظرسنجی‌های محرمانه و ناشناس برای ارزیابی میزان شیوع اوباشگری و مشکلات سلامت روان در بین کارکنان مبادرت ورزند برگزاری کارگاه‌های روان‌شناسی و مدیریت استرس در شهرداری مشهد می‌تواند به کارکنان کمک کند تا با مدیریت استرس خود در شرایط حساس درگیر رفتارهای اوباشگری نشوند و یا با اثرات منفی اوباشگری مقابله کنند و از تشدید آن جلوگیری کنند. مدیران همچنین با ایجاد یک فرهنگ گفتگو باز فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس امنیت و راحتی کنند تا در مورد تجربیات خود با اوباشگری و مشکلات سلامت روان صحبت کنند. این امر مستلزم تشویق به گفتگوهای باز و صادقانه، و همچنین اطمینان از عدم تلافی برای کسانی است که صحبت می‌کنند. شهرداری مشهد می‌تواند دسترسی به مشاوران روان‌شناسی و مراکز مشاوره برای کارکنان را فراهم کند تا در مواجهه با اثرات روانی اوباشگری بتوانند به مشاوران حرفه‌ای دسترسی داشته باشند. همچنین اجرای برنامه‌های مداخله‌ای برای کاهش استرس در شهرداری مشهد، برنامه‌هایی مانند یوگا،

تمرینات تنفسی و فعالیت‌های گروهی برای کاهش اضطراب هم موجب تقویت سلامت روان عمومی کارکنان می‌شود هم به کاهش تأثیرات منفی اوباشگری کمک کند.

References

- American Psychological Association (APA). (2023). *The effects of violence*. Retrieved from <https://www.apa.org/pi/prevent-violence/resources/violence-youth.pdf>.
- Amini, A. (2022). The effect of emotional intelligence on employees' mental health through the role of organizational commitment. *Islamic lifestyle with health approach*, 6(4), 39-47. (in Persian)
- Attarzadeh, M. (2020). *Identifying the antecedents and consequences of bullying in the organization*. Master's thesis, Toloo Mehr Higher Education Institute. (in Persian)
- Babamiri, M.; Zahiri, A.; Nisi, A.; Arshadi, N., & Shahrouei, Sh. (2015). Occupational stressors as predictors of psychosomatic symptoms. *Ilam University of Medical Sciences Research Journal*, 23(1), 44-54. (in Persian)
- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84.
- Batsi, C., & Karamanis, K. (2019). Mobbing at work: Experiences in the Greek public sector. *Management Research & Practice*, 11(4).
- Bayram, S.; Mehmet, C.; Mesut, C., & Nuri, Y. (2012). Assessment of Turkish junior male physicians' exposure to mobbing behavior. *Croatian Medical Journal*, 53(4), 357-366.
- Bozkuş, K. (2022). *Mobbing, teacher victimization and faculty trust: A structural equation model*.
- Burton, J. P. (2015). The role of job embeddedness in the relationship between bullying and aggression. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 518-529.

- Carby-Hall, J. (2014). The ILO, EU and British laws and policies on violence at work. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 3(2).
- Chappell, D. (2006). *Violence at work*. International Labour Organization.
- Çubukçu, Z.; Girmen, P., & Dönmez, A. (2015). The investigation of mobbing events taking place at higher education institutions in Turkey considering the reflections on media. *Practice and Theory in Systems of Education*, 10(3), 245-256.
- Deveci, S. E., & Yiğitbaş, Ç. (2012). Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 23-28.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2011). *Mobbing: Causes, consequences, and solutions*. New York, NY: Oxford University Press.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S.; Raknes, B. R. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fusar-Poli, P.; Salazar de Pablo, G.; De Micheli, A.; Nieman, D.; Correll, C.; Vedel Kissing, L.; Pfennig, A.; Bechdolf, A.; Borgwardt, S.; Arango, C., & Amelsvoort, T. (2020). What is good mental health? A scoping review. *European Neuropsychopharmacology*, 31, 33-46.
- Ghazaq-Boustani, S. (2020). *The relationship between logical thinking and organizational bullying with the role of courage in professional ethics among*

employees of Tejarat Bank, Mashhad. Master's thesis, Payam Noor University of South Khorasan. (in Persian)

Goldberg, D. P., & Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9, 139-145.

Góralewska-Słońska, A. (2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout. *Management*, 23(1), 156-173.

Grotto-de-Souza, J.; Pohl, H. H., & Aguiar-Ribeiro, D. (2023). Mobbing as a source of psychological harm in workers. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 20(4), 670–675. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-766H>.

Gül, H.; İnce, M., & Özcan, N. (2011). The relationship between workplace mobbing and burnout among academics at a Turkish university. *Research Journal of International Studies*, 18, 106-122.

Güllü, S.; Yildiz, B. S., & Kaya, R. (2020). The mediating effect of organizational commitment between mobbing and turnover intention: An application on physical education and sports teachers. *European Journal of Education Studies*.

