

## شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری: رویکرد تحلیل محتوا

سیدعلی قریشیان<sup>۱</sup>، محمدعلی سرلک<sup>۲\*</sup>، داوود غلامرضایی<sup>۳</sup>، اشرف رحیمیان<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۳۰

دریافت: ۱۴۰۲/۴/۵

### چکیده

صمیمیت در سازمان، به‌عنوان یک رابطه یا تعامل از راه اشتراک‌گذاری خواسته‌های کاری با دیگر کارکنان است که می‌تواند مشکلات زیادی را رفع و یا از بروز آنها جلوگیری کند. در همین راستا هدف این پژوهش، شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری بود. جهت‌گیری پژوهش حاضر، توسعه‌ای و روش‌شناسی آن کیفی است. رویکرد پژوهش در این پژوهش، تحلیل محتوا و واحد تحلیل آن کلمه و مضمون بود. با بهره‌گیری از این رویکرد در تحلیل محتوا که به شیوه تمرکز در کلمه‌ها، تجزیه، توصیف، تشریح و تفسیر نظریه‌های پشتیبان و متون تجربی بود، داده‌ها گردآوری شدند. همچنین در این بخش، جامعه پژوهش متشکل از خبرگان دانشگاهی بودند که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری زنجیره‌ای در مصاحبه پانزدهم اشباع نظری حاصل شد. براساس ترکیب الگوی تحلیل سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) و براون و کلارک (۲۰۰۶) مقولات اصلی و عوامل پژوهش شناسایی شدند. برای ارزیابی کفایت تحلیل محتوا، از روایی تئوریک با رویکرد دریافت نظرات



متخصصان و ضریب کاپای کوهن استفاده شد. با بازبینی و تأیید اعضای مشارکت‌کننده در فرایند اعتبارسنجی و برآورد ضریب ۰/۹۱، یافته‌های پژوهش از قابلیت اعتبار و اعتماد لازم برخوردار بود. براساس یافته‌ها و الگوی شبکه‌ای پژوهش، سه مقوله فراگیر و چهل و یک عامل پایه از عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی می‌باشند. نتایج نشان داد قابلیت‌های رفتاری، ساختاری و محیطی سازمان، در ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری مؤثر است.

**واژه‌های کلیدی:** صمیمیت سازمانی، دورکاری، روش کیفی، تحلیل محتوا، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ سازمان‌های دولتی همه کشورها از جمله ایران تحت تأثیر این بحران قرار گرفتند. طولانی‌شدن دوره زمانی این رخداد، موجب شد که سازمان‌های کشورهای مختلف ناچار شوند راهکارهایی برای تداوم فعالیت‌های خود اتخاذ کنند. متداول‌ترین راهکار در مواجهه با بحران، به مانند سایر سازمان‌ها، استفاده از راهبرد دورکاری<sup>۱</sup> بود. تغییر در شیوه‌های عملیاتی، پیامدهایی را برای همه سازمان‌ها به همراه داشت و فرصت‌ها و مشکلاتی را برای آنها ایجاد کرد [۱]. به‌کارگیری و پیاده‌سازی دورکاری، همواره یک چالش سازمانی و اجتماعی است که بر سطوح راهبردی و عملیاتی سازمان‌ها تأثیرگذار است. بسیاری از این راهبردها به دلیل نداشتن نگرش همه‌جانبه به عوامل مؤثر بر نحوه پیاده‌سازی، با شکست همراه بوده است و کارمندان دوباره به محیط‌های اداری سنتی بازگشته‌اند. به این منظور، سازمان‌ها باید قبل از اجرای ابتکارهای دورکاری، میزان آمادگی و وضعیت کنونی خود را برای پیاده‌سازی موفق این راهبرد مشخص کنند [۲]. یکی از عوامل مهمی که منجر به کند شدن سرعت رشد دورکاری شده است، نبود یک چارچوب قراردادی مناسب و فرهنگ دورکاری است [۳]. دلایل زیادی وجود دارد که انتظار می‌رود سازمان‌ها به پیاده‌سازی دورکاری بپردازند. برنامه دورکاری از مزایای مربوط به فرد تا مزایایی مربوط به جوامع بسط داده شده است. پتانسیل بالقوه دورکاری برای ارتقای تعادل بین کار-زندگی برای کارکنان به میزان زیادی مورد تأکید قرار گرفته است [۴]. اگرچه پژوهش‌های مرتبط با دورکاری، از وجود برخی مزایا همچون

1. Covid-19  
2. Teleworking



رابطه مثبت آن با عملکرد شغلی و بهره‌وری حکایت می‌کند، اما تعداد دیگری نیز نتایج عکس این یافته‌ها از جمله نبود ارتباط‌های سازمانی، انگیزش و رضایت کمتر با همکاران و احساس انزوا از فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد [۵]. از این رو، قبل از پیاده‌سازی برنامه دورکاری، مدیران باید به حوزه‌های کلیدی که بر موفقیت چنین ابتکارهایی تأثیرگذار است توجه ویژه‌ای داشته باشند و بررسی کنند که آیا دورکاری برای سازمان مناسب خواهد بود و مزیت ایجاد می‌کند؟ و اینکه چگونه مشخص کنند تا چه میزان سازمان برای دورکاری آماده است؟ یکی از این حوزه‌های کلیدی در سازمان وجود ارتباطات غیررسمی و پدیده صمیمیت سازمانی<sup>۱</sup> است. صمیمیت به ظرفیتی برای مشارکت دوسویه در روابط با دیگران و اعتماد متقابل اشاره دارد. برقراری ارتباط صمیمانه با دیگران، از عوامل کلیدی و مهم در بهزیستی روانی افراد و کیفیت زندگی کاری محسوب می‌شود [۶؛ ۷]. وجود صمیمیت می‌تواند مشکلات زیادی را رفع یا از بروز آنها جلوگیری کند. به همین دلیل هم است که سازمان‌ها به روش‌های مختلف می‌کوشند تا این صمیمیت را خلق یا از نشانه‌های آن حمایت کنند. گاهی در این راه، اشتباهاتی با کپی‌برداری از فرهنگ‌های دیگر انجام می‌شود که آثار مطلوبی نخواهد داشت [۸]. امروزه سازمان‌ها به دلایل مختلف از جمله مزیت‌های فناورانه و جغرافیایی آن در توانمندسازی افراد برای کار در مکان‌های مختلف، کاهش هزینه و همچنین انعطاف‌پذیری بیشتر از دورکاری استفاده می‌کنند. این روش شغلی به واسطه ایجاد فاصله فیزیکی و اجتماعی میان افراد، وجود جو صمیمی در محل کار را با چالش‌هایی مواجه کرده است. بنابراین لازم است فرهنگ جدیدی ایجاد شود که دورکاری با برخی اقدام‌های احتیاطی مانند استفاده از یک مکان خاص با ساعت‌های کاری کاملاً مشخص همراه شود تا صمیمیت منابع انسانی و ارتباط او با شغل تضمین شود [۹]. بررسی و تتبع در ادبیات حاضر نشان داد پژوهشگران توجه زیادی به موضوع صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری نداشته‌اند و می‌شود عنوان کرد در حوزه مسائل مدیریت و سازمان پیرامون صمیمیت سازمانی کمبود و خلأ بسیاری وجود دارد. این پژوهش با ملحوظ‌کردن پژوهش‌های مرتبط سعی دارد خلأ علمی موجود را در این حوزه تا حدودی پوشش دهد. رویکرد این پژوهش پیرامون صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری

---

#### 1. Organizational Intimacy



به‌گونه‌ای است که بتوان با شناخت این موضوع به طراحی مدلی مطلوب برای سازمان‌های دولتی اقدام کرد و بر توانمندسازی کارکنان در سازمان افزود، زیرا در صورت نبود صمیمیت در سازمان، دوگانگی، خودشیفتگی، انزواطلبی که در شرایط دورکاری با آن مواجه هستیم، افزایش پیدا کرده و درک کارکنان از همدیگر و اعتماد سازمانی با چالش جدی‌تری همراه باشد. براین‌اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری در قالب مطالعه کیفی در پی پاسخگویی به این سؤال بوده است که ابعاد و مؤلفه‌های صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری کدام‌اند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به‌تازگی، شرکت‌ها و سازمان‌های بیشتری در حال اتخاذ یا گسترش سیاست‌های دورکاری هستند و سهم کارکنانی که در مکان‌هایی غیر از محل‌های کاری معمولی کار می‌کنند، سالیانه در حال افزایش است [۱۰]. در سه دهه گذشته، ترویج دورکاری برای حل مسائل محیطی و بهبود زندگی روزمره کارکنان انجام شده است [۱۱]. مقوله دورکاری نه‌تنها به‌عنوان جابه‌جایی مکان کاری بلکه به‌عنوان یک طرح کاری که دارای انعطاف‌پذیری می‌باشد، موردتوجه قرار گرفته است [۱۲]. دورکاری به معنای فرایندهای کاری است که به موجب آن کارمندان فعالیت‌های کاری را در مکان‌هایی غیر از محل کار اصلی خود انجام می‌دهند [۱۳]. در کنار مزایای ذکر شده، نگرانی‌هایی درباره پتانسیل دورکاری در جهت ضعیف شدن روابط انسانی و تعاملات اجتماعی در محل کار وجود دارد. کاهش تعاملات رودررو، کیفیت ارتباط بین افراد دورکار با سایر اعضای سازمان و بنابراین کاهش حضور اجتماعی کارمندان از راه دور و پیوندهای بین فردی آنان در سطح اجتماعی نتایج دورکاری را تضعیف کرده است [۱۴].

امروزه سازمان‌ها به روش‌های مختلف می‌کوشند تا از راه خلق صمیمیت و یا حمایت از نشانه‌های آن به چالش‌های دورکاری پاسخ دهند [۱۵]. از سال ۱۹۷۰، ادبیات روابط بین‌فردی، صمیمیت را از لحاظ غیراقتصادی اندازه‌گیری کرد. صمیمیت در این جریان به‌عنوان نزدیک بودن در روابط میان‌فردی شناخته می‌شود. این‌گونه روابط اغلب با میزان بالایی از تفاهم و تناسب نگرشی شناسایی می‌شود و معمولاً با سنجش مثبت از روابط با طرف مقابل همراه است

[۱۶]. روابط صمیمانه از مؤلفه‌های رفتاری مثبت تشکیل شده است که فقط ایده‌پردازانه نیستند، بلکه تجلی بیرونی دارند، سبکی از ارتباط که در آن هر دو طرف احساس معنای مشترکی را تجربه می‌کنند [۱۷]. صمیمیت سازمانی، یک بحث کیفی و ذهنی محسوب می‌شود که از نظام‌های اخلاقی، ارزشی و اعتقادی جامعه ناشی می‌شود و مراتب گوناگونی دارد که می‌تواند در دوره‌های مختلف طول عمر یک سازمان، متغیر بوده و دارای شدت یا ضعف باشد [۱۸]. در حال حاضر، صمیمیت به‌عنوان یک نیاز بسیار اساسی سازمانی در نظر گرفته می‌شود که تا حدی می‌تواند بسیاری از مشکلات را در محل کار حل کرده یا از بروز آنها جلوگیری کند [۱۹]. بنابراین، صمیمیت بین کارکنان یکی از الزام‌های زندگی سازمانی است که از راه اشتراک گذاشتن خواسته‌های درونی افراد با یکدیگر حاصل می‌شود [۲۰]. در حوزه صمیمیت سازمانی پژوهش‌هایی انجام شده است، اما نتایج ضعیفی از نشانه‌های ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری در مبانی نظری وجود داشت که پژوهشگر با به‌کارگیری اصل همپوشانی با مفاهیم و ویژگی‌های متغیرهای پژوهش در پژوهش‌های کیفی، سعی کرده است بین مفاهیم یک همسویی نظری ایجاد کند. در ادامه براساس با جدول ۱ به برخی از نتایج نظریه‌های موجود در قالب پیشینه پژوهش اشاره می‌شود.

جدول ۱. شناسایی ویژگی‌های صمیمیت سازمانی با توجه به مرور اسنادی و پیشینه

منبع حمایت‌کننده	ویژگی
[۳]	فرهنگ سازمانی، تعدیل کردن بوروکراسی متمرکز، مقررات بوروکراتیک
[۹]	سازگاری، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، توسعه دانش و مهارت، مدیریت استراتژیک، کیفیت زندگی کاری
[۱۴]	خودمختاری ادراک‌شده، یکپارچگی بیشتر بین نقش‌های کاری و خانوادگی، استقلال کاری
[۱۵]	مشارکت در انجام امور، مدیریت مؤثر، همسنجی ارزش‌ها، ارتباط مطلوب سازمانی، همدلی و همدردی مشترک، روابط مطلوب بین فردی، درک متقابل، اعتماد بین فردی، عملکرد بهینه سازمان، انسجام، درک مشکلات محیط کار
[۱۹]	تعاملات و ارتباطات، اعتماد، درک عمیق، معناداری، مشارکت
[۲۰]	همدلی با افراد، داشتن درک عمیق، تعاملات، رهبری تحول‌آفرین، رضایت‌مندی، ازخودگذشتگی، انگیزه
[۲۱]	همکاری، اعتماد، پاسخگویی، ایمنی روانی



منبع حمایت‌کننده	ویژگی
[۲۲]	اشتراک‌گذاری خواسته‌های کاری، درک عمیق، انعطاف‌پذیری
[۲۳]	افزایش انگیزه، رضایت شغلی، افزایش انطباق، درک عمیق
[۲۴]	وجود انعطاف‌پذیری، آزادی بیشتری در انتخاب محل زندگی در شرایط دورکاری
[۲۵]	شبکه اجتماعی درون‌سازمانی، معاشرت شخصی، روابط، اشتراک علاقه‌ها
[۲۶]	انعطاف‌پذیری، اعتماد، زیرساخت‌های ارتباطی

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، ایجاد یک نگرش کلی و جامع از نتایج پژوهش‌های انجام یافته، توسعه دامنه پژوهش‌ها و افزایش گستره دانش انسانی با جهت‌گیری توسعه‌ای بود [۲۷]. روش‌شناسی و مفروضات فلسفی در این پژوهش، کیفی بود که به‌عنوان راهنمای شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، بسیاری از مراحل فرایند پژوهش را پشتیبانی می‌کرد [۲۸]. همچنین طرح اکتشافی<sup>۱</sup> مبنای راهبرد این پژوهش قرار گرفت. تأکید اصلی این راهبرد بر داده‌های کیفی با هدف شناسایی گفتارهای اصلی، تولید مفاهیم و یا روابط خاص بود [۲۹]. در این راهبرد به‌منظور شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم، داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل شدند [۳۰]. برای دستیابی به هدف بالا و درک پدیده صمیمیت سازمانی با تمرکز در مبانی نظری و مشاهده‌های تجربی از روش تحلیل محتوا با دو واحد تحلیل کمی (نماد/کلمه) و کیفی (مضمون) استفاده شد. ماهیت تحلیل محتوا، استنباط سیستماتیک و عینی ویژگی‌های خاص یک پیام [۳۱]؛ خلاصه، توصیف و تفسیر داده‌ها [۳۲]؛ توصیف عینی، نظام‌مند و کمی محتوای آشکار پیام [۳۳]؛ روشی برای جمع‌آوری و سازماندهی داده‌ها در یک شکل استاندارد [۳۴] می‌باشد. رویکردی که در تحلیل محتوا انتخاب شد، تحلیل محتوای هدایت شده و تجمعی<sup>۲</sup> بود. در این رویکرد، با ترکیبی از قیاس و استقرا روبه‌رو هستیم که در آن علاوه بر مفاهیم نظری، گردآوری شواهد تجربی نیز مدنظر است [۳۵]. به عبارت دیگر، پژوهشگر با بررسی نظریه‌های موجود و پژوهش‌های پیشین، از راه رویکرد قیاسی و بررسی مشاهده‌های تجربی از راه رویکرد استقرایی، کدهای معنایی را برای دسته‌بندی در مقولات اصلی پژوهش مورد

1. The exploratory sequential design  
2. Summative content analysis



شناسایی قرار داد. در این پژوهش، فرایند تحلیل محتوا در چهار گام براساس با جدول ۲ زیر ارائه شده است.

جدول ۲. فرایند گام به گام تحلیل محتوا در این پژوهش

مرحله	روش	اقدام
گام ۱	تحلیل قیاسی	- واحد زمینه: مبانی نظری و پیشینه پژوهش - واحد تحلیل: کلمه/ نماد براساس شمارش و فراوانی رمزها - نمونه‌گیری: هدفمند
گام ۲	تحلیل استقرایی	- واحد زمینه: مصاحبه - واحد تحلیل: مضمون براساس محتوای پنهان یا آشکار متن - نمونه‌گیری: زنجیره‌ای/گلوله برفی - مقایسه کدهای مستخرج از تحلیل استقرایی با مبانی نظری - حذف و کاهش مشابهت‌ها
گام ۳	تلفیق نتایج	- اضافه کردن کدهای جدید به فرایند تحلیل محتوا (تلفیق نتایج تحلیل قیاسی و تحلیل استقرایی)
گام ۴	کنترل کیفیت	- روایی نظرات متخصصان - ضریب توافق بین کدگذاران

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها از راه تحلیل محتوای کمی - کیفی و بر مبنای رویکرد هدایت‌کننده و تجمیعی در گام‌های زیر انجام شد:

**گام اول:** در این پژوهش، اولین سؤالی که پژوهشگر در شروع پژوهش مطرح کرد، چیستی هدف پژوهش بود. در این پژوهش چیستی، شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری است که سؤال اصلی پژوهش است. مرحله بعدی جستجوی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در حوزه صمیمیت سازمانی و دورکاری براساس مقالات، پایان‌نامه‌ها و سایر پیشینه‌های مرتبط منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر است. در همین راستا با توجه به گستردگی موضوع، منابع اطلاعاتی متنوعی مرتبط با موضوع و براساس کلمات کلیدی