Hadavinejad, M., & Derzi, L. (2015). Deviant behaviors in organizations: Explaining the role of perceived organizational support, injustice, frustration, and personality. *Public Management Perspective*, 24, 151-173. (in Persian)

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Han, C.; Zhang, R.; Liu, X.; Wang, X., & Liu, X. (2023). The virus made me lose control: The impact of COVID-related work changes on employees' mental health, aggression, and interpersonal conflict. *Frontiers in Public Health*, 11, 1119389. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1119389>.

Hoel, H., & Einarsen, S. (2010). Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 30-50.

Hogh, A.; Mikkelsen, E. G., & Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 107–128.

Hugo, F.; Pedro, R.; Gil, M.; Ester, G.; Marta, L., & Juan, A. G. (2012). Influence of some psychosocial factors on mobbing and its consequences among employees working with people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 25(5), 455–463.

Kambur, E. (2022). The moderator effect of the perceived quality of meal service on the relationship between mobbing, job stress and job performance. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(44), 253-278.

Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85–117.

Kovacic, A.; Podgornik, N.; Pristov, Z., & Raspor, A. (2017). Mobbing in a non-profit organisation. *Organizacija*, 50(2), 178-186.

Laçiner, V. (2006). Mobbing (Isyerinde Psikolojik Taciz). Retrieved from www.usakundem.com/makale.php?id=167.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Machado, I. C. K.; Bernardes, J. W.; Monteiro, J. K., & Marin, A. H. (2021). Stress, anxiety and depression among gastronomes: Association with workplace mobbing and work–family interaction. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 1797-1807.

Malekzadeh, J.; Zamani, H., & Golchinfar, M. (2013). Application of the Delphi method in qualitative research. *Quarterly Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 6(1), 91-112. (in Persian)

Molavi, Z.; Zarei Matin, H., & Sohrabi, A. (2019). Organizational bullying and its organizational causes. *Studies in Organizational Behavior*, 8(4), 1-28. (in Persian)

National Alliance on Mental Illness (NAMI). (2023). Violence and trauma. Retrieved from <https://www.nami.org/from-the-ceo/gun-violence-mental-health/>

Nauman, S.; Malik, S. Z., & Jalil, F. (2019). How workplace bullying jeopardizes employees' life satisfaction: The roles of job anxiety and insomnia. *Frontiers in Psychology*, 10, 471741.

Nazeri, M.; Hasanpour, A.; Jafarineya, S., & Vakili, Y. (2019). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace bullying. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(2), 112-121. (in Persian)

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 13-40. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-001>

Öksüzoglu, T. Ö.; Cizrelioğullari, M. N., & Kilili, R. (2021). The role of mobbing in public workplaces on unions. *Revista Turismo Estudos e Práticas-Rtep/Uern*, 01, 1-27.

Panchal, U.; Salazar de Pablo, G.; Franco, M.; Moreno, C.; Parellada, M.; Arango, C., & Fusar-Poli, P. (2023). *The impact of COVID-19 lockdown on child and adolescent mental health: A systematic review*.

Pascu, R. D. (2015). The phenomenon of mobbing. *Research and Science Today*, 1(9), 146-154.

Popa, D. (2021). Psychological, legal, and organizational perspectives on mobbing as a specific phenomenon of discrimination. *EIRP Proceedings*, 16(1).

Richman, J. A.; Brown, R. L., & Rospenda, K. M. (2014). The great recession and drinking outcomes: Protective effects of politically oriented coping. *Journal of Addiction, 2014*.

Sandybayev, A. (2015). Research toward mobbing: Mobbing perception in Northern Cyprus tourism sector. *Universal Journal of Management, 3*, 21–28.

Sarmad, Z.; Bazargan, A., & Hejazi, E. (2012). *Research methods in behavioral sciences* (24th ed.). Tehran: Agah. (in Persian)

Serkan, A., & Hakan, K. (2016). Relationship between mobbing and intention to leave in the hotel industry. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4*(1), 14-20.

Somunoğlu, S.; Gedik, A.; Erol Kurt, D.; Eygi, G.; Gebedek, Ş.; Ilhan, Y., & Sağ, Z. (2013). Mobbing in the health sector: Sample of university hospital. *Journal of Health Management, 15*(2), 169–175.

Tatar, Z. B., & Yüksel, Ş. (2019). Mobbing at the workplace – Psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Archives of Neuropsychiatry, 56*(1), 57.

Toytok, E. H. (2017). Perception of mobbing by teachers and organizational depression: A correlational model study. *Universal Journal of Educational Research, 5*(12A), 168-175.

Vveinhardt, J., & Deikus, M. (2023). The use of religious resources in helping victims of workplace mobbing. *Frontiers in Psychology, 2023*.

World Health Organization (WHO). (2020). The world health report: Post-traumatic stress disorder (PTSD). Retrieved from www.nimh.nih.gov/health/topics/post-traumatic-stress-disorder-ptsd.

Yaman, E. (2015). Mobbing and stress. *International Journal of Progressive Education, 11*(2), 6-13.