متغیرهای پژوهش در محدوده زمانی سال‌های ۱۹۸۱ تا ۲۰۲۳ برای منابع لاتین و سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۱ برای منابع فارسی انتخاب، بررسی و واکاوی شد. پس از انتخاب منابع، عملیات توصیف و تجزیه متون نظری انجام پذیرفت. به عبارتی، پژوهشگر با بررسی دقیق و واکاوی عمیق متون نظری و بخش‌بندی آن به اجزای کوچک‌تر، تمامی ایده‌ها و ویژگی‌های مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش را به‌طور جداگانه و در قالب جداول ساختار یافته استخراج و کدگذاری می‌کند. بعد از تجزیه متون نظری و استخراج ایده‌ها در قالب کدهای باز، در این مرحله عمل جستجو و شناسایی کدها انجام شد. متداول‌ترین واحدی که برای تحلیل متون نظری در تحلیل محتوا با رویکرد قیاسی استفاده می‌شود، کلمه/نماد است که کدها براساس اصل شمارش و میزان فراوانی استخراج شدند. در این پژوهش نیز کدها با رعایت دو اصل مهم ۱- مشابهت به لحاظ معنایی و ظاهری با سایر کدهای باز، ۲- همپوشانی با مفاهیم و ویژگی‌های متغیرهای پژوهش. از متون نظری گزارش داده شده‌اند. در انتها ۳۱ کد معنایی که فراوانی بالایی داشتند و به‌نوعی معرف کدهای باز به لحاظ معنایی و ظاهری بودند، از متون نظری استخراج شد. کدها براساس جدول ۴ دسته‌بندی شده و در طبقات اصلی پژوهش با عنوان قابلیت‌های رفتاری، ساختاری و محیطی قرار گرفتند.

**گام دوم:** بر مبنای اهداف و مبانی نظری پژوهش، سؤال‌های مصاحبه با همکاری اساتید راهنما و مشاور تدوین شد و روایی آنها به‌وسیله خبرگان و با استفاده از دو ضریب نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> تأیید شد. سؤال‌های مصاحبه عبارت است از:

- ۱) از دیدگاه شما مفاهیم و مؤلفه‌های صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری کدام‌اند؟
- ۲) از دیدگاه شما چه قابلیت‌هایی از بعد رفتاری در ارتقای صمیمیت سازمانی، در شرایط دورکاری مؤثر است؟
- ۳) به‌نظر شما در سطح ساختاری سازمان، چه مؤلفه‌هایی عامل ایجاد صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری هستند؟
- ۴) از دیدگاه شما عوامل محیطی سازمان در شرایط دورکاری برای ارتقای صمیمیت سازمانی کدام‌اند؟

---

1. Content validity ratio  
2. Content validity index





پس از تعیین سؤال‌های مصاحبه، پژوهشگر با ارسال دو نامه با فاصله زمانی دو هفته، از استادان متخصص در حوزه مدیریت برای انجام فرایند مصاحبه درخواست همکاری شد. جامعه آماری پژوهش در این بخش خبرگان دانشگاهی و منطبق نمونه‌گیری به شیوه زنجیره‌ای انتخاب شد. جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه پیدا کرد که به نقطه اشباع برسیم. به این صورت در مصاحبه یازدهم، این امر حاصل شد و کد جدیدی شناسایی نشد. البته برای اطمینان از اشباع حاصل شده، چهار مصاحبه احتیاطی دیگر نیز انجام شد ولی داده جدیدی حاصل نشد. از تعداد ۱۵ نفر مصاحبه‌شونده که به این روش انتخاب شدند، هفت نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و هشت نفر بالای ۵۱ سال سن داشته‌اند. از نظر مرتبه علمی نیز، ده نفر استادیار و پنج نفر دانشیار گروه تخصصی مدیریت بودند. در مصاحبه‌های انفرادی با مشارکت‌کنندگان که به صورت حضوری انجام شده است و زمان آنها بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود؛ نظرات و دیدگاه‌ها با ابزار سؤال‌های نیمه‌ساختاریافته دریافت و به‌طور جداگانه با در نظر گرفتن زمان هر مصاحبه مکتوب شد. سپس پژوهشگر با بررسی عمیق اظهارنظر مصاحبه‌شوندگان داده‌های آشکار و یا پنهان موجود در متن مصاحبه‌ها را استخراج کرد. پس از استخراج کدهای کیفی از متون مصاحبه‌ها در نهایت، ۱۲۲ کد باز شناسایی شد. به دلیل اینکه برخی از کدهای شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها معادل کدهای استخراجی از ادبیات پژوهش بودند، فرایند شناسایی و مقایسه کدها، رفت‌وبرگشتی بود، به این معنا که با استخراج کدهای مفهومی مشترک و مقایسه و تطبیق آنها با کدهای استخراجی از مبانی نظری، عمل پالایش و حذف موارد تکراری انجام پذیرفت و کدها سازمان‌دهی شدند. در نتیجه از مجموع ۱۲۲ کدگذاری انجام شده کدهای مسئولیت‌پذیری، بهبود فرایندها، باورها و ارزش‌ها، عدالت اجتماعی، تمرکززدایی، توسعه شهروندی، چارچوب سیاسی قانونی، توسعه فیزیکی، سبک زندگی، جامعه‌پذیری به‌عنوان ۱۰ عامل منحصربه‌فرد و جدید معیار ورود به فرایند بعدی تحلیل محتوای انتخاب شدند. جدول ۳، به نمونه‌ای از نحوه کدگذاری متون تجربی اشاره می‌کند. لازم به توضیح است با رعایت اصل اخلاق در پژوهش‌های کیفی، به جای نام مصاحبه‌شونده از نشانگرهایی استفاده شد.



### جدول ۳. مراحل کدگذاری در تحلیل محتوای استقرایی

مصاحبه‌شونده	طبقه	کدها	نقل قول
۳ م	رفتاری	باورها و ارزش‌ها	یکی از مفاهیم اصلی که براساس آنها زندگی می‌کنیم، باورها و اعتقادهای ما هستند. آنها تصویری از خودمان ارائه می‌دهند. تصویری که ما را به‌عنوان یک فرد ارزشمند یا بی‌ارزش، قوی یا ضعیف، دوست‌داشتنی یا حقیر، مستقل یا وابسته، انعطاف‌پذیر یا خشک توصیف می‌کند.
۵ م	ساختاری	تمرکززدایی	امروزه در بسیاری از شهرها، تمرکز بیش از اندازه در بخش مرکزی شهر، مشکلات متعددی را برای شهر و شهروندان ایجاد کرده است. به‌طور طبیعی مردم خواستار آن هستند که محل زندگی خود را جایی انتخاب کنند که شغلشان آنجاست که این مهم مصداق دورکاری است و باعث ایجاد نشاط و ارتقای کیفیت زندگیشان می‌شود.
۱۰ م	محیطی	سبک زندگی	در سازمان الگوهایی وجود دارد که باید مهم در نظر گرفته شوند، برای مثال الگوهای رفتاری و عادات همچون ورزش کردن، خوب کار کردن و به‌دست‌آوردن یک جایگاه شغلی عالی و هم الگوهای فکری همچون داشتن افکار مثبت و امیدوار کننده که در ایجاد همدلی و صمیمیت تأثیرگذار است.