Yildirim, A., & Yildirim, D. M. (2006). Mobbing in the workplace by peers and managers: Mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in

Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16, 1444–1453.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2006.01529.x>

Yüçetürk, E. (2002). Bilgi çağında örgütlerin görünmeyen yüzü: Mobbing. Retrieved from http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224.

Yüçetürk, E., & Öke, M. K. (2005). Mobbing and bullying: Legal aspects related to workplace bullying in Turkey. *South-East Europe Review*, 2, 61-70.

Content

| | | |
|---|---|------------|
| Exploring the Challenges of Digital Transformation in Iran's Public Sector: The Structural Interpretive Modeling Approach | M. Karimi, H. Danaeefard, S. H. Kazemi | 1 |
| Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of the phenomenon of Politicization Black Hole: Investigating the Lived Experience of Education Managers using Phenomenology Strategy | M. Mohammadreza'i, B. Rezaeemanesh | 32 |
| Developing an Organizational Resilience model Facing Crisis Management and Organization-Ripping Forces | A. Shariatnejad, R. Sepahvand, H. Rezaeinejad | 71 |
| Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory | A. Hashemiamin, Gh. Malekzadeh, Y. Maharati, | 107 |
| A Process Model of Organizational Culture Integration after Merger and Acquisition | Z. Anvari, A. Nargesian, N. Asgari, N. Mohammadesmaeili | 157 |
| Investigating the Impact of Nepotism on Job Search Behavior: The Mediating Role of Workplace Incivility and Employee Cynicism | Sh. Zamanipour, Gh. Eslami, A. Khorakian | 193 |
| Developing a Model for Innovation Strategy in the Banking Industry by Adopting the Digital Transformation Approach: A Grounded Theory | H. Hadadi, A. Khamseh, T. Torabi, R. Shakeri | 229 |
| Designing a Model for Developing Public-Sector Entrepreneurship Factors | B. Rezaee, M. Hosseinpour, S. Bakhshi, M. Mortezaei | 298 |
| Supply Chain Management with Lean and Agile Approaches Applying: System Dynamics | N. Faregh, SM. Zanjirchi, A. Morovati Sharifabadi, H. Zare Ahmadabadi | 330 |
| Exploring the Dimensions and Components of Business School Leadership Adopting an Entrepreneurial Development Approach | M. Chezgi, N. Naseri, M. Moradi, A. Akbari | 362 |
| Developing and Validating a Model for Effectiveness of Organizational Punishments | M. Salehi, H. Rezaeifar, M. Mohammadi, H. Hakimpour | 416 |
| Identifying the Components of Workplace Mobbing and Examining its Impact on Employees' Mental Health | H. Erfaniyan Dabbaghnohani, H. KhorasaniToroghi, V. Mirzaei | 449 |

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. 2

ISSN: 2383-4064

2025

32

| | | |
|---|---|-----|
| Exploring the Challenges of Digital Transformation in Iran's Public Sector: The Structural Interpretive Modeling Approach | M. Karimi, H. Danaeefard, S. H. Kazemi | 1 |
| Recognizing the Nature, Causes, and Consequences of the phenomenon of Politicization Black Hole: Investigating the Lived Experience of Education Managers using Phenomenology Strategy | M. Mohammadreza'i, B., Rezaeemanesh | 32 |
| Developing an Organizational Resilience model Facing Crisis Management and Organization-Ripping Forces | A. Shariatnejad, R. Sepahvand, H. Rezaeinejad | 71 |
| Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory | A. Hashemiamin, Gh. Malekzadeh, Y. Maharati, | 107 |
| A Process Model of Organizational Culture Integration after Merger and Acquisition | Z. Anvari, A. Nargesian, N. Asgari, N. Mohammadesmaeili | 157 |
| Investigating the Impact of Nepotism on Job Search Behavior: The Mediating Role of Workplace Incivility and Employee Cynicism | Sh. Zamanipour, Gh. Eslami, A. Khorakian | 193 |
| Developing a Model for Innovation Strategy in the Banking Industry by Adopting the Digital Transformation Approach: A Grounded Theory | H. Hadadi, A. Khamseh, T. Torabi, R. Shakeri | 229 |
| Designing a Model for Developing Public-Sector Entrepreneurship Factors | B. Rezaee, M. Hosseinpour, S. Bakhshi, M. Mortezaei | 298 |
| Supply Chain Management with Lean and Agile Approaches Applying: System Dynamics | N. Faregh, SM. Zanjirchi, A. Morovati Sharifabadi, H. Zare Ahmadabadi | 330 |
| Exploring the Dimensions and Components of Business School Leadership Adopting an Entrepreneurial Development Approach | M. Chezgi, N. Naseri, M. Moradi, A. Akbari | 362 |
| Developing and Validating a Model for Effectiveness of Organizational Punishments | M. Salehi, H. Rezaeifar, M. Mohammadi, H. Hakimpour | 416 |
| Identifying the Components of Workplace Mobbing and Examining its Impact on Employees' Mental Health | H. Erfaniyan Dabbaghnohghani, H. KhorasaniToroghi, V. Mirzaei | 449 |