**گام سوم:** استخراج یک چارچوب جامع که هم نتایج تحلیل محتوای متون نظری و هم نتایج تحلیل محتوای متون تجربی را پشتیبانی کند، در این مرحله انجام می‌شود. لازم به ذکر است خروجی تحلیل محتوای متون نظری مبتنی بر نتایج پیشینه پژوهشی و خروجی تحلیل محتوای متون تجربی شامل کدها و مضمون‌های موقعیتی است. بر همین اساس براساس جدول ۴، ۴۱ کد که معرف عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری هستند، در سه مقوله اصلی قابلیت‌های رفتاری، ساختاری و محیطی طبقه‌بندی شدند.



جدول ۴. کدها و مقولات نهایی ارتقای صمیمیت سازمانی

مفهوم	طبقات اصلی	کد و فراوانی
صمیمیت سازمانی	قابلیت‌های رفتاری	ادراک و آگاهی (۱۲)، انگیزه (۱۵)، تعهد (۹)، بهزیستی ذهنی (۹)، انعطاف‌پذیری (۱۱)، رضایت‌مندی (۱۱)، توافق و پذیرش (۶)، خودمختاری (۱۰)، مدیریت استرس (۷)، باورها و ارزش‌های معنوی ۱۰۴۸۷۳۳۴، مسئولیت‌پذیری ۷۳۶۲۴۰۴۰۱۴
	قابلیت‌های ساختاری	توسعه فناوری (۱۵)، جو و فرهنگ سازمانی (۵)، آموزش و توانمندسازی (۹)، مدیریت دانش (۶)، مأموریت و چشم‌انداز (۴)، جبران خدمات (۱۲)، طراحی شغل (۷)، عدالت سازمانی (۳)، سیستم ارزیابی عملکرد (۳)، مشارکت در تصمیم‌گیری (۵)، همکاری و تعاون (۶)، رهبری تحول‌آفرین (۵)، تمرکززدایی ۹۲۵۴۳۴، توسعه فیزیکی ۱۰۴۷۳۳۴، بهبود فرایندها ۸۴۵۴۳۰۱۴
	قابلیت‌های محیطی	سرمایه اجتماعی (۷)، حمایت و نقش دولت (۷)، کیفیت زندگی کاری (۱۱)، پاسخگویی اجتماعی (۴)، فضای کاری مناسب (۴)، تعاملات و ارتباطات اجتماعی (۵)، انطباق و سازگاری (۷)، اعتمادسازی (۱۶)، شبکه‌سازی (۹)، نوع‌دوستی (۹)، توسعه شهروندی ۱۰۴۷۳۳۴، بسترسازی عدالت اجتماعی ۹۲۷۳۴۴، چارچوب سیاسی قانونی ۱۰۴۸۴۴۳۳۴، سبک زندگی ۱۰۴۵۴۰۱۴، جامعه‌پذیری ۱۱۴۲۴

**گام چهارم:** در این بخش برای کنترل کیفیت، در دو بخش روایی و پایایی ارزیابی انجام شد. در مرحله نخست برای ارزیابی صحت یافته‌ها، از روایی نظرات متخصصان<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش، پژوهشگر با تشکیل کمیته تخصصی شامل شش نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و آشنا با موضوع پژوهش، نحوه مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات از پدیده موردنظر را تبیین کرد و در جلساتی آنها را ارزیابی کرد. در فرایند بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد پس از انجام کدگذاری همه محتواها به‌وسیله پژوهشگر، ۴۱ کد در ۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند و پس از آموزش‌های لازم در نحوه کدگذاری، در اختیار کدگذار ثانویه مستقل قرار گرفت. در نهایت برای مقایسه نتایج کدگذاری برای کنترل میزان همخوانی/عدم‌همخوانی از ضریب

1. Peer review



توافق بین کدگذاران استفاده شد. براساس جدول ۵، ضریب توافق در این بررسی ۰/۹۱ است که ضریب مناسبی برای همخوانی و توافق کدگذارها و در نتیجه پایایی پژوهش می‌باشد.

جدول ۵. میزان توافق بین کدگذار اصلی و کدگذار ثانویه

سطح معناداری	ضریب کاپا	جمع کل	پاسخگوی دوم			
			مخالف	موافق		
۰/۰۰۰	۰/۹۱	۴۱	۱	۴۰	موافق	پاسخگوی اول
		۰	۰	۱	مخالف	
		۴۲	۱	۴۱	جمع	

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر پژوهشگر با شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری با استفاده از روش تحلیل محتوا، اقدام به مرور اسنادی چارچوب‌های نظری موجود و بررسی الگوهای پیشین در بازه زمانی ۱۹۸۱ تا ۲۰۱۳ و ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۱ کرده است. سپس به منظور انجام مصاحبه‌ها شیوه‌نامه‌ای تهیه شد و پس از اتمام، مفاهیم کلیدی با نتایج به دست آمده از تئوری‌های پشتیبان، مقایسه و پس از تطبیق و تلخیص این نتایج با یکدیگر منجر به شناسایی ۴۱ عامل فرعی در قالب سه زمینه اصلی قابلیت‌های رفتاری، ساختار و محیطی ارتقای صمیمیت سازمانی شد. براساس جدول ۶ دید جامعی از چارچوب این پژوهش ارائه می‌شود.

جدول ۶. چارچوب جامع روش شناسی پژوهش

پاسخ‌ها	سؤال‌ها	شاخص‌ها
شناسایی عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی از راه تحلیل نظری و مصاحبه	عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در شرایط دورکاری چیستند؟	چه چیزی (What)
همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد و خبرگان متخصص	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چه کسانی هستند؟	جامعه مطالعه (Who)
۱۹۸۱-۲۰۲۳ و ۱۴۰۱-۱۳۸۵-مقطعی	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی شدند؟	محدوده زمانی (When)
تحلیل محتوا	روش فراهم کردن اطلاعات چگونه است؟	چگونه (How)



مطابق با نمودار شماره ۱ عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی در قالب یک الگوی شبکه‌ای نشان داده شده است. یکی از زمینه‌های اصلی که در ارتقای صمیمیت سازمانی مؤثر بود، قابلیت‌های رفتاری با شناسایی یازده عامل بود. سؤال اول این پژوهش هسو با یافته‌های جابری‌منش و همکاران [۱۵]، محقق منتظری و همکاران [۱۶]، کارک<sup>۱</sup> [۱۷]، شریعتی و همکاران [۱۸]، آنازودو<sup>۲</sup> و همکاران [۱۹]، سالاری و ناستی‌زائی<sup>۳</sup> [۲۰]، بشیر<sup>۴</sup> [۲۲] و موخرجی<sup>۵</sup> [۲۳] است. شایستگی‌های رفتاری مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی است که بیشترین ارتباط را با صمیمیت در سازمان دارد و به تعالی خدمت‌دهی منجر شده و به فرد برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج بهینه سازمانی مطلوب کمک می‌کند [۳۶]. هدف عمده یک سازمان، توسعه همین توانمندی‌ها در قالب ارتقای ظرفیت‌ها و مهارت‌های رفتاری، ذهنی، ارزش‌ها، نگرش‌ها، علایق، عادات‌ها و سلامت روانی است [۳۷]. وجود صمیمیت در سازمان‌ها که به‌عنوان صمیمیت درک شده به‌وسیله کارمند در به اشتراک‌گذاری افکار و احساسات است [۶]، با رشد روابط ایجاد می‌شود و پاسخگوی آن دسته از نیازهای انسانی است که منجر به ایمنی روانی، همکاری و اعتماد می‌شود [۲۱]. همچنین صمیمیت سازمانی به‌عنوان ترکیبی از ابراز و آشکارسازی سازگاری، یکپارچگی و حل تعارض‌های فردی نیز می‌باشد [۳۸]. صمیمیت، یک رفتار اجتماعی است که به بهبود توانایی تشخیص، درک و پاسخ به دیدگاه‌های دیگران منجر شده و تعاملات را بهبود می‌بخشد [۳۹]. از مهم‌ترین عواملی که در ایجاد امید و نشاط در میان کارکنان نقش دارد، وجود صمیمیت در محیط کار است که منجر به ایجاد اعتماد در میان اعضای سازمان، بهبود و ارتقای عملکرد فردی و گروهی نیز می‌شود [۱۸].

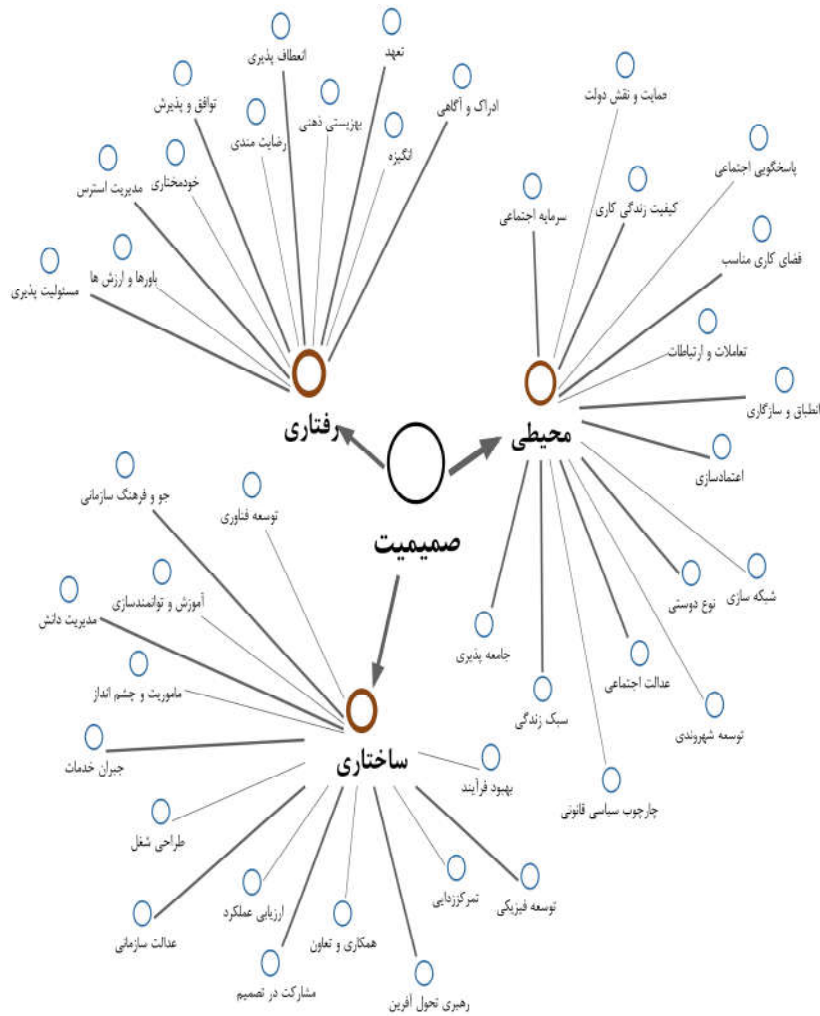
قابلیت‌های ساختاری به‌عنوان دومین زمینه اصلی در ارتقای صمیمیت سازمانی مورد بحث با شناسایی پانزده عامل می‌باشد. سؤال دوم این پژوهش همسو با یافته‌های جامی‌پور و طاهری [۲]، تاوارس<sup>۶</sup> و همکاران [۹]، حقیقی کفاش [۱۲]، سنگری و همکاران [۲۵] و زکی [۲۶]

1. Kark
2. Anazodo
3. Salari and Nastiezaie
4. Bashir
5. Mukherjee
6. Tavares



است. توسعه قابلیت ساختاری، نیازمند تغییر در عوامل سازمانی است و تأکید بر موضوعات درون سازمانی مانند رهبری سازمان، فرهنگ، راهبرد، سیستم‌ها، ساختار و منابع دارد [۴۰]. بعد ساختاری صمیمیت در محل کار می‌تواند به کارکنان کمک کند که به عملکرد شغلی بهتر دست پیدا کنند و به واسطه ارتقای عملکرد شغلی می‌تواند به توسعه، پیشرفت و رضایت در کار، همچنین به کاهش ترک شغل کمک کند [۴۱]. صمیمیت در محل کار، پیامدهای مثبت سازمانی و فردی نیز دارد، از جمله رضایت شغلی، نگهداشت کارکنان، انسجام اجتماعی، افزایش بهزیستی، تعادل کار و زندگی، بهبود شرایط محیط کار، کاهش استرس و فشار کاری [۴۲]. به عبارت دیگر صمیمیت ساختاری عامل کاهش استرس شغلی و تعارض‌های میان افراد، بهبود نگرش کارکنان، ترویج تفکر خلاق و انتقادی، ارتقای رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی است [۴۳].

یکی از زمینه‌های اصلی و تأثیرگذاری که در ارتقای صمیمیت سازمانی شناسایی شد، قابلیت‌های محیطی با شناسایی پانزده عامل بود. سؤال سوم این پژوهش همسو با یافته‌های کارک [۱۷] آنازودو و همکاران [۱۹] و سنگری و همکاران [۲۵] است. قابلیت‌سازی در سطح محیطی به محیط و شرایط لازم برای نشان دادن قابلیت‌ها در سطوح رفتاری و ساختاری اشاره دارد. این امر شامل سیستم‌ها و چارچوب‌های لازم برای شکل‌گیری/ اجرای سیاست‌ها و راهبردهایی فراتر از یک سازمان مجزا است. عوامل اجرایی، قانونی، فنی، اقتصادی، سیاست‌ها، سرمایه اجتماعی و زیرساخت اجتماعی از ظرفیت‌های افراد و سازمان‌ها در محیط است [۴۴]. بخش مهمی از قابلیت‌های محیطی در تعاملات نهفته است که زمینه‌ساز پاسخگویی و کسب اعتماد عمومی است [۴۵]. دولت از راه بسترسازی و اعتمادسازی به تولید سرمایه اجتماعی کمک کند. دولت می‌تواند از راه بهسازی اجتماعی، فردی و سازمانی بسترهای لازم برای تحریک و تشویق افراد جامعه به همکاری و اقدام‌های جمعی را فراهم آورد [۴۶]. روابط خوشایند، دوستانه و اجتماعی میان اعضای یک سازمان نشان‌دهنده ارتباطات آگاهانه و دوستانه کارکنان با یکدیگر و افراد جامعه است که از نیازهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد [۱۵].



نمودار ۱. شبکه عوامل ارتقای صمیمیت سازمانی؛ مستخرج از نرم افزار Maxqda

در اجرای این پژوهش محدودیت‌هایی همچون کمبود پیشینه پژوهشی قابل‌استناد، طولانی‌تر شدن فرایند مصاحبه به واسطه دانش محدود نمونه آماری در این زمینه و عدم‌انجام آزمون تجربی الگوی پیشنهادی وجود داشت. البته اگرچه این محدودیت‌ها فرایند انجام پژوهش را با کندی مواجه کرد ولی به نحوی مدیریت شد که کمترین تأثیر را بر نتایج داشته



باشد. باین‌حال این پژوهش برای سایر مطالعات مشابه در آینده می‌تواند به‌عنوان پایه و مبنای کلی قرار گیرد. از این‌رو برای سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در راستای افزایش اعتبار و توسعه نتایج علمی به آزمون تجربی الگوی پیشنهادی در سایر سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی بپردازند.

## ۶- منابع

- [۱] بی‌ریا س. «آموزش عالی در دوران کرونا در ایران و جهان»، *آموزش علوم دریایی*، ۹ (۳۰)، (۱۴۰۱)، ۲۴۱-۲۵۲.
- [۲] جامی‌پور م.، طاهری ف. «ارائه چارچوب ارزیابی آمادگی سازمان‌ها در پیاده‌سازی دورکاری: رویکردی آمیخته»، *بهبود مدیریت*، ۸(۳)، (۱۳۹۳)، ۱۲۳-۱۴۵.
- [3] Pyoria P., Managing telework: risks, fears and rules, *Management Research Review*, 34(4), (2011), 386-399.
- [4] Beetles, A.C., and Harris, L.C., The role of intimacy in service relationships: an exploration. *Journal of Services Marketing*, 24(5), (2010), 347-358.
- [5] Roulston, K., Data analysis and 'theorizing as ideology, *Qualitative Research*, 1(3), (2001), 279-302.
- [6] Sguera, V., Sidoli, L., Bird, A.J., Paizis, A. and Bazzano, A., Chasing candidate Supergiant Fast X-ray Transients in the 1000 orbits *INTEGRAL/IBIS* catalogue *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 491(3), (2020), 4543-4553.
- [۷] روح‌الهی ا.، امت‌محمدی س. ر. «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با صمیمیت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه آذربایجان شرقی)»، *مطالعات مدیریت و حسابداری*، ۵(۲)، (۱۳۹۸)، ۶۶-۷۸.
- [8] Sharabany, R., Intimate friendship scale: Conceptual underpinnings, psychometric properties and construct validity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 44, (1994), 119-119.
- [9] Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. and Ratten, V., Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15 (3), (2021), 334-349.





- [10] Chakrabarti, S., Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? *Journal of Transport & Health*, 9, (2018), 19–33.
- [11] Liang, J., Miwa, T., Wang, J. and Morikawa, T., Impact of telecommuting on Japanese Citizen's travel, activities, and residential locations: Experiences and future expectations under COVID-19 pandemic. *Asian Transport Studies*. 9, (2023), 1–18.
- [۱۲] حقیقی کفاش م.، الماسی فرد، م. ر.، بامداد صوفی ج. «بررسی فعالیت‌های منابع انسانی مؤثر بر بهره‌وری ادراک شده دورکاران مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی»، مدیریت بهره‌وری، ۸(۳۱)، (۱۳۹۳)، ۷–۳۵.
- [13] Li, B., Xue, C., Chen, Y., Lim, E. and Tan. C-W., Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies. *Journal of Business Research*, 154, (2023), 1–16.
- [14] Gajendran, R.S. and Harrison, D.A., the Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), (2007), 1524–1541.
- [۱۵] جابری منش ع.، شیری ا.، تابان م. «فهم شکل‌گیری صمیمیت سازمانی با استفاده از روش داده‌بنیاد»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۲)، (۱۳۹۸)، ۱۱–۲۶.
- [۱۶] محقق‌منتظری م.، اکبری م.، ابراهیم‌پور م. «طراحی الگوی ایجاد صمیمیت با مشتری در خدمات بیمه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد»، مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۸(۲)، (۱۴۰۰)، ۱–۳۱.
- [17] Kark, R., Workplace Intimacy in Leader-Follower Relationships. In Gretchen M. Spreitzer, and Kim S. Cameron (eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford Library of Psychology, (2012).
- [۱۸] شریعتی م.، محمدی مقدم ی.، باقریان م. ر. «تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر صمیمیت سازمانی (مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا)»، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، دوره ۱۴(۴۱)، (۱۳۹۶)، ۶۹–۸۷.



- [19] Anazodo, R.; Ezenwegbu, N.C. and Chukwurah, D.C.J., Employee Engagement, Organizational Intimacy and Talent Management: A Common Buzz Phrase in the Human Resource Development. *International Journal of Innovative Research & Development*, 9 (12), (2020), 57-60.
- [20] Salari, M. and Nastiezaie, N., The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7 (1), (2020), 51-60.
- [21] Powell, Ch., Phenomenological Study of Exemplary Elementary School Principals Leading Through Conversational Intimacy, Interactivity, Inclusion, and Intentionality. Doctoral Dissertation, Brandman University, (2018).
- [22] Bashir, S.N., Breach of psychological contract, organizational cynicism and unin commitment: a study of hospitality industry in pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, (2013), 51-69.
- [23] Mukherjee, J., Interpersonal Intimacy in the corporate sector: Effects on Work Productivity. *JETIR*, 8 (8), (2021), 220-228.
- [24] Music, J., Charlebois, S., Toole, V. and Large, Ch., Telecommuting and food E-commerce: Socially sustainable practices during the COVID-19 pandemic in Canada. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 13, (2022), 1-7.
- [۲۵] سنگری ن.، حیدری پور م.، نوحزاده ملک‌شاه ن. «کارکرد شبکه اجتماعی درون‌سازمانی و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی»، *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۲(۳)، (۱۳۹۹)، ۱۹۳-۲۰۸.
- [۲۶] زکی م. ج. «تأثیر دورکاری بر رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت زندگی کاری در سازمان تعزیرات حکومتی»، سومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران، (۱۳۹۹).
- [27] Desai, V., potter, R.B., *Doing Development Research*. SAGE Publications, 324 p, (2006).
- [۲۸] شریفیان ف. «نوع‌شناسی و فرایند طراحی و اجرای پژوهش ترکیبی»، *فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۴(۵۷)، (۱۳۸۷)، ۷۵-۱۰۳.



- [۲۹] کمری ع.ع.، الهیاری ع.ع.، مرادی ع.ر.، آزادفلاح پ. «تدوین و اثربخشی مدل نظری سالم زیستی سبک زندگی دانشجویان در جامعه ایرانی (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه تهران)»، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، ۱۳(۴۳)، (۱۳۹۶)، ۱-۳۴.
- [۳۰] محمدپور ا.، صادقی ر.، رضایی م. «روش‌های تحقیق ترکیبی به‌عنوان سومین جنبش روان‌شناختی: مبانی نظری و اصول عملی»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی دانشگاه اصفهان، ۲۱(۲)، (۱۳۸۹)، ۷۷-۱۰۰.
- [۳۱] هولستی ال. آر. «تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی»، ترجمه نادر سالارزاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، (۱۴۰۰).
- [32] Sandelowski, M., Sample size in qualitative research. *Res Nurs Health*; 18(2), (1995), 179-183.
- [33] Berelson, B., Content analysis in communication research. Glencoe, III. Free press, (1952).
- [34] Chelimsky, E., Content analysis: A methodology for structuring and analyzing written material. Publish by: United States General Accounting Office (GAO), (1989).
- [۳۵] تبریزی م. «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی»، فصلنامه علوم اجتماعی، ۲۱(۶۴)، (۱۳۹۳)، ۱۰۵-۱۳۸.
- [36] Sinnott, G., Madison, G. H., Pataki, G. E., Competencies: Report of the Competencies Workgroup, Workforce and Succession Planning Work Groups. New York State Governor's Office of Employee Relations and The Department of Civil Service, (2002).
- [37] Park, H., Public Policy and the Effect to Ship Size on Educational Achievement: A Competitive Study of 20 Countries. *Social Science Research*, 37, (2008), 874-887.
- [۳۸] بیک‌زاد ج. «ارائه مدل ساختاری تأثیر رهبری دانشی و سلامت سازمانی درک‌شده بر شور و شوق کاری با تأکید بر نقش میانجی صمیمیت سازمانی»، فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۴(۴)، (۱۴۰۱)، ۲۲-۴۲.
- [39] Dolamore, S., Detecting empathy in public organizations: Creating a more relation public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 43(1), (2021), 58-81.



- [۴۰] اردلان، م. ر.، قنبری س.، کریمی ا. «بررسی تأثیر ویژگی‌های سازمانی بر هویت منسجم سازمانی برای توسعه ظرفیت‌های سازمانی در دانشگاه‌های شهر همدان»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۷(۲)، (۱۳۹۵)، ۱۵۷-۱۷۴.
- [۴۱] کهن، ن. ا.، صفری ع.، تیموری ه. «عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار با رویکرد مردم‌نگاری»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۲(۲)، (۱۳۹۷)، ۲۶۴-۲۸۹.
- [۴۲] کهن، ن. ا.، صفری ع.، تیموری ه. «تبیین عوامل مؤثر بر دوستی در محل کار با رویکرد مردم‌نگاری»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۳)، (۱۳۹۶)، ۱۳-۳۲.
- [43] Singh, J., Workplace friendship to boost TMX, LMX and performance. *International Journal of Management Studies*, 2(1), (2018), 16-19.
- [44] United Nations Development Program me., Capacity Assessment. Practice Note. New York, October, (2008a), 1-31.
- [45] Peters, G., The Policy Capacity of Government. Canadian Centre for Management Development Publishing, (1996), 120 p.
- [46] Putnam, R.D., The Prosperous Community: Social Capital and Public life. *The American Prospect*, 13 spring, (1993), 36-42.